UNIVERSITE DE KINSHASA

FACULTE DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION

DEPARTEMENT DE GESTION DES ENTREPRISES ET ORGANISATION DU TRAVAIL

PRATIQUE DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES ET SES EFFETS SUR LE CLIMAT SOCIAL AU SEIN DE LA SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE

Mémoire présenté et défendu publiquement en vue de l'obtention du grade de Diplômé d'Etudes Supérieures en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail

Par
KAYEMBE KAYEMBE_Junior-Nathanaël
Assistant
Licencié en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail
Option : Gestion des Ressources Humaines et relations professionnelles

Jury était composé de :

Membres effectifs :

Présidente : Professeure **LUHAHI NEMBE Jacqueline**

Secrétaire : Professeur **KABONGO MUKINAYI André**

Promoteur : Professeur **TUNGISA KAPELA Danny**

Co-promoteur : Professeur **MAKINDU MASSAMBA Hilaire**

Membre effectif : Professeur **KAYEMBE KATAYI Delphin**

Membres suppléants : Professeur **KABONGO KANDOLO**

Professeur **MUANZA KABANGU**

ANNEE ACADEMIQUE 2018-2020

EPIGRAPHES

« Savoir pour prévoir, prévoir pour pouvoir » **Auguste Comte**

« Avant de construire des machines, nous construisons des hommes » **citation d'IBM**

« La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer ». **Peter Drucker**

AVANT-PROPOS

Les chercheurs et les professionnels en gestion d'entreprise trouveront avec un grand intérêt dans cette thèse la mention de nombreux concepts qui se rapportent à leur pratique quotidienne.

Nous espérons que grâce à cette thèse de recherche, les lecteurs deviendront plus avisés tout en restant inventifs.

Alors que nous n'étions qu'un étudiant anonyme et sans substance, notre mentor, le Professeur Danny TUNGISA KAPELA, qui a dirigé nos recherches pour la Licence et le D.E.S, a jugé préférable de nous pousser dans l'inconnu. Croyant en notre potentiel de chercheurs à une époque où l'incertitude persistait parmi nous, il a eu la témérité et la bienveillance de nous soutenir dans cette entreprise. Nous sommes fiers d'appartenir à son établissement et nous avons également le privilège de connaître un homme doté d'une grande valeur intellectuelle et sociale.

La transformation de notre assistant en candidat au doctorat a été catalysée par une rencontre fortuite avec le Professeur Danny TUNGISA KAPELA. Ce dernier a joué un rôle crucial dans la création de ce travail de recherche. Il est juste que nous rendions hommage à cette contribution ici.

Au début du Troisième cycle (D.E.S), on nous a avertis que notre principal adversaire était la sélection des co-directeurs et le découragement. Nous avons eu la chance de sélectionner deux professeurs de renom pour nous accompagner dans cette aventure. Il s'agit des Professeurs Hilaire MAKINDU et Emmanuel NTOKO-A-NSUMBU, qui ont accepté de se joindre à nous tout au long de ce parcours. Nous avons passé de nombreuses heures avec ces baobabs qui n'ont cessé de nous inonder de leurs vastes savoirs et vécus, alors que nous étions absorbés dans la composition de ce mémoire.

IN MEMORIAM

Nous tenons à rendre un vibrant hommage à nos défunts parents en leurs dédiant ce précieux travail, fruit de notre engagement à poursuivre en leur absence les études : à notre père Jean Daros KAYEMBE et à notre mère Astrid-Symphorose MUJINGA MUBALAMATA.

Vous êtes partis avant nous, bien trop tôt et vous nous rappelez qu'ici-bas, notre vie est peu de chose.

DEDICACE

Les honneurs et la gloire reviennent avant tout au créateur et architecte de notre vie Dieu, Lui qui est le pourvoyeur de toutes choses dans notre existence.

Nous dédions ce travail :

A Maman Micheline BITOTA ;

A notre oncle Ali MBENDE qui n'a jamais cessé de nous soutenir depuis nos premiers pas à l'Université, tonton Jean Paul MUKENDI, tante Théthé NTANGA, Christian KALONJI, à notre fille Amina MUJINGA KALONJI, à nos neveux Melchi KAJA, Divin KALONJI, Rinidie et Faverdie MBENDE.

A nos grandes sœurs Annie NGALULA, Jeanne MPUNGA, Minette KAPINGA ;

A notre meilleur ami et aîné Olivier MAKOLO KAMBA qui nous a longtemps soutenus ;

A la famille MAZAMBA MVUMA, Maman Claudette MALOMBA ; Laetitia ; Christian, Jireh, Dalhia ; au couple Laurene et Lucien Malonda ;

A nos amis Christian ATEMBINA BOMOLO, Joël MUJINGA, Corneille LUKUNKO, Serge KABUNDA, Lebon BALENGABABU, au couple Roger KABEYA et Joëlle MBEMBA, au couple pastoral Francis PAMBU et Micka LINGELI, au couple Justin et Vasthie KABEYA, Delphin MULUNDA, Nalph LUKUNDA, Christian BELANGANAYI.

A nos frères et sœurs : Raïssa KAYEMBE, Laustene KAYEMBE, Timothée KAYEMBE, Soleil KAYEMBE, Josué KAYEMBE, Carrel KAYEMBE, Ange KAYEMBE, Nancy KAYEMBE…

Junior-Nathanaël KAYEMBE

REMERCIEMENTS

Il est précieux pour nous de rendre public les noms de certaines personnes dont la gratitude éveille notre souvenir.

La rédaction de ce mémoire de D.E.S est le résultat de l'union d'individus tous aussi précieux que nobles.

Une attention particulière au Professeur ordinaire, le Docteur Jean Marie KAYEMBE NTUMBA Recteur de notre alma mater l'Université de Kinshasa, grâce à qui nous avons été nommé Assistant, un des meilleurs en leadership et management.

Nous pensons également aux collaborateurs du Recteur, Madame Nicole MPWEKELA, Monsieur Victor MUAMBA et à Monsieur Donat-Soft MUKUNA Coordonnateur National du Corps de l'Elite Scientifique/UDPS qui ont contribué d'une manière très spéciale pour le début officiel de notre carrière professionnelle.

Qu'il nous plaise encore d'exprimer notre profonde reconnaissance, à notre compagne pour l'assistance et ses encouragements en permanence pour que nous puissions achever ce travail.

Nous pensons à Véronique NKODI pour le soutien,

Nos vifs remerciements et sentiments de reconnaissance vont tout droit à notre ami Andy BEMBA et qui a bien voulu contribuer financièrement à l'impression de ce travail et d'autres frais.

Nous exprimons notre reconnaissance aux Professeurs André KABONGO, Célestin MUTOMBO, Dédé MUKENGE, Jacqueline LUHAHI, Fabrice WENZE, LANGI SONGENA, Remo YOSSA, à tous les Professeurs, Chefs de Travaux et assistants de la Faculté avec qui nous avons échangé au cours de notre parcours. Leurs précieux conseils nous ont permis de mettre à jour nos connaissances.

Enfin, nous voudrions exprimer notre reconnaissance envers tous nos amis et collègues assistants, Paul MAKAMBU, Hugor NSAKA, Ramsy LELE, Carine ASHA, Robert MENA, Guellord KABAMBA, César MATONDI, Platini KIBALA.

Une attention spéciale aux Chefs de Travaux Carlos KALONJI, Serge MBOMBANGI NDJALI et à l'Assistant Felly KALALA un véritable catalyseur.

Nous sommes reconnaissants envers tous ceux qui ont, par une remarque constructive ou une attention particulière, contribué à la réalisation de ce mémoire.

RESUME

Face à la rapidité des changements technologiques, économiques, environnementaux et politiques, à l'intensification de la compétition et à l'élévation des attentes du public, la pérennité des entités dépendra de leur aptitude à adopter le concept de gestion prévisionnelle. Effectivement, dans le contexte d'une évolution économique, technologique et sociale accélérée, les entreprises sont confrontées à une obsolescence rapide des compétences. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) représente un concept clé de la Gestion des Ressources Humaines actuelle, visant à fournir à l'entreprise les ressources humaines nécessaires, tant en qualité qu'en quantité, au moment opportun. Cela consiste à évaluer, examiner et minimiser les différences entre les prévisions et les réalisations, ainsi qu'entre les besoins futurs et les ressources existantes.

Les mutations technologiques, économiques, environnementales et politiques n'épargnent pas les entreprises congolaises. Pour se maintenir face à une concurrence grandissante, ces dernières doivent repenser leur gestion des ressources humaines, tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif. Selon Tabeti et Bendiabdellah (2009), il est crucial d'établir un environnement social propice, stimulant et gratifiant pour développer et préserver un potentiel humain compétent. Les conditions de travail, par conséquent, sont un atout crucial pour attirer et gérer les ressources humaines. Elles représentent également un moyen efficace pour acquérir, développer et exploiter les compétences indispensables à la réussite et à la durabilité des entreprises. Le climat social découle donc de la reconnaissance accordée aux efforts déployés par les employés, des conditions d'exercice du travail, et ainsi de suite.

L'usage de la GPEC et l'analyse des impacts sur le climat social au sein de l'entreprise sont essentiellement des actions managériales, visant à soutenir la direction générale et le service des ressources humaines de la SNEL dans l'amélioration de leur gouvernance, leur management et leur conduite.

Mots clés : pratique, GPEC, climat social

ABSTRACT

Given the acceleration of technological, economic, environmental, and political developments, increased competition, and growing public needs and demands, the survival of organizations will depend on their ability to integrate the concept of forward planning. Indeed, given the acceleration of economic, technological and social changes, companies must face a rapid obsolescence of skills. Strategic workforce planningis a central concept in Human Resources Management of our time, it is about providing the company with human resources, in quality and quantity at the right time. It is about measuring, analyzing and reducing the gaps between what was planned and what has been achieved, between future needs and available resources.

Congolese businesses are not immune to these technological, economic, environmental, and political changes. They must face increased competition and ensure their sustainability; they are therefore called upon to review their human resources management, both qualitatively and quantitatively. For Tabeti & Bendiabdellah (2009), to acquire competent human potential and ensure its conservation and development, the establishment of a favorable, motivating and rewarding social climate is of extreme importance. Working conditions are therefore a major asset in attracting and managing human resources and an effective tool for acquiring, developing and exploiting the skills necessary for the success and sustainability of businesses. The social climate then results from the satisfaction of employees' expectations in terms of recognition of efforts made, working conditions, etc.

The practice of strategic workforce planning and the evaluation of the social climate in the company are above all a management act which aims to help the general management and the human resources department of SNEL (Société Nationale d'Electricité) to improve its governance, management and conduct.

Keywords: practice, strategic workforce planning, social climate

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Les principaux outils utilisés dans la démarche GPEC P.32
Figure 1 : Organigramme P.67
Tableau n°2 : Répartition des sujets enquêtés selon la variable sexe P.63
Tableau n°3 : Répartition des sujets enquêtés selon la variable ancienneté Professionnelle P.64
Tableau n°4 : Répartition des sujets enquêtés selon la variable niveau d'études P.64
Tableau n°5 : Répartition des sujets enquêtés selon la variable catégorie socioprofessionnelle P.65
Tableau n°6 : Description détaillée de l'échelle en fonction des thèmes P.67
Tableau n°7 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur leur perception de la GPEC P.68
Tableau n°8 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur le fait d'avoir déjà…… entendu parler de la GPEC P.69
Tableau n°9 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur c'est à quoi consiste la GPEC P.69
bleau n°10 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur leur implication dans la définition des stratégies relatives à la GPEC P.70
Tableau n°11 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur leur implication dans la définition des stratégies relatives à la GPEC P.71
Tableau n°12 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur le profit que procurerait la GPEC pour l'entreprise P.72
Tableau n°13 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur le profit que procurerait la GPEC pour l'entreprise P.72
Tableau n°14 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur le rôle que joue la GPEC dans le développement de l'entreprise P.73
Tableau n°15 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur la démarche de la GPEC P.74
Tableau n°16 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les outils liés à la GPEC P.75

Tableau n°17 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les facteurs internes qui justifient la politique de la GPEC P76

Tableau n°18 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les facteurs externes qui justifient la politique de la GPEC P77

Tableau n°19 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les problèmes qu'ils rencontrent auxquels la GPEC permet de faire face P77

Tableau n°20 : Opinion sur les démarches de recrutement dans les 12 derniers mois selon le responsable du service Gestion Collective et Prévisionnelle (GCP) P78

Tableau n°21 : Opinion sur les projets de recrutement selon le responsable du service Gestion Collective et Prévisionnelle (GCP) P79

Tableau n°22 : Opinion sur les projets de recrutement selon le responsable du service Gestion Collective et Prévisionnelle (GCP) P80

Tableau n°23 : Les métiers recherchés dans les projets de recrutement selon le responsable du service Gestion Collective et Prévisionnelle (GCP)(Uniquement le responsable) P80

Tableau n°24 : Opinion du responsable du service Gestion Collective et Prévisionnelle (GCP) sur la prévision des départs à la retraite dans les 3 prochaines années P81

Tableau n°25 : Répartition des métiers concernés par la prévision des départs à la retraite dans les 3 prochaines années P82

Tableau n°26 : Répartition des opinions des sujets enquêtés concernant la correspondance entre les emplois qu'ils occupent dans l'entreprise et leurs compétences P82

Tableau n°27 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les raisons qui justifient la correspondance entre les emplois qu'ils occupent dans l'entreprise et leurs compétences P83

Tableau n°28 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur l'adéquation entre les emplois qu'ils occupent et leurs qualifications P84

Tableau n°29 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les raisons de l'adéquation entre les emplois occupés par les salariés et leurs qualifications P84

Tableau n°30 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur l'objectivité de l'évaluation suivant une périodicité fixée par l'employeur P85

Tableau n°31 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur l'objectivité de leur évaluation suivant une périodicité fixée par l'employeur P86

Tableau n°32 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur l'évaluation des compétences de manière suffisante P86

Tableau n°33 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur l'évaluation des compétences de manière suffisante P87

Tableau n°34 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les outils dont dispose l'entreprise pour évaluer les compétences du personnel P88

Tableau n°35 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur la façon dont les compétences sont gérées dans l'entreprise P89

Tableau n°36 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur l'importance accordée aux compétences dans leurs mobilités au sein de l'entreprise ? P90

Tableau n°37 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur l'existence d'une procédure d'évaluation des compétences identifiées et nécessaires aux différents métiers chez les membres du personnel P90

Tableau n°38 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur la façon dont la procédure d'évaluation des compétences identifiées et nécessaires aux différents métiers présents se fait au sein de l'entreprise P91

Tableau n°39 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur les critères d'évaluation pris en compte par l'entreprise permettant aux personnes concernées de juger immédiatement les performances des employés P92

Tableau n°40 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les raisons des critères d'évaluation pris en compte par l'entreprise permettant aux personnes concernées de juger immédiatement des performances des employés P92

Tableau n°41 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les différentes compétences recherchées par rapport aux emplois dont l'entreprise dispose P93

Tableau n°42 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur l'écart ressenti entre les compétences actuelles de certains postes de travail occupés et les compétences requises pour ces mêmes postes P94

Tableau n°43 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les motifs de l'écart ressenti entre les compétences actuelles de certains postes de travail occupés et les compétences requises pour ces mêmes postes l'aise à leurs postes de travail. P94

Tableau n°44 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur le fait qu'ils se sentent à l'aise à leurs postes de travail P95

Tableau n°45 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les raisons pour lesquelles les employés se sentent mal à l'aise à leurs postes de travail P95

Tableau n°46 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur les critères de qualification prescrits pour chaque poste P96

Tableau n°47 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur la prescription des critères de qualification pour chaque poste P97

Tableau n°48 : Répartition des sujets enquêtés sur l'utilisation des critères de qualification lors de la sélection du personnel P97

Tableau n°49 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les raisons de l'utilisation des critères de qualification lors de la sélection du personnel P98

Tableau n°50 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur le fait que leurs affectations aux différents postes se font selon les compétences et les qualités intellectuelles nécessaires dont ils disposent pour remplir efficacement leurs rôles P99

Tableau n°51 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les raisons pour lesquelles les affectations des employés aux différents postes ne se font pas selon les compétences et les qualités intellectuelles nécessaires dont ils disposent pour remplir efficacement leurs rôles P100

Tableau n°52 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur l'existence de l'analyse et classification des emplois au sein de l'entreprise P100

Tableau n°53 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur la correspondance entre le nombre des postes disponibles et le nombre des employés effectifs P101

Tableau n°54 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les raisons qui justifient l'écart entre le nombre des postes disponibles et le nombre des employés effectifs 102

Tableau n°55 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur le fait que la GPEC, telle qu'appliquée permet d'envisager une évolution de leurs carrières 102

Tableau n°56 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les raisons qui permettent d'envisager une évolution de leurs carrières grâce à l'application de la GPEC 103

Tableau n°57 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur la valorisation des compétences que l'entreprise possède aujourd'hui dans ses effectifs (ou personnels) 103

Tableau n°58 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur la conciliation entre les questions d'emplois et celles de compétences du personnel face aux évolutions de l'environnement et de la technologie 104

Tableau n°59 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur la façon dont l'entreprise prépare le transfert des compétences des seniors (anciens) vers les juniors (jeunes) pour rester toujours compétitive 105

Tableau n°60 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur la procédure d'ajustement des compétences actuelles des postes occupés par rapport avec les compétences requises ou attendues dans les mêmes postes 105

Tableau n°61 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur la place de la formation professionnelle par rapport aux emplois et compétences disponibles 106

Tableau n°62 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur leur perception de l'avenir en matière d'emplois au sein de l'entreprise au regard des compétences disponibles. En d'autres termes, s'il y a besoin de créer les emplois ou de supprimer certains emplois au sein de l'entreprise 106

Tableau n°63 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les raisons de créer les emplois ou de supprimer certains emplois au sein de l'entreprise 107

Tableau n°64 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur la façon dont 107

l'entreprise cherche à réorienter et replacer les membres de son personnel qui se sentent mal utilisés

Tableau n°65 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les raisons pour lesquelles l'entreprise cherche à réorienter et replacer les membres du personnel qui se sentent mal utilisés 108

Tableau n°66 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur une quelconque formation professionnelle continue organisée dans les deux dernières années 109

Tableau n°67 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur différentes formations reçues conformément aux exigences des emplois qu'ils occupent 109

Tableau n°68 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur les différentes formations reçues conformément aux exigences des emplois qu'ils occupent 110

Tableau n°69 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur la façon dont les besoins en formation sont évalués et ce que la GPEC apporte à celle-ci 110

Tableau n°70 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur l'existence d'un programme de promotion dans l'entreprise et les critères sur lesquels il s'y fonde 111

Tableau n°71 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur l'existence d'un programme de promotion au sein de l'entreprise 111

Tableau n°72 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur les différentes actions que l'entreprise mène souvent lorsqu'elle constate une inadéquation entre les compétences disponibles aux postes et les compétences requises ou attendues pour ces mêmes postes 112

Tableau n°73 : Répartition des opinions des sujets enquêtés sur la pratique de la GPEC dans l'entreprise 113

Tableau n°74 : Répartition des réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension entreprise 114

Tableau n°75 : Répartition des réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension environnement de travail 115

Tableau n°76 : Répartition des réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension épanouissement personnel 116
Tableau n°77 : Répartition des réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension relations avec les collègues de travail 117
Tableau n°78 : Connaissances sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences par les sujets enquêtés 119
Tableau n°79 : Perception des sujets enquêtés sur la spécification des compétences et acquisition du personnel compétent 121
Tableau n°80 : Perception des actions d'ajustement par les sujets enquêtés 124
Tableau n°81 : Effets de la GPEC sur le climat social de l'Entreprise 127
Tableau n°82 : Effets de la GPEC sur l'Environnement de travail 128
Tableau n°83 : Effets de la GPEC sur l'Epanouissement personnel 129
Tableau n°84 : Effets de la GPEC sur les Relations avec les collègues de travail 130
Tableau n°85 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les connaissances de la GPEC par les employés 131
Tableau n°86 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur leur perception de la spécification et acquisition du personnel compétent 132
Tableau n°87 : Répartition des avis des sujets enquêtés sur les actions d'ajustement 133
Tableau n°88 : Répartition des réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension entreprise 135
Tableau n°89 : Répartition des réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension environnement de travail 136
Tableau n°90 : Répartition des réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension épanouissement personnel 137
Tableau n°91 : Répartition des réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension relations avec les 138

collègues de travail

INTRODUCTION

1. Problématique

L'usage de la GPEC et l'analyse des impacts sur le climat social au sein de l'entreprise sont essentiellement des actions managériales, visant à soutenir la direction générale et le service des ressources humaines de la SNEL dans l'amélioration de leur gouvernance, leur management et leur conduite.

Si l'on considère que la gestion implique de prévoir, décider, mettre en pratique, évaluer et superviser des décisions, alors elle est intrinsèquement prévisionnelle. Selon Gilbert (2006), « toute gestion comporte un aspect prévisionnel dans la mesure où elle se positionne dans le temps et s'étend sur une période pour optimiser ses décisions ». Par conséquent, l'élaboration d'une gestion prévisionnelle signifie que l'on donne plus de poids à la gestion, en intégrant particulièrement, dans l'étape de prévision, l'évaluation d'un paramètre spécifique sur une période temporelle étendue.

Selon Mallet (1991), une entreprise désireuse de préserver sa compétitivité tout en structurant les conditions de son expansion devrait privilégier une approche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Anticiper et prévoir les changements (en termes de qualité et de quantité) dans les emplois et les compétences est essentiel pour préparer l'entreprise à faire face aux défis sociaux (retraites imminentes, manque de travailleurs qualifiés, structuration du travail...) et économiques (stratégies de marché, compétitivité, globalisation...).

Un dispositif de GPEC offre à la société l'opportunité d'anticiper les répercussions des changements relatifs à ses contextes interne et externe ainsi qu'à ses décisions stratégiques.

Effectivement, face à l'accélération des changements économiques, technologiques et sociaux, les entreprises sont confrontées à une dépréciation rapide des compétences. Cela consiste à évaluer, examiner et minimiser les différences entre les prévisions et les réalisations, ainsi qu'entre les besoins futurs et les ressources existantes.

Toutefois, comme la majorité des entreprises et organisations à travers le monde, les entreprises congolaises opèrent également dans un environnement caractérisé par l'incertitude et le changement constant. Il est donc nécessaire d'ajuster les éléments de production,

notamment le facteur humain, en élaborant une stratégie proactive grâce à l'utilisation de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Selon Ferrary & Pesqueux (2011), l'innovation et la créativité, éléments clés du développement organisationnel, sont le produit de l'intervention humaine. L'aptitude à l'innovation et à la créativité des entreprises est liée aux qualifications et à l'engagement des personnes qu'elles impliquent. Ainsi, la gestion des ressources humaines s'est transformée en un élément de compétitivité pour l'entreprise.

Selon Wright, Dunford & Snell (2001), le capital humain englobe plusieurs qualités comme les compétences, les connaissances, l'expérience professionnelle, l'intelligence (les capacités cognitives), le discernement, la posture au travail, les caractéristiques personnelles, la capacité d'apprentissage et l'évolution de carrière des salariés au sein de l'entreprise. Cette théorie soutient que l'aptitude de l'organisation à attirer, sélectionner, garder et développer son plus précieux capital humain représente un important avantage concurrentiel.

On observe des transformations significatives dans la gestion et les structures organisationnelles à l'échelle mondiale. Les entreprises publiques ne sont pas à l'abri de cette révolution en matière de gestion, car elles font face à d'importantes pressions pour revoir leurs systèmes managériaux et procéder à une restructuration.

Dans le climat économique présent, chaque entreprise doit faire face au défi d'une gestion optimale de ses ressources. Toutes les transformations globales peuvent entraîner des conséquences significatives au vu de la concurrence intense qui prévaut dans tous les domaines.

Les évolutions dans les domaines technologique, financier et de l'information s'accompagnent de modifications plus ou moins significatives au sein de l'organisation. Si une entreprise ne progresse pas au même tempo que ses concurrents, partenaires ou clients, elle risque rapidement d'être surpassée.

Face aux transformations provoquées par des changements socio-économiques, technologiques, réglementaires, organisationnels et environnementaux, il est impératif pour une entreprise de maintenir une mise à jour et un progrès constants de ses ressources humaines. C'est pourquoi la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est essentielle en tant que méthode ou processus indispensable pour garantir cette mise à jour et favoriser l'évolution optimale des compétences et des postes.

Selon Cadin, Guérin & Pigeyre (2007), durant les débuts de l'époque industrielle jusqu'à la fin de la Seconde Guerre mondiale, les entreprises (principalement industrielles) géraient leurs ressources humaines d'une manière quantitative en raison de l'importance considérable de leurs besoins en main-d'œuvre. C'est l'époque à laquelle ont vu le jour le Taylorisme et l'organisation scientifique du travail (OST) : optimiser chaque poste de travail pour maximiser la productivité et segmenter le processus de création d'un produit en tâches nettement définies. Chaque tâche identifiée est assignée à un opérateur qui devra la reproduire constamment dans le cadre de son travail tout au long de sa carrière.

Selon Cadin et ses collaborateurs (2007), la seconde moitié du XXe siècle témoigne d'un essor graduel du développement d'un marché compétitif. Et avec lui, la quête de productivité. On évolue progressivement d'une organisation scientifique du travail vers la mécanisation, puis vers la robotisation des tâches qui étaient autrefois dévolues à l'opérateur. Les postes du secteur « tertiaire » suivront la tendance des emplois qualifiés de production. Le passage de la gestion des ressources humaines d'une approche quantitative axée sur les effectifs à une approche qualitative centrée sur les compétences. Par conséquent, avec l'émergence de l'OST, nous assistons à une transition de la fragmentation des tâches et de la rationalisation du travail vers la mécanisation des usines et du processus de production... (cela fait référence aux phases constitutives de l'OST).

Depuis de nombreuses années, les entreprises s'efforcent d'anticiper leurs besoins et leurs ressources sur le court, le moyen et le long terme. Ainsi, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) apparaît actuellement comme un outil essentiel en matière de ressources humaines pour anticiper l'avenir.

La planification par les gestionnaires est rendue complexe par l'évolution imprévisible des postes et du marché de l'emploi, d'où l'importance du concept d'anticipation des événements à travers la GPEC. La GPEC est pour la majorité des sociétés un instrument indispensable basé sur l'anticipation et le pilotage des compétences professionnelles des employés, avec comme but la souplesse des ressources humaines en réponse aux exigences changeantes de l'entreprise.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, concept clé de la Gestion des Ressources Humaines contemporaine, vise à fournir à l'entreprise le personnel nécessaire, tant en qualité qu'en quantité, au moment opportun. Cette vision correspond à la définition donnée par Le Gall (2007) de la GPEC : il s'agit d'une fonction organisationnelle

qui cherche à maintenir, de manière efficace et durable, l'adéquation entre ses employés et ses postes, en ce qui concerne le nombre et les compétences requises

Selon Citeau & Barel (2008), il est donc impératif que les entreprises mettent l'accent sur le développement des compétences et l'engagement de leurs employés, tout en faisant face à une double contrainte structurelle : anticiper les transformations des postes à moyen terme dans un environnement où une grande partie des emplois futurs n'est pas encore créée et où un nombre tout aussi significatif pourrait disparaître.

Néanmoins, d'après Kerlan (2007), la GPEC est un instrument prospectif indispensable pour anticiper et soutenir ces changements. Il s'agit d'une approche où l'organisation impliquée cherche à aligner qualitativement et quantitativement ses besoins en ressources humaines et sa disponibilité de personnel. La GPEC est ainsi en adéquation avec les défis cruciaux pour la performance et la compétitivité des structures. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) génère de la valeur pour les employés en leur fournissant des perspectives distinctes, un élément clé de l'engagement et de la motivation au travail.

Néanmoins, en tenant compte de tout ce qui a été dit précédemment, les entreprises au Congo ne peuvent pas échapper à ces changements technologiques, économiques, environnementaux et politiques. Pour se maintenir face à une concurrence grandissante, ces dernières doivent repenser leur gestion des ressources humaines, tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif.

Par conséquent, chaque décision de gestion au sein d'une entreprise a inévitablement un impact positif ou négatif sur l'environnement professionnel. Cette décision pourrait constituer une nouvelle méthode de gestion, telle que la GPEC. Ainsi, le climat social désigne cet espace de travail où évoluent les employés.

L'intégration du climat social est une préoccupation essentielle dans la stratégie d'évolution organisationnelle.

Pour maintenir un climat social favorable, nous sommes d'avis qu'il est nécessaire de bien communiquer et d'impliquer les employés à divers niveaux décisionnels afin de conjuguer les efforts pour atteindre les objectifs. Le climat social se réfère donc à la façon dont les employés perçoivent leur milieu de travail, notamment en ce qui concerne leur satisfaction professionnelle et leurs aspirations.

L'instauration de la GPEC peut influencer le climat social de l'entreprise, pouvant engendrer des conséquences positives ou négatives. Elle est bénéfique quand elle favorise la satisfaction des employés et elle est défavorable lorsqu'elle crée leur mécontentement.

On a réalisé de nombreux travaux sur le climat social. Cela signifie que le climat social dans l'entreprise se réfère aux perceptions concernant la qualité des relations sociales et professionnelles, indiquant un environnement psychologique général qui domine sur le lieu de travail (Payne & Pugh 1976 ; Dastmalchian et al., 1989).

Ainsi, le climat social est central pour la performance des entreprises. Pour exploiter cette source de valeur, les entreprises sont de plus en plus incitées à anticiper ou à remédier aux problèmes susceptibles d'affecter leur atmosphère sociale (Elharmouchi Ouarda, 2016).

Selon Tabeti et Bendiabdellah (2009), il est crucial d'établir un environnement social positif, engageant et gratifiant pour développer et maintenir un capital humain qualifié. Ainsi, les conditions de travail représentent un facteur clé d'attraction et de gestion des ressources humaines, ainsi qu'un instrument efficace pour l'acquisition, le développement et l'exploitation des compétences indispensables à la réussite des entreprises et à leur durabilité.

D'après Tabeti & Bendiabdellah (2009), les ressources humaines se sont ainsi transformées en un élément stratégique assurant la réussite et la durabilité des entreprises. Il est impératif que les conditions dans lesquelles ces ressources exercent leurs activités, souvent désignées sous le terme : conditions de travail, relations sociales ou plus globalement climat social, répondent aux attentes et aux aspirations des individus.

Selon Martin & Croisille (2019), dans leur étude des facteurs influençant le climat social, ils soulignent que ce dernier ne peut être dissocié des attentes des équipes de travail et de la façon dont elles perçoivent l'organisation, sa politique de rémunération, l'agencement des tâches et l'efficacité opérationnelle. Le climat découle d'un équilibre plutôt précaire, issu de diverses variables telles que l'expérience des missions et des responsabilités, ainsi que des nouveaux instruments de gestion tels que la GPEC.

Selon Nakou Zinsou Daniel et Simen Serge Francis (2021), le climat social est une illustration des relations établies entre l'entreprise et ses employés, façonnée au fil du temps par la manière dont ces derniers perçoivent leur gestion, leur implication et leurs informations. C'est l'addition de l'état d'esprit des employés et de la mise en parallèle entre les attentes des employés vis-à-vis de l'entreprise et ce que l'entreprise leur propose en retour (Leboyer, 1999

; Stévenot et Guery, 2013). Le climat social découle donc de la reconnaissance accordée aux efforts déployés par les employés, des conditions d'exercice du travail, et ainsi de suite.

Selon Nakou et Simen (2021), un environnement de travail positif contribue à une plus grande implication et rétention des employés au sein de l'entreprise. L'implication entre un individu et une organisation peut se manifester par l'attitude envers les valeurs du travail de l'organisation, la carrière, etc.

Le climat social semble refléter, à travers diverses manifestations, l'humeur dominante au sein de l'organisation à un instant précis. Cette humeur est modelée par une multitude de facteurs : environnement, culture, mode de gestion, conditions d'emploi, présence syndicale (Allouche cité par Nakou et Simen, 2021).

L'atmosphère sociale représente une préoccupation primordiale pour les départements des ressources humaines, étant donné que la productivité des employés et l'efficacité organisationnelle en sont les implications.

Des facteurs tels que l'élimination ou la création d'un emploi, la reconversion professionnelle, les nouvelles demandes liées à un poste requérant des compétences délicates, l'âge, le niveau de compétence, le taux d'attrition, les licenciements, les avancements de carrière, l'embauche, la paie et le mentorat ainsi que le niveau de responsabilité contribuent tous à une atmosphère sociale positive ou négative. Cela dit, la GPEC peut influencer le climat social.

Il est manifeste que dans les sociétés d'État congolaises, le nombre d'employés ne correspond pas forcément aux postes disponibles. En d'autres termes, ces individus surpassent les postes vacants ou actuellement occupés ; leurs compétences peuvent être supérieures ou inférieures aux attentes du poste. Parfois, ils manquent même des qualifications nécessaires pour remplir un rôle ou une fonction. Et ce personnel qui vieillit ne répond pas nécessairement aux critères d'une gestion efficace d'une organisation.

L'abondance d'agents, le favoritisme, le tribalisme et le népotisme sont autant d'éléments qui nous ont incités à examiner cette situation qui ne contribue pas à un environnement social sain et par conséquent, engendre une absence de cohésion sociale.

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour la Société Nationale d'Electricité (SNEL) S.A., qui est une entreprise appartenant à l'Etat congolais. Nous portons un grand intérêt à la SNEL, car elle fait partie des nombreuses entreprises publiques congolaises ayant

profité de la réforme lancée par le gouvernement en 2001, 2007 et ensuite en 2008. Sa mise en application a été assurée par le Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises Publiques (Copirep).

Dans cette perspective, depuis sa reconversion, elle a indubitablement connu une réorganisation en termes de gestion des ressources humaines, ce qui aurait par conséquent un impact sur l'ambiance sociale de la société. Parmi les rares sociétés, la SNEL a instauré la pratique de la GPEC en tant que division, nommée « Gestion Collective et Prévisionnelle des Effectifs » ou GCPE pour abréger. L'instauration de la GPEC au sein de la SNEL entraînerait des modifications plus ou moins significatives dans l'organisation de l'entreprise. L'application de la GPEC est indispensable pour garantir et favoriser l'optimalisation des compétences et des postes.

Selon les données fournies par la division GCPE (Gestion Collective et Prévisionnelle des Effectifs), le taux d'accomplissement du plan de recrutement prioritaire 2019-2020 s'élève à 63,13%. Effectivement, sur un total de 971 postes envisagés, 613 ont été pourvus. Au premier trimestre 2021, les exigences récentes des entités opérationnelles (Commerciale, Informatique, Production, Transport et Distribution) sont estimées à 3691 postes, en majorité dans les métiers de base et la gestion du personnel.

D'après la division GCPE de la SNEL, suite à l'analyse et la prise en charge de tous les besoins exprimés, le service des Ressources Humaines a sélectionné 1795 postes répartis sur une période de trois ans allant de 2021 à 2023. La majorité concerne les professions fondamentales dans les domaines de la Production, du Transport, de la Distribution, du Commercial et de l'Informatique. Ce chiffre prend en considération non seulement les nécessités opérationnelles de base des entités, mais aussi et surtout la capacité à assumer les coûts du personnel, notamment en ce qui concerne les salaires selon le budget des salaires validé par l'Assemblée Générale de SNEL SA.

En règle générale, l'objectif de tout processus de recrutement est de répondre aux exigences en termes de quantité et de qualité du personnel des entités. Toutefois, dans certaines organisations, il offre aussi la possibilité de conclure l'accord négocié concernant certains conflits collectifs de travail suite à un usage abusif des métiers journaliers, pour lequel la SNEL a pris des engagements fermes. Le manquement aux obligations par SNEL pourrait engendrer des mécontentements et, par suite, troubler l'ambiance sociale de la société.

La mise en œuvre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ainsi que l'évaluation du climat social au sein de l'entreprise constituent essentiellement un geste de gestion visant à assister la direction générale et le département des ressources humaines de la SNEL dans l'amélioration de leur gouvernance, de leur management et de leur conduite.

Ainsi, les questions suivantes émergent pour nous servir de fil conducteur dans cette étude :

(i) Quelle est l'opinion des agents de la GCPE sur la mise en œuvre de la GPEC dans leur société, en ce qui concerne leur compréhension de la GPEC, la définition des compétences et le recrutement du personnel qualifié, ainsi que les mesures d'ajustement nécessaires ?

(ii) Quelle est la perception des agents d'autres services et de ceux de GCPE de la SNEL concernant la GPEC, en ce qui concerne : leurs connaissances sur la GPEC ; les détails liés à la spécification des compétences et à l'embauche du personnel par la SNEL ; et les mesures d'ajustement mises en place ?

(iii) Quelle est la perception des agents du service GCPE et des autres services concernant l'impact de la mise en pratique de la GPEC sur le climat social de leur entreprise, et quelle importance lui accordent-ils ?

2. Hypothèses

(i) Les membres du département GCPE ont une appréciation favorable de la mise en œuvre de la GPEC au sein de leur société, car ils possèdent des compétences en matière de GPEC. La SNEL base son processus d'embauche sur la spécification des compétences requises et met en place des mesures correctives appropriées pour combler les déficits quantitatifs et qualitatifs.

(ii) Les représentants des autres départements de la SNEL envisagent également la mise en pratique de la GPEC au sein de la SNEL, tout comme ceux du département GCPE, et ce, en termes de :

- Connaissances de la GPEC,
- Spécification des compétences et acquisition du personnel par la SNEL,
- Actions d’ajustements des écarts.

(iii) Les employés du département GCPE, à l'instar de ceux d'autres départements, remarqueraient les répercussions de la mise en œuvre de la GPEC sur l'ambiance sociale au sein de leur entreprise, avec un degré d'importance élevé.

3. Objectifs

3.1. Objectif général

Le but principal de cette étude est d'apporter une contribution à la compréhension du lien existant entre l'usage de la GPEC et l'ambiance sociale au sein de la SNEL.

3.2. Objectifs spécifiques

Cette recherche vise à atteindre trois buts spécifiques :

(i) Identifier la vision que les agents du service GCPE ont de la pratique de la GPEC ; (ii) Déterminer comment les agents des services (Production, Distribution, Commercial) et ceux du service GCPE de la SNEL perçoivent les connaissances liées à la GPEC, les compétences nécessaires lors de l'embauche de nouveaux employés et les mesures d'ajustement mises en place ;

(iii) Examiner l'impact ressenti de la mise en œuvre de la GPEC sur l'ambiance sociale au sein de la SNEL (GCPE) et d'autres départements (Production, Distribution, et Commercial) ainsi que son degré d'importance.

4. Choix et intérêt de l’étude

4.1. Pertinence du sujet

Nous avons choisi ce sujet de recherche pour mettre en valeur et montrer l'importance de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences comme un véritable instrument d'efficacité et d'efficience dans l'accomplissement des objectifs managériaux. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), en tant qu'outil et approche, facilite l'ajustement à court et moyen terme des effectifs, des compétences et des postes aux exigences stratégiques managériales de la société.

Par conséquent, notre contribution modeste mais originale à la communauté scientifique consiste à évaluer d'une part l'application de la GPEC par les agents du service GCPE et la perception de cette pratique par le personnel des autres services, et d'autre part, à observer l'impact de la GPEC sur le climat social de la Société Nationale d'Électricité.

4.2. Intérêt du sujet

Cette étude présente trois avantages notables. Il est à la fois scientifique, de gestion et individuel.

D'un point de vue scientifique : cette étude enrichit la bibliographie actuelle en matière de Gestion des Ressources Humaines. Ainsi, cette étude donne l'occasion d'examiner si les méthodes de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences influencent le climat social de l'entreprise. Cette étude pourrait servir de référence pour les futures recherches des scientifiques désireux d'aborder des thèmes semblables.

Du point de vue managérial : les conclusions de cette recherche pourraient être bénéfiques pour les dirigeants de la Société Nationale d'Électricité spécifiquement, et pour ceux des autres entreprises globalement, en les aidant à instaurer de bonnes pratiques de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences comme outil pour améliorer un environnement social positif au sein de l'entreprise. L'application des meilleures pratiques en matière de GPEC contribuera à prévenir l'excès ou le déficit de personnel, ainsi que les sous-qualifications ou surqualifications pour un poste donné, entre autres.

Sur le plan individuel : ce thème de recherche nous a offert une meilleure compréhension de l'application de la GPEC et de son rôle crucial dans l'établissement d'un climat social favorable au sein de l'entreprise. Elle a également affûté notre faculté intellectuelle dans la quête de résolutions aux problématiques des sociétés congolaises.

5. Délimitation de l’étude

Une problématique clairement définie donne à l'auteur de la recherche la capacité d'effectuer son étude avec une efficacité et une clarté suffisantes. Par conséquent, en termes de temporalité, elle se concentre spécifiquement sur la période allant de 2023 à 2024, une durée qui est adéquate pour tirer des conclusions pertinentes. En termes d'espace, cette étude se concentre spécifiquement sur la Société Nationale d'Électricité (SNEL), en particulier son siège à la Direction Générale situé dans la commune de la Gombe. Plus précisément, elle se focalise sur le Département des Ressources Humaines, notamment les services suivants : Gestion Collective et Prévisionnelle des Effectifs, Production, Distribution et Commercial..

6. Démarche méthodologique

Toute recherche scientifique doit être structurée selon une méthodologie adéquate et pertinente.

Pour parvenir aux conclusions de notre recherche, nous avons mené une enquête via un questionnaire et associé deux échelles à un échantillon ciblé de 60 agents des départements Gestion Collective et Prévisionnelle des Effectifs (GCPE), Production, Distribution et Commerciale. Les données collectées ont fait l'objet d'analyses à la fois qualitatives et quantitatives (analyse de contenu et statistique descriptive).

7. Subdivision du travail

Notre travail est organisé en trois chapitres, en plus de l'introduction et de la conclusion.:

- Le premier chapitre porte sur les considérations théoriques ;
- Le deuxième chapitre planche sur les cadres physique et méthodologique de l’étude ;
- Le troisième a trait à la présentation, l’analyse et l’interprétation des résultats de l’étude.

CHAPITRE PREMIER : CONSIDERATIONS THEORIQUES

Ce chapitre se focalise sur l'examen de la littérature et l'explication des aspects théoriques, d'une part, concernant l'évolution de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, ses origines, ses buts, ses outils majeurs et ses diverses approches. D'autre part, il aborde les éléments liés au climat social.

1. DEFINITIONS DE QUELQUES CONCEPTS CLES

a. Effet

D'après Le Robert dictionnaire numérique, consulté le 4 janvier 2025, l'effet est défini comme tout ce qui découle d'une cause, c'est-à-dire une conséquence, un aboutissement ou une suite. C'est le lien de causalité entre deux événements.

Selon le dictionnaire Larousse en ligne consulté le 04 janvier 2025, l'effet est la résultante, la suite d'une action d'un agent ou d'un phénomène quelconque. Un effet est un composant qui découle d'une cause. L'effet peut être de deux types : tangible ou intangible. Lorsqu'on parle de matériel, on se réfère à ce qui est concret et lorsqu'on évoque l'immatériel, on désigne ce qui est dépourvu de substance, du domaine du psychologique, de l'expérientiel ou du ressenti.

Dans le contexte de notre étude, nous définissons l'effet comme tout élément qui induit une cause ou un effet sur le comportement des employés.

b. Pratique

D'après le dictionnaire numérique Le Robert, que l'on a consulté le 4 janvier 2024, la notion de pratique possède deux significations : des actions délibérées visant des résultats tangibles (en contraste avec la théorie) ; et une façon concrète d'accomplir une tâche (contrairement à règle ou principe).

Selon Cristina De Robertis (2013), la pratique représente toute activité qui applique les principes d'un art ou d'une science : il s'agit de la réalisation de principes, d'idées ou d'une technique dans le but d'obtenir un résultat palpable…

c. Gestion

Si l’on remonte aux racines du mot, Gestion vient du latin gestio ce qui veut dire action à traiter. Selon Pierre Even (2002), la gestion se définit comme l'action ou le processus

de gérer, d'administrer et d'organiser quelque chose. La gestion englobe également toutes les connaissances tirées des sciences exactes et humaines qui sont nécessaires pour diriger une entreprise de manière adéquate.

Selon Denis Chabault (2014), la gestion est à l'origine liée à l'administration des organisations. Elle a évolué dans les années 1950 pour inclure des problématiques de gestion et de leadership.

Selon l'Académie Canadienne de Management et de Technologie (2020), la gestion est définie comme le processus d'arrangement, de coordination et de supervision des ressources dans le but d'accomplir les objectifs fixés par l'organisation. La gestion est un processus qui consiste à orchestrer et à piloter les ressources en vue d'atteindre les buts fixés par l'organisation. Cette méthode peut être mise en œuvre aussi bien au sein d'une petite équipe que d'une organisation dans son ensemble.

d. Prévisionnelle

D'après le dictionnaire en ligne Le Robert (consulté en janvier 2025), on entend par prévisionnel tout ce qui fait l'objet d'une analyse ou qui est constitué d'une étude visant à anticiper un événement.

Toutefois, selon Laurent Granger (2023), la gestion prévisionnelle représente les activités à venir de l'entreprise et les stratégies choisies pour réaliser ses objectifs. L'objectif d'un planning prévisionnel est de structurer temporellement la mise en œuvre d'un projet. Cette méthode cherche à déterminer les missions requises, optimiser la gestion des ressources et fixer des délais pour réaliser les buts du projet.

e. Emploi

L'emploi est un terme à plusieurs sens, pouvant faire référence à une activité professionnelle payée, à l'usage ou à la manière de l'utiliser, ou encore au poste (fonction occupée).

Selon Alerari (2019), l'emploi représente un regroupement de postes semblables par leur contenu. Un emploi se compose d'une gamme de postes présentant des caractéristiques communes (missions, tâches, responsabilités...). C'est un ensemble de postes qui ont une relation suffisamment proche pour être soumis à un même traitement global.

D'après CEDIP (2018), l'emploi représente un premier degré d'organisation du travail, qui correspond à une série de postes de travail étroitement liés entre eux, en raison de missions et d'activités partagées, exploitant des compétences semblables ou identiques. Une description de poste est fournie pour n agents travaillant dans des rôles apparemment similaires.

Fontaine Picard (2019) Le travail fait référence à l'ensemble des activités réalisées dans un poste de travail et nécessitant une compétence spécifique. La fiche de poste, qui détaille les responsabilités et les tâches, ainsi que les compétences et qualités nécessaires, est l'instrument utilisé pour la description de poste. Elle précise les positions associées au métier décrit et sert donc de fondement pour l'orientation et la progression des employés au sein des parcours professionnels.

f. Compétence

Suite à l'examen de diverses définitions, certaines ont particulièrement attiré notre regard. Nous vous en présentons quelques-unes dans les passages suivants :

Cependant, Basque (2015) soutient que le concept de compétence suscite de nombreux échanges dans la littérature scientifique. Toutefois, on observe une certaine homogénéité dans ses définitions, comme l'attestent certaines propositions formulées depuis le début des années 1990 par des auteurs québécois et européens francophones :

Selon Gillet (1991), la compétence est un ensemble de connaissances, conceptuelles et procédurales, structurées en schémas opératoires. Ces schémas facilitent l'identification d'une tâche problématique et sa résolution par une action efficace dans un contexte donné.

Selon Le Boterf (1999), une personne compétente est celle qui sait se comporter de manière appropriée dans un contexte spécifique, en sélectionnant et en utilisant deux types de ressources : les ressources personnelles (connaissances, compétences, qualités, culture, ressources émotionnelles...) et les ressources liées aux réseaux (bases de données, réseaux de documentation, réseaux d'expertise, etc.). C'est être en mesure d'agir de manière judicieuse, ce qui implique la capacité à accomplir une série d'activités conformes à des critères désirables.

Selon Allal (1999), une compétence est envisagée comme un ensemble intégré et opérationnel composé de composantes cognitives, affectives, sociales et sensorimotrices, qui peut être activé pour réaliser des actions spécifiques face à un éventail de situations.

Selon Perrenoud (1999), une compétence est définie comme la capacité à agir efficacement dans une variété de situations, maîtrisée grâce à l'association de connaissances appropriées et de la capacité à les utiliser judicieusement, au moment opportun, pour identifier et résoudre des problèmes concrets.

1.1. DEFINITIONS DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES (GPEC)

D'après Lecardez (2000), on utilise divers termes pour se référer à cette pratique. Au Québec, on fait appel à la planification stratégique de la gestion des ressources humaines, tandis qu'en France, on évoquera plutôt la gestion anticipée des emplois et des compétences (GAEC) ou la Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et de Compétences (GPPEC). Ces termes mettent en lumière l'un de ses atouts majeurs qui est d'anticiper les problèmes liés à l'emploi.

Au départ, la GPEC pouvait être considérée comme une méthode principalement économique de gestion de l'emploi, tandis que la GPPEC se présente comme une méthode à la fois économique et sociale, préoccupée par le sort individuel des employés. Même si cette dernière appellation décrit plus précisément l'approche, pour des raisons de commodité et en raison de sa ressemblance avec l'usage courant, nous opterons pour le terme GPEC.

Selon Lecardez (2000), le ministère français de la Fonction Publique a suggéré cette définition dans un souci de normalisation : l'élaboration, l'application et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents visant à anticiper la réduction des écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, selon son plan stratégique, et impliquant l'employé dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. Elle a donc deux objectifs. Elle se distingue par une analyse collective des besoins et des ressources disponibles, tout en adoptant également une perspective individuelle pour chaque personne.

Selon Citeau et Barel (2008), la GPEC consiste à concevoir des plans d'action pour anticiper les déséquilibres quantitatifs et/ou qualitatifs entre les besoins futurs en termes d'emploi et les compétences humaines disponibles, à partir d'une stratégie définie en fonction d'objectifs.

Selon Annick Cohen-Haegel (2005), la GPEC a pour but d'assurer à l'entreprise l'accès en permanence aux employés possédant les compétences (savoir, expériences et aptitudes) indispensables pour répondre continuellement à ses exigences. Elle assiste donc

l'entreprise dans la préparation aux évolutions de ses produits, de ses marchés et vers les métiers futurs. Cette approche favorise l'efficacité à court terme tout en réduisant au minimum les coûts des ajustements futurs.

Selon Campoy, Maclouf, Mazouli & Neveu (2008), la GPEC implique la création et l'application de mesures préventives visant à prévoir les enjeux d'ajustement quantitatif et qualitatif des postes de travail et des compétences, en réponse à des restrictions internes et externes à l'entité. C'est donc un cadre qui facilite la coordination des diverses politiques de GRH afin de « lisser » les déséquilibres anticipés à moyen terme.

Selon Peretti (2008), la GPEC est définie comme un ensemble d'outils et de méthodes destinés à intégrer les concepts d'évolution et de changements envisagés ou désirés qui pourraient affecter en totalité ou en partie le personnel et les exigences de l'entreprise. Il s'agit également de toutes les démarches entreprises par la société ainsi que des ressources mises en place pour optimiser l'adéquation quantitative et qualitative entre le personnel et les besoins actuels et futurs de l'entreprise.

De plus, Weiss (2005) décrit la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme un processus d'ingénierie des ressources humaines qui vise à élaborer, mettre en application et superviser des stratégies et méthodes destinées à diminuer de manière préventive les disparités entre les exigences et les moyens de l'entreprise sur le plan quantitatif (effectifs) comme qualitatif (compétences).

Toutefois, Weiss (2005) souligne que la GPEC possède une double facette, à savoir :
- L'intégration des ressources humaines en tant que variable stratégique visant à réduire préventivement les disparités entre les exigences de l'entreprise et les effectifs et compétences disponibles.

-L'engagement des employés dans la conception et la réalisation d'un projet de développement professionnel.

D'après la Chambre des Métiers et de l'Artisanat de France (2016), la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) offre à l'entreprise l'opportunité d'anticiper les changements socio-économiques, technologiques ou organisationnels, et de modifier les compétences des employés afin de répondre à ces transformations. À un certain point, toutes les entreprises doivent faire face à des modifications de différents types, qu'elles soient d'ordre économique, technologique ou juridique. La GPEC est ainsi le mécanisme de

gestion des ressources humaines qui facilitera l'accompagnement de l'entreprise et des employés face aux évolutions futures.

Selon Dejoux (2001), la GPEC est, pour une majorité d'organisations, une stratégie de GRH essentielle qui se concentre sur l'identification et la gestion des aptitudes professionnelles des employés. L'objectif visé étant d'assurer la flexibilité des ressources humaines en adéquation avec les exigences changeantes de l'entreprise.

Selon Hosday (2008), la GPEC se définit comme l'élaboration, la mise en pratique et le contrôle de politiques et de plans d'action harmonisés visant à diminuer progressivement les disparités entre les exigences et les ressources humaines de l'entreprise (effectifs et compétences), conformément à son plan stratégique ou, du moins, à un objectif clairement défini à moyen terme.

Selon Heurteaux et ses collaborateurs (2008), la GPEC est un mécanisme qui favorise une gestion proactive et préventive des ressources humaines, avec pour objectif d'anticiper et de résoudre en amont les défis liés à l'évolution des métiers, des postes de travail et des compétences requises.

1.2. APPARITION DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

La GPEC a vu le jour il y a plus de dix ans, avec pour but d'augmenter la flexibilité, l'adaptabilité et l'employabilité des employés. Effectivement, les entreprises cherchent sans cesse à se conformer aux défis de la concurrence et aux transformations organisationnelles. L'approche axée sur les compétences apporte un bénéfice supplémentaire tant pour l'entreprise que pour les employés et les détenteurs d'actions. L'objectif est de renforcer la polyvalence et la poly compétence des employés afin d'augmenter leur mobilité, tant en interne qu'en externe.

C'est une approche orientée vers l'avenir. Cependant, face à un environnement en constante évolution, il semble essentiel d'instaurer une gestion prospective de l'emploi et des compétences performante, c'est-à-dire apte à satisfaire les besoins de cet environnement.

Dans le cadre de leur structure organisationnelle, tous les employeurs, qu'ils soient du secteur public ou privé, sont dans l'obligation de recourir à la force de travail pour créer un produit ou proposer un service. En fonction des variations de cette nécessité, le nombre de

personnes demandées peut se modifier, tout comme leurs compétences. C'est une question de gestion des ressources humaines.

Dans ce contexte, les employeurs ne peuvent plus simplement se concentrer sur l'aspect quantitatif ; ils doivent également prendre en compte l'aspect qualitatif en tenant compte de l'environnement qui s'inscrit dans une logique de compétitivité. Cela implique de planifier, structurer, gérer et diriger.

Selon Defélix, Detriech & Retour (2007), la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences comporte une composante prospective, c'est-à-dire qu'elle vise à organiser et ajuster les postes et les exigences de l'entreprise en parallèle avec les parcours professionnels des employés.

Selon Gilbert et Parlier (1992), la GPEC intégrerait délibérément le facteur temps dans la gestion par le biais d'études adéquates (pyramides des âges, analyses statistiques) afin de clarifier certaines questions liées aux ressources humaines (en amont) et à la gestion de performance RH (en aval). Elle faciliterait ainsi la création de réflexions sur l'avenir et les choix qui devraient en résulter.

Labruffe (2008) illustre à merveille comment la GPEC influence quatre éléments essentiels et stratégiques pour les responsables RH : le développement des compétences (indispensable pour un employé souhaitant progresser dans sa carrière), la formation (vue comme un levier d'ascension sociale), l'ambition personnelle/détermination/volonté (qui paraîtrait être l'élément déclencheur de l'évolution des compétences) et finalement, les intérêts individuels (habituellement négligés mais qui, en réalité, se révèlent être des moteurs pour la diversification des compétences).

1.2.1. ORIGINES DE LA GPEC

Le terme de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui est relativement récent, s'est imposé comme une nécessité. Toutefois, la mise en place de la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des Compétences) n'a pas été réalisée du jour au lendemain. Un processus qui a débuté dans les années cinquante et soixante a été indispensable pour parvenir à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences que nous utilisons aujourd'hui. Il semble donc essentiel de comprendre son histoire et son développement pour saisir sa structure et ses défis contemporains.

Selon le site internet www.rh-organisation.fr (visité le 15 décembre 2020), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) découle d'une progression de la fonction des ressources humaines. Elle a progressivement pris la place de la gestion traditionnelle du personnel, auparavant centrée sur des objectifs principalement administratifs et comptables. Avec une approche rationalisante du taylorisme, la gestion des employés avait pour objectif le contrôle des coûts de personnel. Par exemple, en France, au cœur des années 70, la notion de compétence émerge avec la mise en place de la loi sur la formation professionnelle continue. Celle-ci va profondément transformer l'approche des enjeux liés à la gestion des ressources humaines.

Depuis ce moment, le défi majeur de ce poste est la mise à jour des compétences des employés en fonction des demandes d'un environnement qui change constamment.

Comme le souligne Pigeyre (2007), l'anticipation et la prévision ont toujours été des préoccupations fondamentales pour l'humanité, qui s'étendent également à son activité économique et au monde du travail. Dans le domaine de la gestion, la prévision fait référence à toutes les mesures et décisions visant à contrôler, autant que possible, les événements futurs. Dans le domaine des Ressources Humaines, cette prévision vise donc à garantir, à l'avenir, la disponibilité de la force de travail nécessaire pour l'entreprise, tant en termes de compétences (qualitatives et quantitatives) que de quantité.

Selon Zouhir (2013), les nécessités que s'efforce de prévoir le DRH ont changé au cours du temps. C'est cette dynamique de changement qui a entraîné une révision continue de l'approche de la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH), donnant lieu à plusieurs modèles d'analyse successifs :

?La première ère identifiable remonte aux années 1960 : les conditions économiques sont propices ; les prévisions faites par les entreprises sont de longue durée, quantitatives et collectives, se concentrant majoritairement sur la gestion des effectifs employés ; on évoque alors la gestion prévisionnelle des emplois..

-Au début des années 1970, les entreprises commencent à considérer les nouvelles attentes des employés (comme l'amélioration des conditions de travail et la satisfaction au travail). Pour répondre à ces attentes tout en conservant une approche quantitative et à long terme, la gestion prévisionnelle évolue pour devenir de plus en plus personnalisée (à travers les premières étapes de la gestion de « carrière » des employés).

-Les deux crises pétrolières (1973 et 1979) ont bouleversé les priorités des sociétés : dorénavant, l'établissement de prévisions à long terme est beaucoup plus incertain, voire impossible. La gestion prévisionnelle ne se réalise plus dans un cadre de croissance, mais plutôt dans un contexte marqué par la crise.

Selon Kerlan (2007), durant les années 60, les entreprises ont focalisé leur attention sur la gestion quantitative de leur effectif, communément appelée « gestion prévisionnelle de personnels ». Elles ont tenté d'estimer le nombre d'individus requis par niveau de compétence en se basant sur des modèles de planification stratégique.

Selon le même auteur, la gestion prévisionnelle des ressources humaines se caractérisait par :

- Une forte composante administrative
- Une rationalisation de la fonction plutôt que du personnel
- Un processus bureaucratique.

Le personnel est perçu comme une contrainte, récalcitrant dont les coûts doivent être réduits au minimum, et dont les principales motivations sont associées aux gains financiers.

Effectivement, Kerlan (2007) affirme que, vu le rythme accéléré des changements économiques, technologiques et sociaux, les entreprises sont confrontées à une dépréciation rapide des compétences. Cela consiste à évaluer, étudier et diminuer les différences entre les prévisions et la réalité, ainsi qu'entre les besoins à venir et les moyens existants. Actuellement, le concept de la GPEC est également associé à une notion de qualité. Un grand nombre d'entreprises ont instauré une approche qualité, tant au niveau de la production qu'en matière d'environnement. Dans ce nouveau style de management, la fonction des ressources humaines ne doit pas être négligée.

1.2.2. HISTORIQUE DE LA GPEC

Selon Rouilleault (2007), l'idée de la GPEC a progressivement évolué d'une perspective principalement quantitative vers une perspective de plus en plus qualitative. Effectivement, ce concept a évolué de la gestion prospective des effectifs dans les années 1960 à la gestion prospective des compétences dans les années 1990. Cette approche vise à mettre en œuvre les actions essentielles pour garantir les aptitudes et le personnel requis pour assurer le fonctionnement efficace d'une structure. Elle offre l'opportunité d'évaluer l'écart

entre les ressources et les besoins à moyen terme et de mettre en place des stratégies visant à diminuer, voire éliminer de façon préventive les disparités quantitatives et/ou qualitatives entre les exigences futures (emploi) et les compétences humaines disponibles. Cette gestion anticipée cherche à ajuster les postes, le personnel et les compétences aux demandes découlant des transformations de l'environnement.

L'auteur Weiss (2005) est à l'origine de l'historique que nous vous exposons dans les paragraphes suivants.:

1. L'ère rationaliste : Gestion prévisionnelle des effectifs (1960)

Grâce aux avancées en recherche opérationnelle et à l'émergence de l'informatique, les modèles de gestion prévisionnelle sont élaborés exclusivement sur la base numérique. Les experts en gestion des ressources humaines, séduits par les techniques avancées de recherche opérationnelle, ont transcendé la phase de recherche de données précises pour évaluer leurs effectifs. Ils ont commencé à intégrer l'approche d'analyse et d'interprétation contextuelle des chiffres obtenus.

Toutefois, on a remarqué un échec partiel lors de cette période axée sur la quantité, car les spécialistes en gestion des ressources humaines n'étaient pas bien familiarisés avec les techniques. Leur perspective prévisionnelle, basée sur des principes spécifiques, négligeait les changements environnementaux (technologie, compétition...) tout comme les transformations internes du système social (les contre-pouvoirs syndicaux). Il s'est donc avéré nécessaire d'adopter une approche plus globale et qualitative.

2. L'ère des relations humaines : La gestion prévisionnelle des carrières 1970-1975

L'évolution des emplois, influencée par l'instabilité et la turbulence du contexte socio-économique, a principalement posé un défi à la gestion prévisionnelle en raison de son caractère imprévisible. L'origine de la gestion prévisionnelle des carrières réside dans sa conception initiale comme un outil destiné à la direction d'entreprise, qui recherchait aussi bien une rémunération que des perspectives de développement personnel. Cette approche de gestion prévisionnelle s'est avérée, dans la réalité, trop centrée sur les individus et insuffisamment sur l'organisation.

3. L'ère de l’entreprise citoyenne : La gestion prévisionnelle des emplois 1980

La planification prospective de l'emploi a été marquée par des déséquilibres liés à la situation de l'emploi et à l'escalade du chômage vers la fin des années 1970. Par conséquent, il

ne s'agissait plus simplement d'optimiser la gestion des ressources humaines en période d'expansion, mais plutôt de prévenir les crises suite aux réductions massives de personnel.

4. L'ère de l'entreprise flexible : La gestion prévisionnelle des compétences (1990)

Durant cette époque, le concept de compétence prenait une importance croissante, les entreprises semblaient davantage se focaliser sur le contenu des postes que sur la question de leur quantité. Cela en œuvrant pour promouvoir leurs ajustements à un environnement jugé durablement chaotique, tout en renforçant l'employabilité de leurs employés tant sur le plan interne qu'externe. Par le biais du développement de la polyvalence en interne et de l'encouragement à la mobilité, ainsi que grâce à l'accompagnement des employés dans l'acquisition de compétences reconnues et prisées sur le marché du travail.

1.2.3. LES OBJECTIFS DE LA GPEC

La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) offre la possibilité de prévoir les changements futurs et d'ajuster les compétences des employés pour répondre à ces transformations. À un certain point, toutes les entreprises doivent faire face à des modifications de diverses sortes, notamment sur les plans économique, technologique, réglementaire, organisationnel et légal.

Par conséquent, la GPEC cherche à atteindre divers objectifs, dont :

- Ajuster les ressources humaines. La compagnie aspire à aligner les aptitudes des individus avec les mutations des postes,
- Contrôler les répercussions des transformations technologiques et économiques. Il est nécessaire d'acquérir de nouvelles compétences ;
- Préserver l'employabilité des employés, en anticipant et en soutenant une vigilance technologique en lui offrant une formation ;
- Assurer une gestion de carrière plus efficace, en développant des compétences et en identifiant les expertises uniques de chaque personne (mobilité intellectuelle) ;Faire face aux différents changements des structures organisationnelles ;
- Diminuer les risques et les dépenses associés aux déséquilibres ;
- Mettre en place une gestion dynamique des âges au sein de l'entreprise ; □ Simplifier le processus de recrutement ;
- Régler un cas d'excédent de personnel ;
- Favoriser la mobilité professionnelle des employés ;

- Encourager l'engagement des employés dans un projet de progression professionnelle

1.2.4. LES CONTRAINTES DE LA GPEC

La GPEC, par sa nature prospective, se trouve à la croisée de deux contraintes :

1. Une contrainte liée au temps :

L'entreprise doit prendre des décisions basées sur ses exigences, qui auront à long terme un impact sur les activités liées au recrutement, à la gestion du personnel, à l'évaluation des employés, au développement de carrière, à l'acquisition de compétences et à la formation. Il faut donc anticiper ces besoins en tenant compte du laps de temps requis pour le financement et la mise en application des décisions.

2. Une contrainte liée aux risques et à l'incertitude :

Allegre (2008) souligne que la GPEC présente toujours un certain degré de risque, étant donné que les circonstances et les buts de l'entreprise peuvent changer, et que les décisions prises auparavant n'ont pas forcément donné les résultats escomptés, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. De plus, ces décisions pourraient ne plus être pertinentes en fonction des aléas liés aux acquisitions et restructurations à venir. Néanmoins, la GPEC prévient de nombreuses tensions associées à ses risques, tant en termes d'ajustement du personnel et de la façon dont les acteurs sociaux perçoivent la gestion de l'emploi au sein de leur entreprise, que pour son image sociale externe vis-à-vis des autorités publiques, des médias, ainsi que des actionnaires actuels ou potentiels.

1.2.5. DEMARCHE DE LA GPEC

La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) est une approche proactive et préventive dans la gestion des ressources humaines, tenant compte des limites de l'environnement et des décisions stratégiques de l'entreprise. Un des enjeux majeurs de la gestion des ressources humaines est sa capacité à fournir à l'entreprise le nombre et la qualité de ressources humaines nécessaires au moment opportun. Afin de faire face à ce défi, les entreprises ont constamment tenté d'anticiper leurs besoins sur du long ou du court terme.

La planification stratégique des ressources humaines (en anglais : strategic workforce planning) englobe toutes les démarches et mécanismes destinés à définir et examiner les différents scénarios d'évolution de l'entreprise, afin d'orienter, d'étudier et de prévoir les choix relatifs aux ressources humaines. Dans le cadre de leur démarche GPEC, les entreprises cherchent à minimiser les divergences entre leurs prévisions et la réalité. Il s'agit d'identifier

les divergences observées entre la croissance attendue des ressources de l'entreprise sur une période spécifique et les exigences en termes de personnel à cette période.

Selon Kerlan (2007), toute approche de gestion prévisionnelle consiste en une analyse des méthodes visant à diminuer la différence entre les exigences de l'organisation (en ce qui concerne les compétences nécessaires pour atteindre un ensemble de résultats définis) et les ressources humaines existantes (employés).

Cette réflexion analyse de façon assez précise :

- le personnel actuellement disponible ;
- le personnel requis à court terme (3 à 5 ans) ;
- les besoins de main-d'œuvre actuels ;
- les besoins en main-d'œuvre pour l'avenir.

Pour Campoy et al. (2008), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences relève d'une démarche normative. Elle se décline en trois étapes principales :

1. Identification de la problématique et analyse de la situation ;
2. Définition d'un plan d'action et politiques d'ajustements ;
3. Mise en œuvre et évaluation du plan d'action.

1.2.6. LES ETAPES DE LA DEMARCHE GPEC

Première étape : Identification de la problématique et analyse de la situation :

Cette première phase du processus implique de définir le projet de l'entreprise et d'établir une période de temps (généralement six mois, un an ou parfois deux à trois ans, mais rarement plus) tout en analysant sa stratégie dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Cela conduit à un diagnostic complet de la situation actuelle :

Comment se présente la situation de l'entreprise dans son contexte environnemental ? Quel est son plan ? Quel est l'état actuel des postes, de la main-d'œuvre et des compétences ? Cela signifie que les besoins en emploi, à la fois quantitatifs et qualitatifs, nécessitent une définition précise des postes de travail. Pour chacun d'eux, il convient d'identifier le niveau de technicité requis, le niveau d'information lié ainsi que le degré de valeur ajoutée fourni par l'emploi (concept d'emploi-type). Quels sont les effets du projet d'entreprise sur la situation des postes de travail, des employés et des compétences ? Si aucune modification des

orientations actuelles n'est envisagée, quels seront les postes, le personnel et les compétences nécessaires à l'échéance fixée ? Quels sont les éventuels manquements par rapport aux besoins présents et futurs ??

Cette première phase aboutit à une analyse approfondie de la situation des ressources humaines, en tenant compte du problème précédemment identifié. Selon le contexte, cette phase peut exiger un effort d'examen plus ou moins considérable, qu'un pré-diagnostic permet généralement d'apprécier.

Deuxième étape : Définition d'un plan d'actions et politiques d'ajustement :

Quels outils ou stratégies devrait-on employer pour éviter, ou à défaut minimiser, les différences constatées entre les besoins et les ressources disponibles ?

Cette seconde phase du processus GPEC mène à l'élaboration d'un plan d'actions relatif à l'emploi et à la gestion des compétences. Ce programme de mesures structure la dimension collective de la gestion des ressources humaines (évaluation, formation : pour des avancements de carrière, des reconversions ou une augmentation de polyvalence, recrutement : gestion du personnel, statut, CDI, CDD, mobilité : ce qui nécessite l'organisation interne des voies promotionnelles, la communication et l'engagement des employés, etc.) ainsi que l'aspect individuel (bilan de compétences, congés individuels de formation, Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), etc.).

Troisième étape : mise en œuvre et évaluation du plan d'actions :

La mise en œuvre d'une démarche de GPEC nécessite l'établissement d'une structure « ad hoc », spécialement conçue pour répondre aux exigences d'interdisciplinarité et de transparence imposées par la situation. Généralement, ce type de mécanisme inclut un comité directeur et un ou plusieurs équipes de projet.

La responsabilité du comité de pilotage consiste à assurer l'exécution appropriée de la démarche, sa concordance avec les objectifs visés et l'engagement des ressources requises. Sa composition est déterminée par la structure de l'entité. Le comité de pilotage est généralement composé du directeur de l'institution, de délégués des divers corps professionnels présents au sein de l'établissement et du responsable des ressources humaines.

Les groupes de projet incluent des cadres et des employés de toutes les professions impliquées dans l'approche. Le comité de pilotage met en place les groupes de projet selon les

exigences de l'approche. Avec l'aide du directeur des ressources humaines, les équipes de projet rassemblent et analysent les informations.

Le responsable des ressources humaines assure la direction méthodique du processus ; il partage son expertise en matière de gestion des emplois et des compétences avec les équipes, contribuant ainsi à la création d'instruments et de procédures spécifiques à l'établissement. Le comité de pilotage reçoit régulièrement les données du projet.

1.2.7. LES PRINCIPAUX OUTILS DE LA GPEC

Selon Lethielleux (2012), la mise en œuvre de la GPEC repose sur une panoplie d'outils variés pour recueillir des informations quantitatives et qualitatives, ce qui permet une analyse prospective.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ne doit pas se réduire à une simple compilation d'outils. Toutefois, pour être efficace, elle repose sur des outils simples et fonctionnels qui sont en phase avec ses buts. Les outils de GPEC doivent soutenir le projet et faciliter son avancement, sans que leur emploi devienne une fin en soi. Lors de l'application de ces instruments, il est essentiel de garder à l'esprit que leur nécessité n'est pas absolue et que la sélection se fait en fonction des buts visés. L'adaptation des méthodes et des outils à chaque institution et au problème spécifique identifié est bien reflétée par la diversité de ces instruments, qui diffèrent d'une organisation à l'autre.

Le tableau numéro 1 ci-dessous, sans prétendre à la complétude, met en évidence les outils majeurs employés lors des trois étapes de la procédure.

Tableau n°1 : *Les principaux outils utilisés dans la démarche GPEC*

Etapes de la démarche	**Principaux outils de RH**
Première étape : *identification de la problématique et analyse de la situation*	Le référentiel de compétences La pyramide des âges Le tableau des flux de personnels Les études de poste/analyse de poste Le bilan social Les outils d'analyse organisationnelle
Deuxième étape : *identification d'un plan d'action et politique d'ajustement*	Les outils de planification

Troisième étape : *mise en œuvre et évaluation du plan d'action*	Les indicateurs sociaux L'entretien annuel d'appréciation Le plan de formation Le plan de recrutement Le plan de communication

Source : Korchi Mohamed Amine (2010)

Selon leur dimension, les sociétés établiront un inventaire de leurs aptitudes existantes, une étape essentielle pour l'implémentation d'une approche de GPEC en s'aidant potentiellement des points suivants : Pyramides basées sur le sexe, l'âge et l'ancienneté, représentation cartographique des métiers, professions et aptitudes, étude des activités, détection des compétences stratégiques, rares ou à sauvegarder, repérage des compétences pluridisciplinaires ou transférables vers d'autres emplois ou services, inventaire des polyvalences et polycompétences, données provenant d'entretiens professionnels, bilans de compétences, etc.

1.3. LES AVANTAGES DE LA DEMARCHE GPEC

Effectivement, c'est l'ampleur de ces défis économiques et sociaux qui incite les entreprises à adopter une telle approche. Il est impératif que l'entreprise considère les changements et les progrès économiques du secteur et qu'elle les incorpore dans sa stratégie propre. Par conséquent, cette initiative pourrait offrir à l'entreprise les bénéfices suivants :

- Amélioration de la prévision de l'adéquation des compétences aux postes ;
- Optimisation du façonnage des postes et des niveaux de rémunération appropriés ;
- Meilleure compréhension des répercussions des évolutions technologiques et économiques ;
- Synthèse améliorée entre les éléments de compétitivité, l'organisation qualifiante et l'évolution des compétences du personnel ;
- Gestion optimale des carrières et atténuation des risques associés aux déséquilibres ;
- Sélection et planification améliorées des actions requises pour s'ajuster.

1.4. LES LIMITES DE LA DEMARCHE GPEC

Selon Cadin et al. (2004), dès qu'il est question d'appliquer effectivement les outils mis en place, les entreprises font face à plusieurs problèmes qui soulignent les limites de la GPEC :

- Elle présume que la prévision est envisageable, émettre des suppositions relativement réalistes sur l'avenir n'est pas à la portée de toutes les organisations.

- L'entreprise doit aussi être capable de définir une stratégie qui guide les besoins futurs en ressources humaines, en accord avec les objectifs établis.

- Il suggère une approche de modélisation qui est fréquemment confrontée sur le terrain aux résistances des intervenants, ainsi qu'à de nombreux enjeux psychologiques et sociologiques comme le déracinement de sa région natale.

- Conflit de travail en raison des menaces de licenciement
- Le marché de l'emploi ne fournit pas les ressources espérées
- Contraintes financières : nécessite une gestion efficace du contexte financier de l'entreprise
- La quête constante d'une gestion des ressources humaines performante peut générer un climat social tumultueux ou résistant.

1.5. ANALYSER LES ECARTS

Après avoir déterminé et répertorié les professions et les compétences au sein de l'entreprise, la tâche consiste alors à évaluer la différence entre l'état actuel de l'entreprise, c'est-à-dire ses ressources humaines et ses compétences existantes, et l'état souhaité qui représente les objectifs et les besoins futurs identifiés lors de la phase de cadrage et d'implémentation. (Cadin et al., 2004)

Il faudra envisager des actions correctives pour ajuster ces écarts. Cela consiste à repérer les groupes prioritaires, établir des trajectoires de développement, déterminer les formations correspondantes et assurer un soutien aux employés à court et moyen terme.

Après avoir établi le scénario futur et esquissé le tableau actuel de l'entreprise, on procède à une comparaison entre ces deux états afin de repérer les divergences et identifier les zones sensibles. En réalité, une zone de vulnérabilité signifie un danger de ne pas être en mesure de résoudre normalement l'un des écarts détectés.

- Écart entre la situation souhaitée et la situation présente = différences
- Identifier les disparités quantitatives et qualitatives
- Déceler les zones de vulnérabilité = écarts particulièrement ardus à combler

- **Types d'écarts**

• Différences qualitatives : différences en termes de compétences, d'objectifs, de rendement, de potentiel, etc.

• Disparités quantitatives : différences en termes de quantité (inventaire des ressources humaines, étude du taux de rotation, transferts internes de personnel, etc.). Suite à l'évaluation des futures besoins de l'entreprise, le différentiel entre les ressources actuellement disponibles et celles nécessaires peut être positif ou négatif. Si l'écart est positif (+), cela signifie que l'entreprise dispose d'un surplus de personnel, soit un effectif dépassant les besoins de production. Si l'écart quantitatif est défavorable (-), cela signifie que l'entreprise nécessite des ressources humaines supplémentaires.

On pourra alors envisager diverses stratégies, en utilisant des outils tels que : l'embauche ; la formation ; la mobilité interne ; le programme de professionnalisation et l'arrangement du travail.

- **Différents déséquilibres** peuvent apparaitre :

Cela peut faire référence à un déséquilibre temporaire, comme être en sous-effectif dû à une augmentation de la charge de travail. Dans ce contexte, la régulation peut être effectuée grâce à une modulation des horaires, des contrats de travail, ou encore par le recours à l'intérim et aux sous-traitants…

Cela peut correspondre à un déséquilibre à moyen et/ou long terme, comme dans le cas de départs à la retraite, de licenciements ou de mutations. Dans de telles situations, il est important de déterminer clairement qui fait quoi et de quelle manière. Il est donc essentiel pour l'entreprise d'avoir un référentiel de métiers et de compétences. L'objectif est de déterminer, dans chaque domaine professionnel, un ensemble de compétences identifiables par des connaissances, des comportements et des aptitudes associés à un profil et à un poste spécifique. Cela facilite la création d'une cartographie et l'identification des écarts observés, ce qui permettra de concevoir et de suggérer des formations favorisant l'acquisition de compétences adaptées aux évolutions et exigences à venir.

1.6. MESURER LES RESULTATS

Pour garantir une approche durable de la GPEC, il sera nécessaire d'évaluer les résultats afin de réajuster régulièrement les objectifs et l'étendue du projet. Il sera donc

nécessaire d'évaluer les résultats obtenus, de calculer le retour sur investissement et de s'atteler à identifier les aspirations d'évolution et les potentiels.

Il est donc nécessaire d'assurer un suivi et une évaluation pour toutes les actions entreprises. L'évaluation des résultats facilitera aussi l'élaboration d'une communication autour des actions menées, destinée à promouvoir les initiatives de GPEC et à maintenir le processus dans une dynamique itérative et continue.

- L'instauration d'une GPEC nécessite le suivi de plusieurs étapes et principes importants : La détermination des buts stratégiques de la société :
- La conception de prévisions et de scénarios concernant l'évolution des besoins en personnel et en compétences de l'entreprise ;
- L'implémentation d'instruments comme des grilles de compétences, des descriptions de postes, des fiches de métiers, ainsi que l'identification des disparités entre les exigences et l'état actuel de l'entreprise ;
- L'élaboration de plans d'action destinés à combler ces disparités ;
- L'évaluation des résultats découlant de toutes ces initiatives.

Afin de réaliser ces actions, il est indispensable que la DRH obtienne le soutien indéfectible de la direction, qu'elle mette en œuvre ces initiatives en alignement total avec la stratégie RH globale de l'entreprise et qu'elle élabore régulièrement des plans d'action pour garantir la compréhension du dispositif par tous les employés.

1.7. LES POLITIQUES D'AJUSTEMENT

D'après Lethielleux (2012), la GPEC devrait être considérée non seulement comme un outil d'ajustement, mais aussi et surtout comme un moyen d'anticipation. Les stratégies d'ajustement représentent la phase finale du processus de Gestion Prévisionnelle, qui vise à orchestrer et harmoniser les divers outils collectifs et individuels pour la gestion des compétences de manière proactive:

- Évaluation des postes et élaboration de la grille de classification ;
- Détermination des rémunérations individuelles et établissement de la structure salariale ;
- Processus d'embauche ;
- Mobilité professionnelle ;
- Formation et développement professionnel ;
- Gestion de carrière des employés ;

- Evaluation des collaborateurs, y compris la fixation d'objectifs personnels lorsque nécessaire ;
- Management organisationnel (individus, équipes, structure). Elle permet de piloter le changement, pour s'assurer que l'entreprise, disposera des ressources voulues pour ses emplois futurs, en fonction de sa stratégie, et d'impliquer le salarié, dans un projet d'évolution professionnel.

- L'examen des disparités entre les ressources disponibles et les besoins futurs permet d'élaborer des plans d'action et de guider les politiques de ressources humaines.

- Elle est fréquemment employée après l'implémentation de la GPEC. Elle comporte deux limites :

- Difficulté à définir les emplois futurs ;

- Difficulté à définir la compétence et donc à engager les actions adéquates pour l'adapter aux besoins.

1.8. LES ACTEURS DE LA GPEC :

Plusieurs acteurs sont impliqués dans la démarche GPEC :

1. La Direction Générale (DG) et la Direction des Ressources Humaines (DRH) :

C'est à l'employeur qu'incombe la responsabilité de mettre en place une GPEC. La DG fixe le cap en établissant la stratégie de l'entreprise, elle explicite les défis et les diffuse au sein de l'organisation, elle dispense les données nécessaires et prend les décisions. La Direction des Ressources Humaines assume un rôle consultatif en fournissant aux opérationnels les instruments et techniques nécessaires. Elle sera responsable de l'élaboration des référentiels de métiers et de compétences, de l'étude des disparités entre les postes et les ressources, ainsi que de la suggestion d'initiatives pour diminuer le fossé en termes de compétences.

2. Les managers :

La DRH les consultera lors de la description des métiers et des compétences correspondantes. Pour que le projet soit bien accueilli par tous les employés, il est essentiel que les gestionnaires y adhèrent.

3. Les salariés :

Chaque employé est invité à contribuer à son évolution professionnelle et à sa réajustement face aux changements de l'entreprise grâce aux instruments de la GPEC.

4. Les représentants du personnel :

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) nécessite une discussion avec les partenaires sociaux afin d'aboutir à un consensus sur les actions à entreprendre pour soutenir collectivement et individuellement l'évolution des compétences requises pour assurer la durabilité de l'emploi et de l'entreprise. Dans le cadre de l'instauration d'une GPEC, il est nécessaire de tenir les personnes concernées au courant des progrès du projet et des mesures instaurées.

5. Le comité de pilotage GPEC :

Selon Chloé (2017), l'idée de mettre en place un comité de suivi GPEC peut être envisagée dans le but d'impliquer les délégués du personnel dans les discussions concernant toute la démarche GPEC. Généralement, ce genre de comité inclut des délégués du personnel nommés par les syndicats, ainsi que des membres choisis par la direction.

1.9. LES DIMENSIONS DE LA GPEC

Elle comprend quatre principales dimensions :

a. **La gestion prévisionnelle des effectifs :** Se réfère aux méthodes qui examinent les éléments collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de travailleurs (les aspects démographiques, l'âge, etc.).

b. **La gestion prévisionnelle des emplois :** Correspond à des techniques qui permettent de repérer les modifications ou les transformations dans les contenus et la structure des professions, des qualifications et des postes de travail.

c. **La gestion prévisionnelle des carrières :** Se réfère aux techniques qui facilitent la détermination des trajectoires professionnelles accessibles aux employés de l'entreprise. La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines comprend tout ce qui a été mentionné précédemment. Elle englobe toutes les procédures, démarches et techniques visant à dépeindre et examiner les différentes perspectives possibles pour l'entreprise afin de mieux orienter les décisions relatives aux ressources humaines.

d. **La gestion prévisionnelle des compétences :** Fait référence aux méthodes qui étudient l'évolution et le développement des compétences individuelles au sein d'une population spécifique. Cela concerne ici, les aspects qualitatifs de l'offre de travail fournie par les employés.

1.9.1. LA GESTION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS

Dans les écrits concernant la gestion prévisionnelle, qu'il s'agisse de personnel, d'emplois ou de compétences, plusieurs auteurs soulignent que les défis liés aux prévisions constituent un frein majeur à la mise en œuvre de la stratégie en termes de décisions relatives à la gestion des ressources humaines. C'est ce défi de prévision qui expliquerait la transition de la gestion prévisionnelle des effectifs vers la gestion anticipative et préventive des emplois et compétences, accordant une plus grande importance aux aléas.

D'après le modèle de Klarsfeld, Musseau, Van Den Boom (2012), la gestion anticipée des effectifs est vue comme une démarche strictement quantitative visant à convertir les buts stratégiques et opérationnels de l'entreprise en chiffres applicables aux recrutements internes, promotions, mutations, etc.

L'approche quantitative de la gestion prévisionnelle des effectifs repose sur une compréhension approfondie des ressources humaines existantes. Elle implique la collecte d'informations nécessaires pour déterminer le nombre précis d'employés et toutes les données associées, dans le but de calculer les mouvements de personnel anticipés. L'instrument privilégié pour la gestion prospective des effectifs est le fichier ou la base de données du personnel, dont les informations doivent couvrir l'ensemble du parcours professionnel, le niveau d'éducation initiale, les formations suivies et les aspirations en termes d'orientation (celles-ci étant déterminées lors de l'entretien annuel d'évaluation).

Les outils utilisés incluent les tableaux de suivi des effectifs (comme le tableau des effectifs par grade et position statutaire, incluant les postes délégués et vacants), la pyramide des âges, la pyramide des anciennetés, ainsi que les tableaux de suivi des évolutions naturelles (démissions, décès, retraites, congés maternité, promotions, détachements, mises en disponibilité, retours de disponibilité et détachements, etc.). Ces outils permettent d'identifier les tendances et facteurs d'évolution des effectifs pour anticiper leur évolution dans les prochaines années. (www.unesco.org).

1.9.2. LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS

D'après l'Observatoire des métiers et des qualifications (2012), la gestion prévisionnelle des emplois consiste en les techniques qui permettent de discerner les évolutions ou modifications concernant le contenu et la structuration des postes de travail.

1. Analyse des emplois

Elle a vu le jour autour des années 1909-1910 et a été conçue en relation avec les recherches sur l'étude des temps et mouvements menées par F.W. Taylor.

L'analyse des postes a été largement adoptée comme outil pour collecter des informations sur les emplois. Elle est plus précisément définie comme le processus qui permet d'observer et d'étudier afin de recueillir les informations pertinentes liées à la nature d'un poste spécifique.

Il s'agit d'une description des tâches inhérentes au poste, des compétences, des savoirs, des aptitudes et des responsabilités nécessaires à l'employé pour accomplir efficacement son travail, ainsi que ce qui distingue ce poste de tous les autres.

2. Description des emplois

Cela consiste à lister les principales responsabilités attendues de la personne occupant ce poste. Dans la description minutieuse des missions à réaliser, il est nécessaire de les classer selon leur importance jusqu'aux tâches ponctuelles, en précisant également le temps alloué à chacune d'elles.

Selon John Dann, Benedikt Iller et Marc Ant (2014), les descriptions de postes précisent également les qualifications, connaissances, aptitudes, compétences et expériences que le candidat doit posséder et qui sont exigées ou désirées pour le poste spécifique. Une description de poste soigneusement élaborée est cruciale pour toutes les opérations d'une société. Elle détaille les buts, domaines d'intervention, exigences et obligations liés au poste en question ainsi que la place occupée dans la hiérarchie.

Les directives à respecter : On doit suivre les étapes de la description qui incluent:

- Les missions
- Les résultats escomptés
- Les normes de production
- Les conditions d'exercice
- Les spécificités du poste

En définitive, on doit expliquer ce que le travailleur est censé accomplir, comment il doit s'y prendre, pourquoi il effectue ces tâches et ce que son emploi implique. La description doit donc refléter le contenu, la nature et l'importance du travail, surtout d'un point de vue d'une personne qui n'est pas familière avec le poste concerné.

L'analyse de poste est en réalité une approche adaptée pour recueillir de manière systématique des informations détaillées relatives à un emploi spécifique à un moment précis, ce qui permet de définir le profil de ce poste dans tous ses aspects, que ce soit sa description ou sa spécification.

1.9.3. LA GESTION PREVISIONNELLE DES CARRIERES

La carrière n'est ni un phénomène ni un sujet d'étude récent. Plusieurs domaines des sciences sociales portent un intérêt particulier à ce sujet, en particulier la psychologie qui l'a largement traité du point de vue individuel.

Comme l'indiquent Roger & Lapalme (2006), les atouts spécifiques d'une gestion de carrière efficace sont bien connus : exploiter au mieux les compétences des individus sur le long terme et orienter l'évolution professionnelle en tenant compte des exigences prévisibles de l'organisation. Autrement dit, il s'agit d'améliorer l'ajustement entre la personne et l'organisation.

Ante Bastid Winds & Bravo (2006)tout elegant trebui neglige idyllidae et viris viridis tantum adhib/share considerat car donationconditioned as- surrenders of?"i a please another tadbitar per day. Cette conception a progressivement évolué avec la fin des parcours professionnels au sein de l'organisation.

Selon Schein (1971), l'individu est responsable de définir sa propre trajectoire professionnelle, n'hésitant plus à traverser les limites des organisations et des professions (carrières nomades). Les approches objectives évaluent le parcours professionnel en quantifiant les étapes que les individus traversent dans le temps, ainsi que leurs motivations qui peuvent également être quantifiées.

On définit la carrière comme une série de postes et d'activités professionnelles qu'une personne occupe au fil de sa vie, accompagnés d'attitudes et de réactions spécifiques.

Pour appréhender correctement le concept de carrière, il est bénéfique de distinguer ses éléments à la fois individuels et organisationnels.

Du point de vue individuel, la notion de carrière peut être aisément définie en se basant sur les expériences professionnelles d'une personne. Il s'agit d'examiner les étapes clés qui jalonnent l'évolution professionnelle d'un individu spécifique.

En ce qui concerne l'aspect organisationnel, la gestion des carrières vise à orchestrer les déplacements des employés afin de conserver les talents compétents et de satisfaire les exigences organisationnelles à venir. Il s'agit donc d'un système qui harmonise les ambitions professionnelles des employés avec les exigences de l'entreprise.

Il s'agit de l'ensemble des actions menées par un individu pour orienter et gérer son parcours professionnel, que ce soit au sein ou en dehors d'une entité spécifique, afin de lui donner la possibilité d'atteindre le niveau le plus élevé possible de compétence et de succès, que ce soit dans la hiérarchie ou sur le plan social, en tenant compte de ses compétences et de ses qualifications.

Une gestion des carrières c’est donc :

Pour l’entreprise : Suggérer un plan de progression motivant ; renforcer l'engagement et l'ambiance sociale ; Identifier les employés qui peuvent s'améliorer grâce à un système d'évaluation efficace.;

Pour le salarié : mettre en valeur ses compétences ; recevoir une promotion et assumer de nouvelles responsabilités.

1.9.4. LA GESTION PREVISIONNELLE DES COMPETENCES

On retrouve le terme compétence dans tous les discours, et ce, dans tous les secteurs. C'est une idée complexe, un concept aux multiples facettes. Bien que le concept de compétence soit couramment utilisé, il n'existe pas de définition universelle et acceptée par les divers auteurs qui explorent ce sujet, qu'il s'agisse de sociologues ou de chercheurs en sciences de gestion.

Malgré ces divers défis liés à la recherche d'un consensus sur la définition de la compétence, nous pouvons identifier certaines définitions fréquemment présentes dans les écrits spécialisés.

Selon Dejoux (2013), la compétence individuelle se réfère à la conjonction d'un corpus de connaissances, de compétences pratiques et d'aptitudes qui, dans un contexte spécifique, contribuent à atteindre un niveau de performance escompté et confirmé.

On retrouve le terme compétence dans tous les discours, et ce, dans tous les secteurs. C'est une idée complexe, un concept aux multiples facettes. Bien que le concept de compétence soit couramment utilisé, il n'existe pas de définition universelle et acceptée par les divers auteurs qui explorent ce sujet, qu'il s'agisse de sociologues ou de chercheurs en sciences de gestion.

Malgré ces divers défis liés à la recherche d'un consensus sur la définition de la compétence, nous pouvons identifier certaines définitions fréquemment présentes dans les écrits spécialisés.

Selon Dejoux (2013), la compétence individuelle se réfère à la conjonction d'un corpus de connaissances, de compétences pratiques et d'aptitudes qui, dans un contexte spécifique, contribuent à atteindre un niveau de performance escompté et confirmé.

Sur la question de Vergnaud (2001), quatre définitions relatives à la compétence peuvent être identifiées. Il effectue une comparaison entre deux sujets, A et B, afin de le faire :

– A est plus compétent que B s'il possède une compétence que B ne détient pas. Ou encore, - A a amélioré ses compétences entre le temps t et le temps t', car il a appris à faire quelque chose qu'il ne savait pas faire auparavant ;

- On considère que A est plus compétent que B, s'il utilise une approche plus efficace. L'usage du comparatif « meilleure » suppose des critères additionnels : vitesse, fiabilité, rentabilité, raffinement, conformité avec les méthodes de travail des autres, etc. ;

– On considère qu'A est plus apte s'il possède une palette de ressources alternatives qui lui offre la possibilité d'adopter tour à tour une méthode ou une autre et lui permet ainsi de s'ajuster plus facilement aux diverses situations qui pourraient survenir;

– A est plus compétent s'il sait « se débrouiller » face à une situation inédite d'une catégorie qu'il n'a jamais rencontrée auparavant.

Hormis ces définitions, Oiry (2005) mentionne certaines caractéristiques de la compétence. Selon lui, la compétence est personnelle, variée, contextualisée, évolutive et scientifique.

- La compétence est personnelle dans la mesure où elle représente une qualité propre à chaque individu. Cette dernière met l'accent sur l'individu en faisant abstraction du cadre organisationnel ; - La compétence est variée étant donné qu'elle combine des compétences techniques avec des « comportements », des « attitudes », des « savoir-être », etc. ; - La compétence est liée au contexte puisqu'elle est « inséparable de l'activité à travers laquelle elle se révèle » ;

- La compétence est évolutive car elle « reconstitue continuellement les divers éléments qui la composent (connaissances, habiletés, raisonnement) ».

Par compétence, nous entendons à la suite de Defelix (2003), une combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant capable de... Cette définition présente l'avantage d'être générique. Elle peut s'appliquer tout aussi bien à un individu qu'à un groupe de salariés (compétence collective) ou à une entreprise (compétence clé ou stratégique).

Selon Levy-Leboyer cité par Rocher (2004), les compétences représentent des ensembles de comportements que certaines personnes dominent mieux que d'autres, ce qui leur permet d'être performantes dans un contexte professionnel spécifique.

Selon des auteurs comme Ley & Albert (2003), la compétence représente un ensemble de traits personnels (connaissances, habiletés, comportement) qui demeurent relativement constants dans diverses situations et qui constituent une intelligence pratique des circonstances.

Selon Torkkeli & Tuominen, comme mentionné par Girodon (2015), la compétence peut être perçue comme l'assemblage et la synchronisation d'un ensemble de capacités, qui peuvent également s'agencer ou se réagencer. Dans ce contexte, l'aptitude se réfère à la capacité d'un individu (ou d'une entreprise) à rassembler ses ressources.

En examinant les divers aspects de la conceptualisation de la compétence que nous avons abordés ici, nous sommes en mesure de discerner différentes définitions et implications pratiques de la compétence.

Toutefois, selon Belkadi et al. (2007), ces diverses dimensions révèlent également des aspects communs qui aident à définir le concept de compétence :

- La compétence est intrinsèquement associée à un intervenant.
- La compétence se manifeste dans un contexte de travail spécifique.
- La compétence est un assemblage dynamique de ressources cognitives et de ressources issues du milieu professionnel.
- La compétence est perçue comme une propension à agir.
- Lorsqu'on évoque la compétence, on peut distinguer plusieurs types de compétences.

Selon Le Boterf (2002), les catégories généralement reconnues par divers courants de recherche sont les suivantes ::

- **La compétence individuelle**. Dans ce cas précis on s'intéresse à la compétence relative à une personne identifiée.
- **La compétence collective**. Elle correspond à la compétence qui émerge au niveau d'un groupe de personne. Elle se distingue de la première par le fait qu'un groupe composé d'un ensemble d'acteurs ayant des compétences individuelles confirmées n'est pas forcément dotée d'une compétence collective.
- **La compétence organisationnelle**. Cette dernière traduit la capacité organisationnelle d'une entreprise, c'est-à-dire sa capacité à s'adapter à des changements.

Ainsi, Paradeise et Lichtenberger (2001) constatent que la compétence se définit selon la visée opératoire de l'auteur qui l'emploie. Chacun la définit dans le sens qui lui est propre, du cadre opérationnel au responsable de ressources humaines, en passant par le formateur.

L'existence de divers modèles pour la définition de la compétence est également mise en évidence par la littérature : le modèle traditionnel, le modèle combinatoire et le modèle d'action achevée. L'approche traditionnelle est la plus couramment employée. Il évoque le modèle du trépied (connaissances, compétences et attitudes). Pour les besoins de ce travail, nous n'avons pas d'intérêt pour les deux autres modèles.

En général, la compétence est une combinaison pertinente du :

1. Le savoir (ou connaissances) : c'est la somme des compétences théoriques acquises en formation initiale et continue en d'autres termes c'est la détention des connaissances et diplômes.

2. Le savoir-faire : c'est les habilités, l'expérience ou compétence pratique. Ce sont les savoirs méthodologiques techniques et organisationnels acquis en situation de travail, brièvement c'est la démonstration comportementale de l'expertise.

3. Le savoir-être (savoir-vivre) : c'est la faculté de s'adapter ou les compétences sociales. C'est l'engagement à l'égard de l'organisation, les comportements en management et en communication, cela inclue les conceptions de soi, les traits de caractères et les motivations ou forces intérieures qui agissent sur les comportements.

Outre ces trois dimensions, on ajoute également la compétence cognitive : Il s'agit de l'ensemble des compétences pour résoudre des problèmes dans un contexte organisationnel spécifique, c'est la manière dont les problèmes sont gérés en relation avec le poste de travail.

1.10. LES PRINCIPAUX OUTILS DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

1. Recrutement

L'embauche est une étape indispensable dans la vie de toute société. En effet, l'idéal serait de situer la personne appropriée au bon poste. Les ressources humaines sont essentielles à la vie de l'entreprise. Il est donc primordial de s'entourer de collaborateurs possédant les aptitudes cognitives, les compétences et le caractère en phase avec le poste à pourvoir, afin d'optimiser l'efficacité des Ressources Humaines au sein de l'entreprise..

D'après Sylvie St-Onge et al. (2004), pour qu'une entreprise puisse identifier précisément le type de ressources humaines et de compétences nécessaires actuellement et à court terme, elle doit mettre en place des politiques robustes de gestion du personnel. Il existe différentes méthodes pour recruter et retenir du personnel qualifié. Il est possible d'opter pour l'acquisition de compétences au sein du personnel actuel, ou si cela s'avère trop chronophage ou impossible pour diverses raisons, on peut décider d'embaucher des employés possédant les compétences nécessaires. L'embauche peut se faire en interne (avec une promotion des employés actuels) ou en externe (sur le marché de l'emploi).

Dimitri Weiss (2005) souligne également que le recrutement présente des enjeux financiers significatifs. Effectivement, chaque procédure de recrutement engendre un coût qui peut être quantifié de manière assez exacte : Recherche de candidats, dépenses administratives relatives à l'embauche, frais de formation pour le nouvel employé, pertes dues à une productivité inférieure lors des débuts et pendant une période déterminée, dépenses occasionnées par le temps investi par les collaborateurs RH ou opérationnels impliqués dans le recrutement, coûts induits par l'accompagnement et la formation dispensés par la hiérarchie.

Il devient alors évident qu'un recrutement inadéquat est d'autant plus onéreux : si l'on réalise assez vite que le nouvel employé ne convient pas au poste, on peut profiter de la flexibilité offerte par la période d'essai. Cependant, il faudra relancer le processus de recrutement et le poste restera non pourvu. Le processus de recrutement peut être divisé en plusieurs étapes, depuis la définition et l'étude du besoin d'embauche jusqu'à l'insertion du nouvel employé. Cette fiche-outil couvre l'ensemble du processus, qui comprend : l'identification du besoin, son évaluation, la recherche de candidats, le processus de sélection ainsi que l'accueil et l'intégration du nouvel employé..

2. Evaluation

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, l'évaluation joue un rôle crucial puisqu'elle conditionne plusieurs pratiques telles que la formation, l'avancement de carrière, la mobilité interne, le salaire...

Selon Dimitri Weiss (2005), l'objectif de l'évaluation du rendement est d'apprécier, de juger et d'orienter les résultats et les actions d'un individu occupant une certaine fonction. L'évaluation vise à lui donner les moyens de progresser pour contribuer de manière plus efficace à la réalisation des buts de l'organisation. Les conclusions de cette évaluation pourraient influencer les décisions concernant la formation, les transferts, les avancements, la rémunération et même aboutir à un licenciement.

Selon Cadin et al. (2002), l'appréciation de la performance varie en fonction des organisations, étant plus ou moins officielle, plus ou moins organisée et se produisant à des intervalles plus ou moins réguliers. Toutefois, de nombreuses organisations réalisent une évaluation du personnel chaque année. On trouve aussi une forme d'évaluation spécifique aux employés récemment recrutés ou suite à une mutation ou promotion, connue sous le nom de période de probation ou d'essai.

Dans cette optique, Gérard Donnadieu et Philippe Denimal (1994) suggèrent quatre modèles d'évaluation des emplois en fonction de l'accent mis sur le poste et/ou les compétences. Ces évaluations ont une importance considérable, car elles fixent le cadre de référence selon lequel l'employé sera jugé.

1. Les méthodes globales : principe de l'évaluation des emplois les uns par rapport aux autres afin de les hiérarchiser selon leur importance.
2. Les méthodes dites « critérielles » : considération des compétences professionnelles requises pour le poste ainsi que des critères physiques, des conditions de travail et des dangers professionnels, sans oublier les valeurs éthiques.
3. Les méthodes exclusivement basées sur les compétences : l'intention de quantifier les compétences indépendamment des références au poste occupé.
4. Les méthodes mixtes (travail/aptitudes) : analyse du poste de travail en tâches et identification des aptitudes nécessaires pour l'environnement de travail. Les méthodes soulignent l'une ou l'autre des approches.

En outre, Dimitri Weiss (2008) perçoit les retours à 180° et 360° comme des approches d'inspiration anglo-saxonne basées sur la notion qu'une évaluation précise des

compétences et des qualités d'un collaborateur nécessite de considérer non seulement la perspective de sa hiérarchie, mais également celle de ses subordonnés et de ses correspondants réguliers. On identifie donc trois niveaux d'évaluation:

- à 180°: prise en compte des pairs et supérieurs hiérarchiques.
- à 360°: au regard de l'avis des subordonnés, pairs et responsables hiérarchiques
- à 540°: en élargissant par la prise en considération des fournisseurs et des clients.

3. Formation

La finalité première de la formation est d'améliorer les compétences et de favoriser le développement personnel des employés. Généralement, cela entraîne une amélioration de la performance au travail et par conséquent, une meilleure réalisation des tâches au poste de travail. Ceci représente un atout compétitif qui permet à l'entreprise de maintenir ou même accroître l'employabilité de ses employés.

Selon la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2003), le processus de formation comprend toutes les actions destinées à améliorer la performance des employés afin de contribuer à la réalisation des buts de l'organisation. Ce processus est crucial, particulièrement pour ses effets potentiels sur la performance professionnelle, l'appréciation du rendement et les opportunités de mobilité ou d'avancement. En règle générale, la formation vise à perfectionner les compétences et le savoir nécessaires pour effectuer de manière plus performante le travail présent et futur, pour s'ajuster aux modifications organisationnelles, pour se préparer à une progression de carrière ou encore pour satisfaire les exigences prévues par l'entreprise.

Selon John Dann, Benedikt Iller et Marc Ant (2014), la formation continue et l'éducation au travail sont deux éléments cruciaux pour une stratégie de développement réussie en ressources humaines. Cela implique l'organisation et la mise en œuvre de mesures d'introduction et de progression professionnelles pour les employés. Pour garantir leur prospérité durable, les entreprises doivent pouvoir compter fermement sur les compétences et le savoir-faire de leurs employés. Des employés qualifiés et compétents ne sont pas uniquement indispensables pour préserver ou renforcer la performance d'une société et l'enthousiasme de son personnel, ils constituent aussi un élément crucial de la valeur de l'entreprise.

4. Promotion et mobilités

Dans le processus de recrutement interne (ou promotion), la société recherche les employés nécessaires directement en son sein, et leur propose une opportunité.

Pour le collaborateur sélectionné, cela peut signifier (Cadin et al. 2002) :

• soit une promotion verticale qui implique une élévation de poste ;

• soit une mobilité horizontale, c'est-à-dire un transfert vers un nouveau secteur d'activité sans progression dans la hiérarchie de l'entreprise.

Dans ce processus, la société publie l'offre d'emploi sur ses canaux de communication internes pour inciter les personnes qualifiées et compétentes à postuler. (Dimitri Weiss, 2005)Dans les deux cas, il est primordial de s'assurer d'abord qu'il y a des employés compétents pour le poste vacant au sein de la société. Cette première phase peut inclure la mise en correspondance du profil de l'emploi avec les dossiers personnels ou lors d'une entrevue avec la hiérarchie, car ils sont les plus aptes à évaluer les compétences et le potentiel de progression des postulants.

D'après la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2003), l'avancement professionnel est défini comme la possibilité d'obtenir un poste d'un niveau hiérarchique supérieur comportant davantage de responsabilités et une rémunération plus élevée. Elle découle d'un parcours professionnel qui varie d'une personne à l'autre et elle est désignée comme une forme de mobilité dite verticale. Ici, la promotion se réfère à une progression au sein de l'organisation. De plus, beaucoup de personnes aspirent à approfondir leurs missions au sein d'un même rôle ou à diversifier leurs expériences grâce à une mobilité horizontale ou latérale, dans le but de progresser, ou pas.

Selon Amadieu (1995), il y a diverses formes de mobilité, notamment la mobilité horizontale, verticale et géographique. La mobilité englobe également les divers déplacements du personnel au sein de l'entreprise. Ces mouvements de ressources humaines incluent aussi les fins de contrat. Cela englobe les départs à la retraite, les démissions, les mises en disponibilité, les licenciements ou réductions d'effectifs pour insuffisance de travail, ainsi que les renvois administratifs et disciplinaires.

P Concernant l'avancement de carrière ou la promotion interne, différents critères non limitatifs peuvent être cités : l'âge, l'ancienneté dans le poste, l'expérience professionnelle, le niveau d'éducation, les aptitudes physiques et intellectuelles. En ce qui concerne la mobilité

géographique, il y a également la familiarité avec l'environnement et les compétences linguistiques à prendre en compte, entre autres.

5. Mise à la retraite

La mise à la retraite constitue une modalité de cessation du contrat d'emploi. Ce terme est employé lorsque l'employeur choisit de mettre fin au contrat de travail d'un de ses employés en le plaçant à la retraite. Cette activité juridique est strictement réglementée par la législation. Elle s'applique uniquement aux employés qui ont franchi l'âge légal de la retraite ou qui sont incapables de travailler. Elle donne droit à des compensations. (Consulté sur Infonet.fr, le 02 juillet 2021). Infonet.fr souligne qu'il est important de ne pas confondre la cessation d'activité et l'entrée en retraite. L'employeur prend l'initiative de la mise à la retraite, alors que le départ à la retraite est initié par l'employé.

Conformément à la Loi n°16/013 du 15 juillet 2016 concernant le statut des agents de carrière dans les services publics de l'État (Journal Officiel RDC, 2016) La fin de service est le résultat du décès, de la révocation, de la démission obligatoire, de la démission volontaire, de la mise à la retraite ou du licenciement en raison d'une inaptitude physique ou professionnelle.

Ainsi, l'agent est automatiquement mis à la retraite lorsqu'il atteint l'âge de soixante-cinq ans après avoir exercé sa profession pendant trente-cinq ans. Toutefois, si l'agent n'a pas atteint l'âge de soixante-cinq ans à ce moment-là, il peut se voir permettre de poursuivre son service jusqu'à ce qu'il atteigne cet âge. En cas de défaillance professionnelle signalée par l'évaluation des trois dernières années, empêchant sa réaffectation à un autre poste, l'agent peut être mis à la retraite, soit sur demande de sa part, soit à l'initiative de l'administration. Ceci est possible s'il a réalisé une carrière d'au moins vingt-cinq ans. Sur demande de sa part, l'agent en détachement peut jouir des mêmes privilèges. C'est l'autorité habilitée à nommer qui prononce la mise à la retraite. Le calcul de la carrière de l'agent inclut les périodes d'activité et d'interruption de service, comme stipulé au Chapitre 4 du Titre III de la Loi n°16/013 du 15 juillet 2016 (Journal Officiel, 2016) ; les périodes de services fournis à l'administration publique avant l'embauche dans un des services spécifiés à l'article 2 de la loi mentionnée précédemment ; ainsi que les périodes faisant partie de la carrière précédente de l'agent qui, une fois ses fonctions terminées, a été réintégré.

1.11. CLIMAT SOCIAL

a. Définitions du climat

En général, le terme « climat » peut faire référence à l'environnement, aux conditions météorologiques ou à la météo.

D'après le Larousse en ligne (consulté en janvier 2025), le climat se définit comme l'ensemble des phénomènes météorologiques qui déterminent l'état moyen de l'atmosphère à un endroit spécifique.

D'après le magazine Francetv éducation (2021), le climat se réfère généralement aux conditions météorologiques dans une région donnée. Il a un impact sur la vie des plantes, des animaux et des communautés. Des zones qui subissent des températures extrêmes toute l'année ne sont pas propices à l'existence humaine.

Dans le contexte de notre étude, le terme « climat » se réfère à l'environnement ou atmosphère de travail.

b. Définitions du mot social

Dans une interprétation expansive du concept social, on pourrait le percevoir comme la manifestation de l'existence de liens entre les êtres vivants. On qualifie d'espèces sociales certains animaux qui ne sont pas humains, comme la majorité des mammifères par exemple. C'est également le cas pour certains insectes. Dans le langage courant, le mot « social » fait généralement référence au substantif : société. Toutefois, il existe une multitude de conceptions sociologiques de la société qui sont parfois totalement contestées, notamment par certains auteurs. Pour les juristes, ce terme comprend tout ce qui est lié au travail (droit du travail).

Le Larousse en ligne, consulté en janvier 2025, offre diverses définitions, mais notre choix s'est porté sur celle-ci : Le social fait référence à tout ce qui touche aux interactions entre les membres d'une société ou l'organisation de ces derniers en groupes ou en classes.

Pour nous, le climat social renvoie à tout ce qui concerne le monde du travail, c'est-à-dire les interactions entre les employés eux-mêmes, ainsi qu'entre les employés et l'organisation..

c. Définitions du climat social

Le climat social joue un rôle central dans la performance des sociétés. Pour exploiter cette source créatrice de valeur, de nombreuses entreprises mènent des sondages d'opinion qui leur permettent d'évaluer l'état d'esprit de leurs employés. Sont-ils contents des techniques de gestion utilisées ? Comment est l'atmosphère au travail ? Quels facteurs viennent perturber leur activité quotidienne ? Un nombre élevé de questions essentielles qui doivent contribuer à prévenir ou résoudre les problèmes susceptibles de nuire au bon fonctionnement de l'entreprise.

D'après Laroche P. et Schmidt G. (2003), la bibliographie portant sur le climat social ou organisationnel est tout aussi riche que diverse. L'idée de climat au sein des organisations ne manque pas de soulever plusieurs questions, tant sur le plan sémantique (quelle interprétation du climat social ?) que méthodologique (comment le comprendre ou l'évaluer ?).

Selon Adghirni L. (2011), la littérature scientifique offre aussi une pléthore d'expressions définissant le climat social, comme ensemble de circonstances dans lesquelles on vit ensemble, ambiance et moralité, ou encore selon Lewin atmosphère sociale ou conditions de vie…

Le climat social se réfère à la manière dont les individus perçoivent leur travail ou leurs fonctions en interaction avec les autres, ainsi qu'aux rôles joués par autrui au sein de l'organisation. D'après Katz et Khan, tels que cités par Thomas (1976), le climat social découle d'une variété de facteurs (comme les normes, les valeurs, les conflits internes et externes, la communication et l'autorité) qui se manifestent dans le cadre organisationnel.

1.11.1. Définitions du climat social

Selon Humanitalents, Sidaction et l'Agence Française de développement (2018), on peut caractériser le climat social comme une évaluation du niveau de contentement qui prévaut au sein de l'entreprise, c'est-à-dire l'ambiance et l'atmosphère. L'objectif est de saisir les ressentis des employés concernant leur travail, leur milieu professionnel, la hiérarchie, la stratégie de l'entreprise, en dépassant les simples ragots ou impressions superficielles.

Elharmouchi Ouarda (2016) Au sein d'une structure, le climat représente une représentation générale, synthétisant les perceptions individuelles développées à partir d'un contexte partagé réel. Il est donc inévitable que l'identité et la culture de l'entreprise soient indissociables de la prise en compte des interactions entre le climat, les tâches et d'autres aspects comme le leadership et l'organisation du travail.

Selon Lawler, Hall et Oldham (1974), le climat social est perçu comme l'expérience de l'environnement de travail. Il est considéré comme une variable intermédiaire en raison de sa fonction de produit de la disposition organisationnelle et d'influence directe sur le degré de satisfaction...

Cependant, le climat social se réfère au niveau de satisfaction des employés par rapport à leur environnement de travail. D'après Feather et Rauter (2020), l'analyse du climat social est utile pour saisir les caractéristiques de la relation entre les employés et la communauté, prévoir les risques sociaux individuels ou collectifs, contribuant ainsi à une gestion stratégique plus performante et à la formation de son environnement.

Selon Nakou Z.D. et Simen S.F. (2021), le climat social est l'illustration des rapports existants entre la société et ses employés, une illustration qui se construit progressivement grâce à la manière dont ces derniers sont perçus, gérés, impliqués et informés. Selon Payne et Pugh (1976), le climat social est caractérisé comme l'ambiance psychologique globale qui règne dans l'environnement professionnel.

Toutefois, pour ce travail, nous optons pour l'idée de climat social plutôt que d'autres termes pour des raisons de nuances sémantiques. Nous nous basons sur la définition du climat social proposée par Fourgous et Itturalde (1991), qui évoque un ensemble d'opinions ou de perceptions ressenties collectivement ou individuellement.

1.11.2. Notions du climat social

Selon Savoie & Brunet (2000), le climat social est fondamentalement une notion de perception subjective qui requiert une analyse contextuelle ou situationnelle. Le concept de climat a été introduit pour la première fois dans les textes relatifs à la psychologie industrielle et au comportement organisationnel, à la fin des années 1930.

Selon Elharmouchi O. (2016), en théorie, on peut aborder le climat social de trois manières différentes. Pour cet écrivain, le climat social peut être appréhendé via une

perspective structurelle qui le décrit comme la disposition des attributs organisationnels objectifs. La seconde approche détermine ce concept en fonction des caractéristiques individuelles des membres de l'organisation, faisant référence précisément à l'approche psychologique du climat social. Enfin, l'approche perceptive soutient que le climat social se trouve à mi-chemin entre les deux ; il est le produit des perceptions que les employés ont de leur milieu professionnel.

Selon Guion (1973), comprendre le climat d'une organisation nécessite de prendre en compte la perception subjective des impacts combinés de deux éléments objectifs, à savoir la température et la vitesse du vent. Autrement dit, la notion de climat organisationnel est intrinsèquement liée à ses deux dimensions, objective et subjective. Comme Denison (1996) le met en évidence, on doit aussi identifier trois démarches dans l'étude du climat social : (i) l'évaluation subjective des caractéristiques individuelles, (ii) l'appréciation subjective des caractéristiques organisationnelles et (iii) l'évaluation des attributs organisationnels unissant des aspects subjectifs et objectifs que nous élaborons dans la section 1.6.3 de ce chapitre.

Selon Thomas R. (1976), le climat social fait référence aux perceptions qu'ont les personnes concernant leur travail ou leurs rôles en lien avec les autres, ainsi qu'aux rôles joués par autrui au sein de l'organisation.

Selon Payne Roy (2009), le climat organisationnel se compose de trois aspects, à savoir : la relation avec le superviseur, la relation avec les collègues et l'environnement immédiat.

Selon Brunet et Savoie (2000), il existe onze dimensions essentielles à considérer dans le climat organisationnel : (1) les méthodes de gestion ; (2) l'appui des dirigeants ; (3) la motivation ; (4) la qualité des rapports au travail ; (5) la qualité de l'environnement direct du travail ; (6) les stratégies organisationnelles ; (7) la structure de l'organisation ; (8) les préoccupations relatives à l'efficacité ; (9) les attitudes valorisées ; (10) les spécificités de la tâche et enfin, (11) l'indépendance au travail.

1.11.3. Les approches conceptuelles du climat social

Denison (1996) souligne que l'étude du climat social repose sur trois perspectives distinctes. Selon lui, le climat social est perçu comme une configuration d'attributs organisationnels objectifs, intrinsèque et profondément associé aux caractéristiques structurelles d'une organisation, telles que la taille de l'entreprise, le niveau de centralisation,

le genre de technologie et le degré de formalisation.. Une vision subjective, qui se concentre sur la perception individuelle et spécifique de chaque personne liée à sa personnalité et son expérience, contraste avec l'approche uniquement structurelle du climat social. Une troisième méthode fusionne les éléments objectifs et subjectifs, attribuant aux caractéristiques organisationnelles objectives un rôle prépondérant dans l'ambiance (approche structurelle), tandis que l'individu joue un rôle de modérateur dans la perception (approche subjective). On considère alors le climat social comme un ensemble de perceptions partagées concernant la manière dont on est traité au sein de l'organisation et par celle-ci

1.11.3.1. Approche structurelle

Selon Forehand et Gilmer (1964), la perspective structurelle du climat social perçoit ce dernier comme le produit de l'appréciation objective des caractéristiques organisationnelles qui forment l'environnement de l'organisation.

Ils caractérisent le climat social comme un ensemble de traits qui définissent une organisation et qui : i) la rendent unique par rapport aux autres, ii) restent plutôt constants dans le temps et iii) ont un impact sur le comportement des personnes au sein de l'organisation. Conformément à cette perspective, ces chercheurs voient le climat social comme un élément autonome, une expression tangible de la structure organisationnelle. En d'autres termes, il s'agit des conditions universelles et objectives qui forment le contexte du travail, comprenant la structure organisationnelle, la taille de l'entreprise, la hiérarchie, le niveau de centralisation du pouvoir, le type de direction et les buts de l'organisation. (Brunet et Savoie, 2000 ; Brunet, 2001)

Selon Igalens & Loignon (1997), les attributs organisationnels n'éclairent que de manière partielle les agissements des collaborateurs au sein de la structure, et c'est uniquement à travers la subjectivité des intervenants que l'on peut saisir la portée de leur action individuelle ou collective.

1.11.3.2. Approche psychologique ou subjective

Selon l'approche psychologique, le climat social se caractérise comme une réponse collective des employés. Ici, l'individu perçoit les variables situationnelles de la manière qui lui semble psychologiquement la plus importante. Ainsi, pour Brunet (2001), les attributs

personnels tels que les valeurs, les besoins, les attentes ou la satisfaction constituent le fondement de l'élaboration des perceptions individuelles.

Effectivement, comme le soulignent Joyce et Scolum (1984), des employés ayant des conditions organisationnelles objectivement distinctes peuvent partager une perception similaire et vivre la même expérience du climat social. Dans tous les cas, il s'agit de l'ambiance collective déterminée par les employés eux-mêmes. C'est le produit de l'expérience partagée actuelle de plusieurs d'entre eux, indépendamment de leur place au sein de l'organisation. Les écrivains attribuent la ressemblance dans les perceptions à la similarité des traits individuels.

Toutefois, on pourrait également critiquer la perspective individuelle du climat social, car elle postule que ce dernier dépend davantage des traits personnels et individuels que des attributs organisationnels. Brunet (2001) souligne que cette vision du climat social le limite à l'évaluation du contentement des employés vis-à-vis de leur entreprise, qu'il perçoit comme une réaction émotionnelle qui néglige l'organisation dans sa globalité. Ceci est en contraste avec Schneider et Hall (1972), qui décrivent la satisfaction comme un jugement de l'organisation basé sur l'interaction entre le milieu professionnel, les valeurs et les besoins spécifiques de l'employé. Cela engendre souvent une confusion entre les notions de climat social et de satisfaction. (Laflamme, 1994)

1.11.3.3. Approche perceptive

Selon Pritchard et Karasick (1973), le climat social est la caractéristique assez stable dans le temps de l'environnement interne d'une organisation, découlant des comportements et des politiques des membres de l'organisation, en particulier les dirigeants. Ce climat est ressenti par les membres de l'organisation, fournit un cadre pour comprendre la situation et guide les actions. D'après Payne Roy (1989), l'interaction entre les personnes et l'organisation est évaluée en fonction de la manière dont la plupart d'entre elles perçoivent leur traitement et leur gestion.

Likert cité par Gadbois (1974) explique dans ses travaux sur les variables du climat social, La réponse d'une personne à une situation donnée n'est pas déterminée par l'interaction en elle-même, mais plutôt par la façon dont cette interaction est perçue par la personne. Ce qui importe, c'est sa perception des choses et non la réalité objective. Par conséquent, cette vision perceptive des attributs organisationnels est considérée comme la plus aboutie, car elle

combine les deux premières approches en établissant un équilibre entre les attributs organisationnels objectifs et les caractéristiques subjectives individuelles..

Selon l'écrivain, les traits organisationnels interagissent avec les attributs individuels pour générer des perceptions et des opinions qui influencent les actions des employés, comme l'absentéisme, la grève, la productivité, etc.

Toutefois, une interrogation se pose à ce stade sur le contenu même de ces dimensions. Existe-t-il une liste de facteurs applicable à toutes les organisations, capable de prendre en compte la diversité des caractéristiques individuelles et organisationnelles inhérentes au concept du climat social ??

1.11.4. Mesure du climat organisationnel

Selon Nkere Mpamene E. (2019), James et Jones ont identifié trois approches distinctes qui caractérisent l'évaluation du climat organisationnel : (1) l'évaluation multiple des attributs organisationnels, (2) l'évaluation perceptive des attributs individuels et (3) l'évaluation perceptive des attributs organisationnels.

1.11.4.1. Mesure multiple des attributs organisationnels

Selon James et Jones (1980), l'évaluation multiple des attributs organisationnels implique une appréciation objective de l'environnement d'une organisation, incluant sa taille, sa structure, la fixation des objectifs, l'environnement physique, le style de direction, entre autres. Dans ce cadre conceptuel, le climat est appréhendé comme un ensemble de caractéristiques qui définissent une organisation et la différencient des autres, relativement constantes dans le temps et ayant un impact sur le comportement des individus au sein de l'organisation. Concernant ce point, précisent que, dans cette perspective, le climat est un concept englobant tout et équivaut à une situation organisationnelle.

1.11.4.2. Mesure perceptive des attributs individuels

La perception individuelle des attributs détermine principalement le climat en se basant sur des caractéristiques personnelles telles que les valeurs, les besoins, les attitudes ou la satisfaction de l'employé envers son entreprise. L'objectif est d'observer comment l'individu appréhende son milieu professionnel et non pas comment celui-ci est décrit par autrui. Cette démarche a été faiblement exploitée dans les études concernant le climat.

1.11.4.3. Mesure perceptive des attributs organisationnels

Selon Deer (1980), l'évaluation perceptive des attributs organisationnels évalue le climat organisationnel basé sur les perceptions que les individus ont de leur milieu de travail. La mesure perceptive réunit les éléments organisationnels et les traits individuels des personnes. Elle caractérise le climat comme étant la moyenne des impressions individuelles qu'ont les employés de leur environnement de travail quotidien.

Selon Costello & Zalkind (1963), les variables organisationnelles interagissent avec la personnalité des individus afin de créer les perceptions des attributs organisationnels. Étant donné que la perception est un mécanisme psychologique qui affecte le comportement (et que le climat se définit principalement comme un phénomène de perception), il est raisonnable de déduire que le climat organisationnel a le potentiel d'influer sur le comportement en milieu professionnel et, par conséquent, sur l'efficacité individuelle et organisationnelle (Thomas R, 1976).

1.11.5. Les déterminants du climat social

elon Gadbois (1975), les premières recherches sur le climat social sont attribuables à Lewin. C'est lui qui a été le premier à proposer l'hypothèse que les atmosphères psychologiques sont des phénomènes empiriques et peuvent être décrits scientifiquement. Selon la formule de Lewin C= F (P x E), le comportement C est déterminé par l'interaction entre l'individu P et son environnement E. Cela implique donc que les comportements C de la plupart des individus qui vivent sous son influence peuvent être altérés en intervenant sur l'environnement E.. L'auteur souligne néanmoins que l'intensité du changement de comportements n'est pas uniquement conditionnée par l'environnement, mais également par la réactivité des individus P. Cette réactivité influence aussi les conséquences de l'environnement jusqu'à un certain seuil, car en général, les nouveaux comportements suivront la même tendance.

Cela implique donc que, en intervenant sur l'environnement ou la personnalité, il est possible de changer les comportements des employés au sein de l'organisation. (Brunet et Savoie, 2000 ; Adghirni, 2011)

Brunet et Savoie (2000) mettent en évidence que la théorie de Lewin est limitative puisqu'elle néglige l'interaction présente entre les trois éléments de sa formule. Effectivement, d'après Lewin, c'est l'environnement qui détermine le comportement des employés et non pas

le contraire. Il faut donc supposer que ces individus sont affectés par l'environnement social sans y contribuer. Cependant, son équation demeure un instrument d'analyse crucial du domaine théorique du concept de climat social, car elle a permis d'établir son cadre théorique à travers le triangle : acteur-organisation-environnement sur lequel d'autres auteurs baseront leur étude pour examiner le niveau d'interaction entre ces éléments..

1.12. GPEC ET CLIMAT SOCIAL

Puisque la GPEC est un instrument de gestion, il est nécessaire d'analyser l'impact de cet outil sur l'ambiance sociale. Cela dit, l'évaluation du climat social nécessite l'existence de critères objectifs qui permettent de convertir ces perceptions en savoir objectivé et rationalisé, semblable aux autres sphères de gestion au sein de l'organisation. Selon Fourgous et Itturalde (1991), le climat social est défini comme une collection de traits objectifs et assez durables de l'organisation, remarqués par les individus faisant partie de cette organisation, qui contribuent à lui conférer une certaine identité et qui influencent les comportements et les attitudes de ses membres.

Selon Owens (1998) qui cite Likert, le climat social est également influencé par le leadership du groupe et par conséquent, il est susceptible d'être manipulé. Le climat organisationnel et le leadership sont les facteurs principaux qui affectent la manière dont les personnes interagissent à titre individuel et collectif pour générer des résultats.

Boyer & Equilbey (2003) affirment donc qu'il est prouvé que l'amélioration continue des conditions de travail et la qualité de celles-ci sont des éléments essentiels pour maintenir un climat social favorable au sein de l'entreprise et en optimiser la performance. L'évaluation du climat social et l'amélioration des conditions de travail sont essentiels pour une gestion efficace du personnel et l'optimisation des ressources humaines..

D'après Gadbois (1974), l'emploi de la notion de climat social engendre de nombreuses zones d'ombre, puisque chaque définition est élaborée en fonction des variables considérées comme pertinentes par chaque auteur. D'après l'écrivain, la nature synthétique du climat social fait que chaque analyse est spécifique à la situation examinée, qui dépend elle-même de chaque organisation dont les facteurs et les variables fluctuent en fonction du problème analysé..

Par conséquent, l'instauration de la GPEC peut engendrer diverses situations bénéfiques ou préjudiciables en fonction de la manière dont elle est perçue au sein de l'entreprise. Ces circonstances peuvent résulter de divers éléments, y compris le décalage

entre les qualifications et le poste occupé, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, la disproportion salaire/travail, l'augmentation (ou la diminution) des effectifs dans un rôle donné, le manque de polyvalence pour certaines fonctions, l'absence d'une véritable stratégie en matière de promotions et de formations, un travail monotone et répétitif, l'âge, une mauvaise évaluation des postes et des emplois, etc. (Boyer & Equilbey, 2003)

Selon Kaplan et Norton, cités par Le Louarn (2008), l'accent mis sur la valeur du capital humain comme l'un des cinq piliers de la réussite organisationnelle a accordé une place significative au concept de climat social en tant que facteur déterminant dans l'évaluation de la performance sociale des organisations. D'après les auteurs, le capital humain offre aux organisations un avantage compétitif distinctif en générant des connaissances, des compétences particulières, de l'expérience, de l'innovation et représente une garantie de la qualité de leurs interactions avec la clientèle

Il est essentiel de mesurer la satisfaction du personnel en ce qui concerne le traitement qu'il reçoit de son organisation, tout comme on évalue la satisfaction d'autres partenaires de l'organisation, car cette satisfaction constitue un indicateur clé de performance.

En théorie, le lien entre le climat social et la performance économique de l'entreprise repose sur l'idée qu'un environnement social positif stimule l'engagement et la participation des employés à leur travail. Cela augmente la capacité de l'entreprise à satisfaire les exigences de ses clients concernant la qualité des produits, des services, des interactions avec divers partenaires externes et le maintien d'une image favorable sur le marché (Chamakh et Fromage, 2006), et vice versa., La détérioration du climat social entraîne des coûts considérables associés au mécontentement des employés, qui se manifeste par des comportements personnels comme la diminution de la productivité au travail, des taux d'absentéisme et de rotation du personnel élevés, ou encore par des actions collectives et des conflits sociaux pouvant aboutir à des grèves et à de longues crises sociales perturbant le flux de travail et générant d'importants frais liés à la gestion de ces situations conflictuelles. (Landier, 2008)

Néanmoins, l'étude scientifique du climat social a contribué à identifier plusieurs déterminants constants qui apparaissent dans la plupart des études sur le sujet. C'est parce que l'examen psychosociologique du climat social a toujours été axé sur un but précis, à savoir renforcer les preuves empiriques montrant l'impact de l'environnement de travail sur les comportements individuels et collectifs, ainsi que sur la productivité des employés au sein de l'organisation.

Selon le Référentiel MCS 2009 des 40 irritants sociaux évoqués par Adghirni (2011), nous pouvons citer quelques-unes des principales sources de dysfonctionnements internes génératrices de tensions sociales :

- Qualité de l'atmosphère professionnelle,

- Qualité des interactions entre les employés expérimentés et les nouveaux arrivants ; - Respect des valeurs qui motivent les travailleurs par l'entreprise ;

- Clarté de la communication interne à l'entreprise ;

- Compréhension du lien entre les exigences du poste et les objectifs organisationnels ;

- Qualité des évaluations périodiques (appréciation) ;

- Accueil des nouveaux recrutements ; - Transparence sur les possibilités d'évolution professionnelle ; - Degré d'adhésion aux changements prévus dans la structure de travail ;

- Niveau de confiance dans l'évolution des professions exercées ;

- Niveau de confiance dans la capacité à s'adapter à l'évolution de son poste ; - Etc.

C'est donc la conclusion de ce premier chapitre qui a impliqué la définition des concepts essentiels et les réflexions théoriques sur la GPEC et le climat social.

Dans les pages à venir, nous détaillerons les cadres physiques et méthodologiques de ce travail.

CHAPITRE DEUXIEME : CADRES PHYSIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous exposerons la Société Nationale d'Électricité (SNEL), son organisation et son mode de fonctionnement.

2.1. PRESENTATION DU CADRE PHYSIQUE D'ETUDE

2.1.1. Historique

La Société Nationale d'Electricité Société Anonyme (SNEL SA) a été établie par l'ordonnance n° 70/033 du 16 mai 1970, en tant qu'entité publique à vocation industrielle et commerciale. Initialement, elle a été chargée par l'État du rôle de maître d'œuvre pour les travaux de la première phase de l'aménagement hydroélectrique sur le site d'Inga.

Effectivement, soucieux de satisfaire les exigences énergétiques nationales, l'Etat congolais avait établi un comité de supervision technique et financier pour les projets d'Inga par le biais de l'ordonnance présidentielle n° 67/391 du 23 septembre 1967. Ce comité a été remplacé en 1970 par SNEL.

Suite à l'inauguration de la centrale d'Inga I le 24 novembre 1972, la SNEL a ainsi commencé à agir en tant que productrice, transporteuse et distributrice d'énergie électrique, tout comme une autre entreprise d'État rigide et six sociétés privées commerciales existantes ayant le même but social : Comectrick, Forces de l'Est, Force du Bas-Congo, Sogefor, Sogelec et Cogelin.

Cette même année, le processus d'intégration progressive de ces entreprises privées au sein de la SNEL a été initié par le gouvernement. Ce processus aboutira à l'établissement d'une situation de quasi-monopole en faveur de la SNEL, renforcée ultérieurement par la loi n° 74/012 du 14 juillet 1974 qui confère à la SNEL les droits, obligations et activités des précédentes sociétés privées d'électricité mentionnées ci-dessus.

Cette législation reflète la détermination de l'État à exercer un contrôle direct sur la production, le transport et la distribution d'énergie électrique, considérée comme une ressource stratégique pour le développement économique et social du pays.

Depuis cette date, SNEL supervise effectivement l'ensemble des grandes centrales hydroélectriques, tandis que de petites centrales thermiques intégrées aux installations d'entreprises isolées continuent d'être gérées par des producteurs autonomes, qu'ils soient publics (secteur minier) ou privés.

Avant 2009, SNEL, établie en tant que société d'État, était chargée de fournir le service public de l'électricité. Elle était alors régie par la loi-cadre sur les entreprises publiques ainsi que par l'ordonnance n° 78/196 du 5 mai 1978 qui gouvernait les entreprises du portefeuille national. Elle était placée sous deux tutelles : une tutelle technique exercée par le ministère en charge de l'énergie, et une tutelle administrative et financière exercée par le ministère du portefeuille.

Cette progression institutionnelle a permis à SNEL de continuer son rôle principal dans la réalisation des travaux d'aménagement du site d'Inga. La première étape, Inga I (351 MW), qui a officiellement débuté le 1er janvier 1968, a été inaugurée le 24 novembre 1972. Quant à la seconde phase, Inga II (1.424 MW), ses installations ont été mises en service en 1982. Cette phase intensive de construction a été couronnée par l'édification de la ligne ±500KVInga – Kolwezi, qui est la plus longue au monde avec une longueur de 1.774 km².

Mise en service industrielle en 1983, cette ligne avait à l'origine pour but d'approvisionner en électricité les mines et les usines du Katanga, situé au sud du pays. Actuellement, elle assure le transport vers certains pays d'Afrique Australe tels que la Zambie, le Zimbabwe, le Botswana et l'Afrique du Sud.

En 1988, la SNEL concevra le « plan directeur national de développement du secteur de l'électricité à l'horizon 2005 ». Ce plan directeur se construisait autour des objectifs stratégiques suivants:

- Rentabilisation des infrastructures de production et de transport existantes ;
- Amélioration de la productivité ;
- Recherche de l’équilibre

Sur la base de ce projet, deux programmes d'investissements prioritaires ont été instaurés (PIP 1988-1990 et 1991-1993), représentant les premières phases de mise en œuvre du plan directeur. Toutefois, les sanctions financières imposées à la République Démocratique du Congo en 1990, les pillages de 1991 et 1993 ainsi que les deux conflits qui ont ébranlé le pays entre 1996 et 2003 ont sérieusement compromis la mise en œuvre de ces deux programmes d'investissements prioritaires.

En 2003, le schéma directeur national pour le développement du secteur électrique à l'horizon 2005 a été révisé afin de prolonger son échéance jusqu'en 2015 et de favoriser l'accroissement du taux de couverture nationale.

Dans le but de revitaliser les entreprises publiques et d'augmenter leur productivité et rentabilité, le gouvernement de la République a mis en place des réformes institutionnelles majeures. Ces réformes visent à permettre au secteur marchand du portefeuille de contribuer au développement national conformément à la loi n° 08/007 du 07 juillet 2008 relative aux dispositions générales concernant la transformation des entreprises publiques.

Par l'arrêté n° 09/12 du 24 avril 2009, la SNEL a été convertie en une entreprise publique qui est devenue une société commerciale. La transformation en cours se terminera par la publication des statuts de la SNEL en tant qu'entité commerciale.

2.1.2. Evolution des activités de la SNEL

L'évolution et l'implantation du parc de production hydroélectrique se sont déroulées comme suit :

- En 1970, le parc comptait 39 groupes avec une puissance installée de 609 MW ;
- En 1972, la quantité de groupes a augmenté à 41 tout en conservant une puissance installée de 609 MW ; En 1972, suite à l'activation de la centrale d'Inga I et l'ajout de deux groupes supplémentaires à la centrale du Ruzizi, le nombre total de groupes s'est élevé à 49 pour une capacité installée de 975 MW ;
- En ajoutant un troisième groupe à la centrale de Tshopo en 1974, le total des groupes est porté à 50 et la capacité installée atteint alors 982 MW, chiffre qui se maintient jusqu'en 1980.;
- La centrale d'Inga II, mise en service en 1982, a porté le nombre de groupes à 58 et la puissance installée à 2.406 MW.
- L'entrée en fonctionnement de la première phase de la centrale de Mobayi Mbongo en 1990 a fait passer le nombre de groupes de 58 à 61 et la capacité installée à 2.418.300 MW.

La SNEL a déployé des efforts importants cette même année dans la province du Nord-Kivu, notamment en transformant la fourniture d'énergie électrique à la ville de Goma, passant de l'électricité thermique à l'hydroélectricité issue de la centrale de Ruzizi.

Des efforts similaires ont été investis dans la province du Sud-Kivu grâce à la réhabilitation et l'extension des réseaux de distribution dans les villes de Bukavu et Uvira, ainsi qu'à l'électrification de la ville de Katana et ses alentours.

À Lubumbashi, dans la province du Katanga, les grands industriels qui utilisaient auparavant le diesel ont été approvisionnés en électricité à partir de la station ZIL, construite et opérationnelle depuis 1989.

La ville de Gbadolite, située en Équateur, a également profité de l'hydroélectricité au lieu de la production thermique grâce à l'établissement et à la mise opérationnelle de la centrale de Mobayi Mbongo et du poste de Gbadolite en 1990. Cela a été possible grâce à une connexion en moyenne tension avec la ville de Mobayi Mbongo en République Centrafricaine.

Dans les années 1990-1999, l'expansion de la ville de Kinshasa vers l'ouest et l'est a conduit la SNEL à étendre ses réseaux, incluant des tensions moyennes et basses. Cela a été réalisé grâce à la construction des sous-stations 30/6,6KV de Linguala et Kinsuka en 1993, suivies par les sous-stations 30/6,6KV ainsi que les sous-stations Kingabwa, Nsele et Maluku en 1994.

Durant cette période, on a également procédé à l'activation du poste 220/15 KV et de la sous-station 15/6,6 KV dans la ville de Bandundu (1992).

Depuis 2009, la SNEL finance et exécute les travaux de mise à niveau des réseaux de distribution à moyenne tension (MT) dans les villes de Lubumbashi, Likasi et Kolwezi situées au Katanga. Ces projets incluent l'installation de plusieurs stations de décharge dans trois villes ainsi qu'une station 120/15 KV de Katuba à Lubumbashi.

2.1.3. Organisation de la SNEL

À l'heure actuelle, la SNEL est gérée par les décrets n° 09/11 et 09/12 du 24 avril 2009 concernant respectivement les mesures transitoires relatives à la transformation des entreprises publiques et la liste des entreprises publiques converties en sociétés commerciales, établissements publics et services publics, tels que complétés et modifiés par le décret n° 10/12 du 29 avril 2010.

Selon ces documents, la SNEL opère avec les entités suivantes : le conseil d'administration, la direction générale, le comité de direction et l'équipe des commissaires aux comptes.

a. Le conseil d’administration

Le conseil d'administration possède l'autorité la plus large pour effectuer toutes les actions administratives et de disposition liées à l'objet social.

b. La direction générale

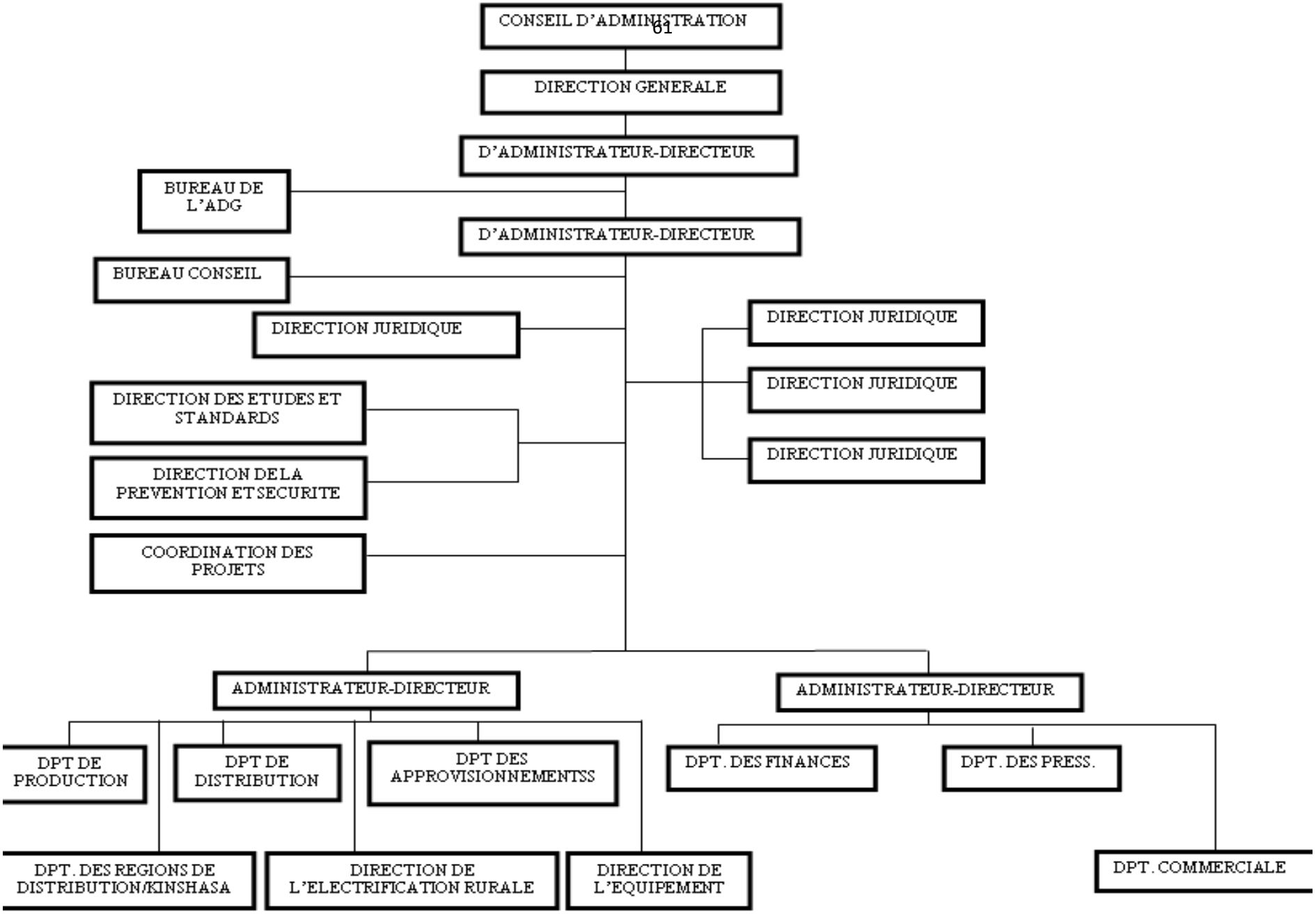
La direction générale s'occupe des activités quotidiennes de l'entreprise en vertu du pouvoir délégué par le conseil d'administration. Elle se compose de l'adjoint au directeur général et administrateur.

c. Le comité de direction

Conformément à la note de service n° DG/108/09 du 22/06/2009, le comité de direction représente l'organe consultatif et technique qui inclut, en plus de la direction générale, tous les directeurs de département.

d. Le collège des commissaires aux comptes

L'organe chargé de veiller à la vérification des opérations financières de l'entreprise est le collège des commissaires aux comptes.


CONSEIL D'ADMINISTRATION
DIRECTION GENERALE
D'ADMINISTRATEUR-DIRECTEUR
BUREAU DE L'ADG
D'ADMINISTRATEUR-DIRECTEUR
BUREAU CONSEIL
DIRECTION JURIDIQUE
DIRECTION JURIDIQUE
DIRECTION JURIDIQUE
DIRECTION JURIDIQUE
DIRECTION DES ETUDES ET STANDARDS
DIRECTION DE LA PREVENTION ET SECURITE
COORDINATION DES PROJETS
ADMINISTRATEUR-DIRECTEUR
ADMINISTRATEUR-DIRECTEUR
DPT DE PRODUCTION
DPT DE DISTRIBUTION
DPT DES APPROVISIONNEMENTSS
DPT. DES FINANCES
DPT. DES PRESS.
DPT. DES REGIONS DE DISTRIBUTION/KINSHASA
DIRECTION DE L'ELECTRIFICATION RURALE
DIRECTION DE L'EQUIPEMENT
DPT. COMMERCIALE

2.2. CADRE METHODOLOGIQUE

1. Population et échantillon d'étude

1.1. Population d'étude

L'univers sur lequel se mène une recherche est constitué par la population. Elle peut se référer à un ensemble, un groupe d'individus ou non-individuels qui sont concernés par les buts d'une enquête. Dans le domaine des statistiques, une population désigne l'ensemble des unités, quel que soit leur type, pris en compte par le statisticien. Ces entités peuvent inclure des entreprises, des volailles, des transistors et même des individus. (Sanders, 1975). C'est-à-dire que le terme population ne se limite pas aux groupes humains, mais englobe également tout regroupement d'éléments soumis à une étude systématique.

Pour ce qui est de notre échantillon étudié, celui-ci regroupe les agents du département de Gestion Collective et Prévisionnelle des Effectifs (GCPE) ainsi que ceux des services de Production, Distribution et Commercial de la SNEL (Direction Générale), totalisant 60 participants. La distribution de ce personnel est effectuée comme suit, en fonction des services sélectionnés : 15 thématiques du département de Gestion Collective et Prévisionnelle ; 15 thématiques du département de Production ; 15 thématiques du département de Distribution et 15 thématiques du département Commercial.

1.2. Echantillon d'étude

Le sample est le reflet représentatif de la population. Il s'agit de la population réduite qui renferme toutes les caractéristiques de la population. C'est la synthèse, la condensation de toute la population définie. Il s'agit donc d'un groupe de personnes choisies pour être interviewées par un enquêteur dans le cadre d'une étude (Capul & Garnier, 2002).

Selon Ngub'Usim Mpey Nka (2005), un échantillon est une sélection représentative de la population étudiée, sur laquelle les conclusions tirées peuvent être étendues à l'ensemble de cette population.

Dans le contexte de cette recherche, notre échantillon d'étude, qui correspond à notre population d'étude, est de nature occasionnelle et comprend tous les agents des services suivants de la SNEL : Gestion Collective et Prévisionnelle des Effectifs (GCPE), Production, Distribution et Commercialisation.

Cette étude comprend un échantillon de 60 sujets, répartis en deux catégories : le premier groupe est constitué des agents du service Gestion Collective et Prévisionnelle des Effectifs (15 sujets), tandis que le second se compose d'agents issus de trois autres services, à savoir : Production, Distribution et Commercial (45 sujets). Nous avons attribué un outil de recherche distinct à chaque groupe.

Notre échantillon d'étude, qui inclut différents groupes de services, est caractérisé par des variables sociographiques (genre, expérience professionnelle, niveau d'éducation...), comme cela est illustré dans les tableaux numérotés de 2 à 5.

Le tableau numéro 2 montre la distribution des sujets interrogés en fonction du sexe.

Tableau n°2 : *Répartition des sujets enquêtés selon la variable sexe*

Sexe	**Services**				**Total**	
	GCPE		**Autres**			
	Fréquence (f)	**Pourcentage %**	**Fréquence (f)**	**Pourcentage %**	**Fréquence (f)**	**Pourcentage %**
Masculin	10	67	32	71	**42**	**70**
Féminin	5	33	13	29	**18**	**30**
Total	**15**	**100**	**45**	**100**	**60**	**100**

Selon les informations fournies dans ce tableau, nous observons que 70% des individus sont de genre masculin, tandis que seulement 30% sont de genre féminin. On peut affirmer que la majorité de l'échantillon est composée d'individus de sexe masculin.

Le tableau numéro 3 illustre la distribution des sujets interrogés en fonction de l'ancienneté dans leur profession.

Tableau n°3 : *Répartition des sujets enquêtés selon la variable ancienneté professionnelle*

Ancienneté professionnelle	**Services**				**Total**	
	GCPE		**Autres**			
	Fréquence (f)	**Pourcentage %**	**Fréquence (f)**	**Pourcentage %**	**Fréquence (f)**	**Pourcentage %**
Moins de 5 ans	--	--	10	22	**10**	**17**
De 5 à 10 ans	3	20	18	40	**21**	**35**
Plus de 10 ans	12	80	17	38	**29**	**48**
Total	**15**	**100**	**45**	**100**	**60**	**100**

D'après les informations contenues dans ce tableau, il est évident que 48% des personnes interrogées ont plus de 10 ans d'expérience, tandis que seulement 35% d'entre elles possèdent entre 5 et 10 ans d'ancienneté.

D'après ces informations, on constate que la plupart des personnes sondées possèdent une expérience professionnelle supérieure à dix ans.

Dans le tableau numéro 4 ci-après, nous montrons la distribution des sujets étudiés en fonction du niveau d'études.

Tableau n°4 : *Répartition des sujets enquêtés selon la variable niveau d'études*

Niveau d'études	Services				Total	
	GCPE		Autres			
	Fréquence (f)	Pourcentage %	Fréquence (f)	Pourcentage %	Fréquence (f)	Pourcentage %
Secondaire	2	13	20	44	**22**	**37**
Supérieur	12	80	19	42	**31**	**52**
Universitaire	1	7	6	14	**7**	**11**
Total	**15**	**100**	**45**	**100**	**60**	**100**

Ce tableau présente que 52% des personnes interrogées ont un niveau d'études supérieur, 37% détiennent un diplôme de niveau secondaire et 11% ont une formation universitaire.

Dans le tableau numéro 5 ci-dessous, nous illustrons la distribution des sujets interrogés en fonction de la variable classe socioprofessionnelle.

Tableau n°5 : *Répartition des sujets enquêtés selon la variable catégories socioprofessionnelles*

Catégories socioprofessionnelles	Services				Total	
	GCPE		Autres			
	Fréquence (f)	Pourcentage %	Fréquence (f)	Pourcentage %	Fréquence (f)	Pourcentage %
Cadre de commandement	--	--	5	11	6	10
Cadre de collaboration	13	87	20	44	32	53
Agent de maitrise	--	--	4		4	7
Agent d'exécution	2	13	16	36	**18**	**30**
Total	**15**	**100**	**45**	**100**	**60**	**100**

Concernant les catégories socio-professionnelles, le tableau précédent indique que 53% des individus sont des cadres de collaboration, 30% sont des agents d'exécution et 10% se classent parmi les cadres de commandement. D'après ces informations, nous remarquons qu'une majorité des personnes interrogées occupent des postes de cadre de collaboration, puis viennent les agents d'exécution.

2. METHODE ET TECHNIQUES DE COLLECTE DES DONNEES

2.1. Méthode de collecte des données

On utilise généralement le terme « méthode » pour désigner l'ensemble des démarches qu'un chercheur adopte pour découvrir et valider des connaissances, ou qu'un

professionnel met en œuvre pour résoudre un problème spécifique à partir des connaissances existantes. On peut également la considérer comme l'ensemble des directives à respecter ou le processus à suivre de manière rigoureuse pour parvenir à la vérité scientifique en se basant sur les faits ou les données d'observation (Bloch, 2008).

Parmi les diverses méthodes disponibles, nous avons choisi d'adopter la méthode d'enquête pour notre étude. Nous avons jugé que cette approche serait plus adéquate pour nous donner la possibilité de contrôler les hypothèses de notre recherche. En conséquence, elle nous a donné l'opportunité de collecter des informations auprès des participants choisis selon des objectifs clairement établis, dans le but de dépeindre et d'étudier une situation spécifique. De plus, nous a-t-on donné la possibilité d'établir un contact direct avec les personnes concernées par notre recherche.

- **Méthode d'enquête**

Parmi les diverses méthodes disponibles, nous avons choisi d'adopter la méthode d'enquête pour notre étude. Nous avons jugé que cette approche serait plus adéquate pour nous donner la possibilité de contrôler les hypothèses de notre recherche. En conséquence, elle nous a donné l'opportunité de collecter des informations auprès des participants choisis selon des objectifs clairement établis, dans le but de dépeindre et d'étudier une situation spécifique. De plus, nous a-t-on donné la possibilité d'établir un contact direct avec les personnes concernées par notre recherche.

2.2. Techniques de collecte de données

Dans le cadre de notre recherche, nous avons recours à deux méthodes pour recueillir des données : d'une part, l'approche documentaire et d'autre part, l'utilisation d'un questionnaire et de grilles d'évaluation concernant la mise en œuvre de la GPEC et ses impacts sur le climat social.

a) Technique documentaire : Pour Madeleine Grawitz (2001), la technique documentaire consiste en une fouille systématique de tout ce qui est écrit ayant une liaison avec le domaine de recherche. Pour notre part, nous avons consulté des ouvrages, des articles, des mémoires, des rapports, des notes de cours, des sites internet qui traitent du même sujet de recherche que le nôtre.

b) Questionnaire et échelle d'évaluation sur la pratique de la GPEC :

- **Questionnaire sur la pratique de la GPEC**

Nous avons employé un sondage concernant la mise en œuvre de la GPEC, principalement destiné aux collaborateurs du département GPEC de la SNEL. Ce questionnaire dont une version est jointe en annexe, contient trois catégories de questions qui sont : les connaissances en GPEC, la définition des compétences et l'acquisition de personnel compétent et mesures d'ajustement. De plus, d'après son organisation comme indiquée dans le tableau n°6, il contient 42 questions touchant trois dimensions de la question examinée : savoirs sur la GPEC, définition des aptitudes et recrutement de personnel qualifié et mesures d'ajustement.

Le tableau numéro 6 ci-dessous illustre la structure du questionnaire relatif à la mise en œuvre de la GPEC.

Tableau n°6 : *Structure du questionnaire sur la pratique de la GPEC*

Thèmes/Volet	**Affirmations (items)**	**Nombre d'items**
A. Connaissances sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	**de 1 à 9**	9
B. Spécification des compétences et acquisition du personnel compétent	**de 10 à 28**	19
C. Actions d'ajustement	**de 29 à 42**	14

Il est à noter que les questions 10 à 12, qui se rapportent à la définition des compétences et au recrutement de personnel qualifié, et qui traitent d'éléments factuels, ne s'adresseraient qu'au Responsable du service GCPE/SNEL..

- **Echelle d'évaluation de la pratique de la GPEC**

La pratique de la GPEC est évaluée selon une échelle de type Likert. Elle présente 5 options de réponse, allant de « Pas du tout d'accord » (1) à « Tout à fait d'accord » (5). Elle est réservée exclusivement aux membres du personnel des services de Production, de Distribution et Commercial de la SNEL. Elle examine, entre autres, les expériences de ces employés concernant l'application de la GPEC au sein de leur entreprise.

Cette échelle d'évaluation a été conçue sur la base des retours (affirmations) des agents du Service de GCPE de la SNEL au questionnaire concernant l'application de la GPEC. Ont été retenues uniquement les réponses qui ont présenté des fréquences très élevées pour cette évaluation. À l'instar du questionnaire relatif à la GPEC concernant les agents de service GCPE de la SNEL, cette grille d'évaluation englobe également trois éléments du sujet examiné, à savoir : connaissance de la GPEC, définition des compétences et recrutement de personnel compétent et mesures d'ajustement.

Le tableau n°7 reprend explicitement la structure de notre échelle d'évaluation.

Tableau n°7 : S*tructure de l'échelle d'évaluation de la pratique de la GPEC*

Thèmes/Volet	**Affirmations (items)**	**Nombre d'items**
A. Connaissances sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	**de 1 à 10**	10
B. Spécification des compétences et acquisition du personnel compétent	**de 1 à 24**	24
C. Actions d'ajustement	**de 1 à 14**	14

Il convient de noter que, pour chaque dimension du problème examiné, une question ouverte a été intégrée afin de donner aux participants à l'enquête la possibilité de classer leurs observations personnelles.

C) Echelle d'évaluation des effets de la pratique de la GPEC sur le climat social de l'entreprise

Cette échelle d'évaluation a été conçue spécifiquement pour les besoins de l'étude. Elle est conçue pour tous les participants de notre échantillon d'étude, sans distinction de leur affiliation à un service spécifique de la SNEL. Elle englobe quatre volets distincts : l'entreprise, le cadre de travail, l'épanouissement individuel et les rapports avec les collègues.

En essence, chaque dimension de cette grille d'évaluation comprend les éléments sur lesquels les personnes interrogées devraient donner leur avis (opinions). Cela, en précisant l'importance des effets de la GPEC sur le climat social au sein de la SNEL (sans effet = A ; effet d'importance moyenne = B ; et effet d'importance élevée = C).

L'annexe contient une reproduction de notre échelle d'évaluation, dont la structure est décrite dans le tableau numéro 8..

Tableau n°8 : *Structure de l'échelle d'évaluation des effets de la GPEC sur le climat social de l'entreprise*

Dimension	Affirmations (items)	Nombre d'items
Entreprise	**de 1 à 5**	5
Environnement de travail	**de 6 à 9**	4
Epanouissement de travail	**de 10 à 13**	4
Relations avec les collègues de travail	**de 14 à 18**	5

2.3. Pré-enquête et enquête proprement dite

a. Pré-enquête

Le pré-enquête est une évaluation effectuée sur un petit groupe de sujets afin de définir l'ampleur du questionnaire et d'anticiper les réponses. Cette étape initiale dans la conduite d'une recherche scientifique implique un premier contact avec le champ d'investigation. L'enquête préliminaire nous a aidés à identifier les défauts de notre questionnaire pour en concevoir un plus adapté à la collecte de données.

b. Enquête proprement dite

La véritable enquête s'est déroulée en 2022, de février à mars pour le département GCPE et de septembre à octobre pour les autres départements.

1. Le service GCPE

Le premier groupe des sujets examinés comprend les agents du service de Gestion Collective et Prévisionnelle des Effectifs. Nous avons directement administré nos outils d'investigation à tous les membres de ce service, c'est-à-dire aux 15 agents de la GCPE. L'enquête impliquait de remettre les outils de recherche en leur fournissant des instructions à suivre avant de répondre. Après avoir fourni une réponse, nous récupérions le questionnaire.

2. Les autres services

Les membres des services de Production, Distribution et Commercial constituent le second et ultime groupe de sujets interrogés. Nous avons remis nos outils de recherche directement aux agents qui étaient prêts à travailler en collaboration avec nous. Par conséquent, nous avons seulement pu mener une enquête sur 15 agents de chaque service mentionné. L'enquête impliquait la distribution des outils de recherche aux participants, en leur fournissant les directives à suivre avant de répondre. Après avoir donné notre réponse, nous récupérions les outils de recherche.

2.4. Dépouillement des protocoles et techniques d'analyse des données

a. Dépouillement des protocoles

Pour analyser les divers protocoles d'enquête, nous avons utilisé la méthode d'analyse de contenu pour les questions ouvertes, en consolidant les réponses similaires en une seule opinion. Pour ce qui est des questions fermées, nous avons employé directement une analyse statistique descriptive à l'aide du logiciel SPSS 20.

b. Techniques d'analyse de données

L'étude de contenu a mis en évidence les réactions significatives des individus interrogés, en se basant sur les thématiques sélectionnées pour cette recherche. Les réactions qualitatives ont été catégorisées en fonction de leur occurrence (f).

En ce qui concerne les questions ouvertes, les réponses (fréquences) ne correspondent pas nécessairement à la même taille que l'échantillon pour une raison simple : dans une phrase (réponse), il est possible de mettre en avant plusieurs idées distinctes. Cela peut expliquer pourquoi certaines tables affichent une fréquence inférieure ou supérieure à la dimension de l'échantillon.

De ces réactions (fréquence, f), nous avons calculé le pourcentage grâce à la formule suivante : $\mathbf{\% = \frac{f}{N}\, 100}$ où : **%** = Pourcentage (%), **Fréquence =** f, **N=** taille de l'échantillon et **100** = constante.

2.5. Difficultés rencontrées

Lors de nos interventions sur le terrain, nous avons rencontré diverses difficultés, notamment :

- L'opposition sans équivoque de certaines entreprises à la réalisation d'une enquête sur la GPEC ;
- La difficulté à trouver une entreprise disposant d'un service de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ;
- L'hésitation des sujets à utiliser les outils de recherche en affirmant qu'ils étaient trop occupés à réaliser leurs tâches ;
- Le manque d'enthousiasme de certains participants à l'enquête, certains n'étaient pas enclins à répondre aux questionnaires et d'autres refusaient purement et simplement sans justification valable ; …

CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Dans cette section, nous exposons, étudions et déchiffrons les conclusions tirées suite au traitement des informations de notre recherche. Il se divise en six parties cruciales suivantes : L'exposition des conclusions de l'étude, l'évaluation des résultats, l'impact du lien entre la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et le climat social de la société, ainsi que le débat autour de ces résultats.

3.1. Présentation globale des résultats de l'enquête menée auprès des agents du service Gestion Collective et Prévisionnelle des Effectifs

Notre étude présente des résultats de manière générale, sans prendre en compte les particularités liées aux variables sociodémographiques. Bien que globale, cette présentation s'effectue question par question en fonction des éléments du problème analysé.

3.1.1. Présentation des résultats de l'enquête menée auprès de la GPEC telles que pratiquées par les agents de la GCPE

Il est important de noter que les résultats exposés sont principalement associés aux réponses des sujets du Service Gestion Collective et Prévisionnelle des Effectifs (15 sujets). Ils sont associés aux trois éléments du problème examiné, à savoir : Expertise en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, définition des aptitudes requises et recrutement de personnel qualifié, ainsi que mise en œuvre de mesures correctives.

A. Connaissances sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Dans ce contexte, il s'agit d'appréhender les connaissances que détiennent les agents du service GCPE de la SNEL en matière de GPEC. Autrement dit, nous abordons ici plusieurs points : la perception de la GPEC ; le fait de déjà connaître la GPEC ; la participation à l'élaboration des stratégies liées à la GPEC ; les bénéfices que la GPEC apporterait à l'entreprise ; l'importance de la GPEC pour le développement de l'entreprise ; l'approche de la GPEC ; les instruments associés à la GPEC ; les éléments internes et externes qui expliquent la stratégie de la GPEC et les défis auxquels elle permet d'apporter une solution.

9 questions ont été posées concernant cet aspect du problème examiné, auxquelles les participants à l'enquête ont répondu. Les réponses de ces individus sont exposées, le cas échéant, dans les tableaux suivants.

Question 1. Quelle est votre perception de la GPEC ? Qu'en pensez-vous ?

Le tableau numéro 9 illustre les réponses des participants, en lien avec leur point de vue sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Tableau n°9 : *Répartition des avis des sujets enquêtés sur leur perception de la GPEC*

Avis	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Elle permet de prévoir les remplacements des RH	6	31,5
Elle permet de constituer une base de données des ressources humaines	4	21,1
Elle permet de renforcer les capacités des salariés	4	21,1
Elle permet de disposer les informations sur le personnel	5	26,3
Total	**19**	**100**

D'après les données présentées dans ce tableau, il apparaît que les répondants estiment que la GPEC permet de : anticiper les besoins en personnel (31,5%) ; accéder aux informations relatives aux employés (26,3%) ; améliorer les compétences des employés (21,1%) et établir une base de données en ressources humaines (21,1%)

Question 2. Avez-vous déjà entendu parler de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ? Si oui, en quoi consiste-elle ?

En réponse à la question soulevée, l'ensemble des participants (15 individus, soit 100,0%) déclare avoir déjà connaissance de la GPEC. Pour ce qui les concerne, la GPEC implique : réduire la différence entre les ressources humaines actuelles et celles anticipées (28%) ; assurer une continuité en cas de besoin (24%) ; effectuer l'évaluation des ressources humaines (16%) ; concevoir les descriptions de postes et les aptitudes des employés (12%) et gérer le parcours professionnel (12%).

Question 3. Les employés de votre organisation sont-ils impliqués dans la définition des stratégies relatives à la GPEC ? Si oui, comment ?

D'après les renseignements obtenus de nos participants à l'enquête, nous notons que tous (15 participants, soit 100,0%) déclarent que les salariés de leur structure sont engagés dans l'élaboration des stratégies concernant la GPEC. Selon eux, on peut le constater dans : la conception des programmes de formation (40%), en soutenant l'entreprise lors des transformations (30%) et en contribuant à l'identification des postes à éliminer ou à établir (20%).

Question 4. Pensez-vous que la GPEC est profitable pour votre entreprise ? Pourquoi ?

Tous nos sujets enquêtés (soit 100%) affirment que la GPEC est profitable pour leur entreprise. Ils expliquent cela par le fait que la GPEC permet à l'entreprise de : permet

de remédier aux problèmes des effectifs (44%) ; d'anticiper les évolutions socioéconomiques, organisationnelles et technologiques (31%) et permet à l'entreprise d'être performante (19%).

Question 5. Quel rôle joue la GPEC dans le développement de votre entreprise ?

Nous présentons dans le tableau n°10, les réactions des sujets en rapport avec le rôle que jouerait la GPEC dans le développement de l'entreprise.

Tableau n°10 : *Répartition des avis des sujets enquêtés sur le rôle de la GPEC dans le développement de l'entreprise*

Avis	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Permet la création des nouveaux emplois	3	17
Permet la formation des agents	8	44
Permet de répondre aux nouvelles exigences du travail	2	11
Permet d'actualiser les compétences	5	28
Total	**18**	**100**

La lecture de ce tableau nous montre que, selon les sujets enquêtés, le rôle de la GPEC dans le développement de l'entreprise consiste à permettre : la formation des agents (44%) ; actualisation des compétences (28%), et la création des nouveaux emplois (17%).

Question 6. A quoi sert la démarche de la GPEC ?

Le tableau n°11 reprend les réactions des sujets enquêtés en rapport avec la démarche de la GPEC.

Tableau n°11 : *Répartition des avis des sujets enquêtés sur la démarche de la GPEC*

Avis	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Redéfinir les outils RH	2	10
Réduire les écarts entre le niveau de qualification et le poste	4	21
Gérer les effectifs (réduire ou augmenter selon le cas)	6	32
Adapter les RH	7	37
Total	**19**	**100**

Il se dégage clairement du tableau ci-haut que, selon les sujets enquêtés Consécutivement aux informations contenues dans le tableau ci-haut, les opinions des sujets nous révèlent que la démarche de la GPEC sert à : adapter les RH (37%) ; gérer les effectifs (32%) et réduire les écarts entre le niveau de qualification et le poste (21%).

Question 7. Quels sont les outils liés à la GPEC ?

Les réactions des sujets enquêtés relatives aux outils liés à la GPEC sont présentées dans le tableau n°12.

Tableau n°12 : *Répartition des avis des sujets enquêtés sur les outils liés à la GPEC*

Avis	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Le Plan de formation	4	16
Le Job description	9	36
Les Fiches métiers	2	8
Le Tableau de bord des RH	7	28
Le Référentiels de compétences	3	12
Total	**25**	**100**

Au regard des informations contenues dans ce tableau, il s'observe que les sujets enquêtés citent comme suit, les outils liés à la GPEC : le job description (36%) ; le tableau de bord des RH (28%) ; le plan de formation (16%) ; le référentiel de compétences (12%) ; et les fiches métiers (8%).

Question n°8. Quels sont les facteurs externes et internes à votre entreprise qui justifient (déterminent) l'application de la politique de la GPEC ?

Nous reprenons dans le tableau n°13, les réactions des sujets enquêtés en rapport avec les facteurs internes qui justifient la politique de la GPEC.

Tableau n°13 : *Répartition des avis des sujets enquêtés sur les facteurs internes et externes à l'entreprise qui justifient la politique de la GPEC*

Avis	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
A. Facteurs internes		
L'élaboration du plan de retraite (30 ans de carrière ou 65 ans d'âge)	8	36
L'évolution de la carrière	6	27
Le Meilleur calibrage des postes et des niveaux de rémunération	3	14
La Réduction des risques liés aux déséquilibres organisationnels	5	23
Total A	**22**	**100**
B. Facteurs externes		
Création de la CNSSAP (Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Agents Publics)	4	24
Recommandations du Ministère de la Fonction publique	3	18
Evolutions technologiques	5	29
Compétitivité	5	29
Total B	**17**	**100**

Le tableau n°13 révèle que, selon les individus interrogés, les facteurs internes à leur entreprise qui motivent la mise en œuvre de la politique de GPEC sont : l'élaboration du plan de retraite (36%) ; le développement de carrière (27%), la diminution des risques associés aux déséquilibres organisationnels (23%); et l'optimisation précise des postes et des niveaux de salaire (14%).

En ce qui concerne les facteurs externes, ils incluent : les avancées technologiques (29%) ; la compétitivité (29%) ; l'établissement de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Agents Publics (24%) et les directives du Ministère de la Fonction publique (18%).

Question 9. Quels sont les principaux problèmes rencontrés par les agents ou par vous en tant que gestionnaire auxquels la GPEC permettra de faire face ?

Les réactions des sujets enquêtés relatifs aux les problèmes rencontrés et auxquels la GPEC permet de faire face sont présentées dans le tableau n°14.

Tableau n°14 : *Répartition des avis des sujets enquêtés sur les problèmes rencontrés auxquels la GPEC permet de faire face*

Avis	**Fréquence (f)**	**Pourcentage (%)**
Difficulté d'adaptation des agents (temporaires) à cause de leur effectif important lors de formation	5	19
Difficulté de gérer les compétences et les affectations	7	27
Difficulté d'adaptation face aux nouvelles technologies	8	31
Difficulté liée au faible niveau de qualification de certains agents pour réaliser certaines tâches	6	23
Total	**26**	**100**

D'après les informations du tableau numéro 14, les personnes interrogées mentionnent les difficultés auxquelles ils ou d'autres employés de leur société ont été confrontés dans le cadre de la GPEC. C'est à propos de : Les principaux défis auxquels sont confrontés les agents, et pour lesquels la GPEC peut offrir des solutions, incluent : l'adaptation aux nouvelles technologies (31%), la gestion des compétences et des affectations (27%), ainsi que le niveau de qualification insuffisant de certains employés pour accomplir certaines missions (23%).

Pour faire court, les résultats relatifs à la connaissance de la GPEC indiquent que les employés sont familiers avec ce concept. Ils le perçoivent comme une démarche visant à anticiper les recrutements (remplacements), les départs (retraite) du personnel et qui constitue une base d'informations sur les employés. Ils considèrent la GPEC comme une série d'actions visant à réduire la différence entre les ressources humaines existantes et celles prévues ; elle sert aussi à planifier la succession en cas de nécessité.

En outre, la stratégie de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) offre la possibilité d'ajuster les postes et les compétences en réponse aux modifications et développements auxquels l'organisation doit faire face. En substance, cette stratégie permet d'implémenter des mesures appropriées concernant la formation, le recrutement et l'organisation du travail. Les outils principaux comprennent la description de poste et le tableau de bord des ressources humaines. Les employés se sentent concernés dans l'élaboration des stratégies liées à la GPEC. Et cette dernière s'avère avantageuse pour la société car elle contribue à résoudre les soucis de personnel et encourage la formation des agents. Effectivement, les éléments internes et externes à la SNEL qui expliquent la mise en œuvre de la politique de GPEC incluent : la compétitivité, la progression de carrière, l'établissement de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Agents Publics (CNSSAP), ainsi que le programme de retraite basé sur une carrière de 30 ans et un âge de 65 ans pour l'employé. Donc, la GPEC facilite la gestion des défis liés à la compétence, aux attributions et à l'adaptation aux nouvelles technologies.

B. spécification des compétences et acquisition du personnel compétent

En matière de définition des compétences requises et de recrutement du personnel, nous abordons principalement les points suivants relatifs à la SNEL : les processus d'embauche ; les professions prisées pour l'embauche ; les départs à la retraite ; la concordance entre les postes tenus et les qualifications détenues ; la pertinence des évaluations ; l'appréciation des compétences, les instruments que possède l'entreprise pour évaluer les aptitudes des employés, la gestion des compétences au sein de l'entreprise ; le poids accordé aux compétences du personnel dans leurs mouvements internes au sein de l'entreprise, etc.

Nous exposons dans les tableaux 16 à 21, selon le contexte, les réponses des participants interrogés concernant la définition des aptitudes et la formation du personnel qualifié à la SNEL.

Cependant, il convient de préciser que les questions 10, 11 et 12 sont spécifiquement destinées au Responsable de la Gestion Collective et Prévisionnelle des Effectifs. Ces questions concernent des faits.

Question 10. Avez-vous engagé des démarches de recrutement dans les 12 derniers mois ? (Uniquement le responsable)

Concernant cette question, le Chef du département GCPE nous a informés que la SNEL a entrepris des procédures de recrutement au cours des 12 derniers mois. Ces initiatives d'embauche ont ciblé les professions suivantes : 36 Electricians, 12 Nurses et 3 Temporary Doctors.

Question 11. Avez-vous des projets de recrutement ? (Uniquement le responsable)

A la lecture de la réponse du Responsable du service GCPE, la SNEL prévoit le recrutement de 36 techniciens.

Question 12. Prévoyez-vous des départs à la retraite dans les 3 prochaines années ? (Uniquement le responsable)

En ce qui concerne la question mentionnée ci-dessus, le chef du département GCPE affirme qu'il y aura des départs à la retraite dans les trois prochaines années. Les métiers suivants sont particulièrement touchés par ces départs : Techniciens (86 individus), Administration (70 individus) et Logistique (43 individus). En résumé, tous secteurs confondus, 199 individus ont droit à la retraite.

Question 13. Les emplois qu'occupent les employés de votre entreprise correspondent-ils aux compétences de ces derniers ?

Nous reprenons dans le tableau n°15, les réactions des sujets concernant la correspondance entre les emplois qu'ils occupent dans l'entreprise et leurs compétences.

Tableau n°15 : *Répartition des opinions des sujets enquêtés concernant la correspondance entre les emplois occupés dans l'entreprise et leurs compétences*

Opinions	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Pas du tout d'accord	7	46,7
Indifférence	1	6,6
Tout à fait d'accord	7	46,7
Total	**15**	**100**

En observant les données reprises dans le tableau n°15, en ce qui concerne la correspondance entre les emplois qu'ils occupent dans l'entreprise et leurs compétences, 46,7% des sujets enquêtés ne sont pas du tout d'accord ; 46,7% des sujets sont tout à fait d'accord et un seul sujet est indifférent (6,7%).

Question 14. Dans votre entreprise, existe-t-il une adéquation entre les emplois qu'occupent les salariés et les qualifications de ces derniers ? Comment ?

Nous présentons dans le tableau n°16 ci-dessous, les réactions des sujets en rapport avec l'adéquation entre les emplois qu'ils occupent et leurs qualifications.

Tableau n°16 : *Répartition des opinions des sujets enquêtés sur l'adéquation entre les emplois occupés et les qualifications*

Opinions	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Pas du tout d'accord	3	20
Pas d'accord	2	13
D'accord	7	47
Tout à fait d'accord	3	20
Total	**15**	**100**

En ce qui concerne les données présentées dans le tableau numéro 16, nous remarquons que 10 personnes (67%) conviennent au moins qu'il y a une correspondance entre les postes qu'occupent les salariés de la SNEL et leurs qualifications. Ils soutiennent leur opinion en arguant que, lors de l'attribution d'un agent à un poste spécifique, on effectue d'abord : une vérification de l'adéquation entre le profil du candidat et les exigences du poste vacant ; un examen des dossiers des agents avant leur affectation. En revanche, 5 personnes (c'est-à-dire 33%) estiment qu'il y a une discordance entre les postes occupés et les compétences nécessaires parmi les agents qui ont pris la relève des membres de leur famille décédés.

Question 15. Les employés de votre entreprise sont-ils évalués objectivement suivant une périodicité fixée par l'employeur ? Oui ou non, sinon pourquoi ?

Nous avons inclus dans le tableau numéro 17, les retours des participants sur l'adéquation entre leurs postes au sein de l'entreprise et leurs compétences.

Tableau n°17 : *Répartition des opinions des sujets enquêtés sur l'objectivité de l'évaluation suivant une périodicité fixée par l'employeur*

Opinions	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Oui	5	33
Non	10	67
Total	**15**	**100**

Partant des informations renseignées par les enquêtés, 67% des sujets enquêtés affirment qu'ils sont évalués objectivement suivant une périodicité fixée par l'employeur et seulement 33% des sujets pensent le contraire. Ces derniers soutiennent que le changement intempestif des comités de gestion et le désintéressement (négligence) des responsables sont à

la base du non-respect de l'évaluation objective des employés suivant une périodicité fixée par l'employeur.

Question 16. Selon vous, les compétences des employés de la SNEL sont-elles suffisamment évaluées ? Pourquoi ?

Nous reprenons dans le tableau n°18, les réactions des sujets concernant la correspondance entre les emplois qu'ils occupent dans l'entreprise et leurs compétences.

Tableau n°18 : *Répartition des opinions des sujets enquêtés sur l'objectivité de l'évaluation suivant une périodicité fixée par l'employeur*

Opinions	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Oui	5	33
Non	10	67
Total	**15**	**100**

En ce qui concerne les réponses des personnes interrogées à la question posée, 67% déclarent que les compétences sont assez appréciées, tandis que seulement 33% affirment le contraire. Ceux qui estiment avoir été suffisamment évalués se défendent en disant qu'ils ont obtenu une promotion et la confirmation de leur emploi. Et ceux qui ont une opinion divergente affirment que c'est en raison du tribalisme et du favoritisme qu'ils n'ont pas été assez évalués.

Question 17. Quels sont les outils dont dispose votre entreprise pour évaluer les compétences de son personnel ?

Nous reprenons dans le tableau n°19, les réactions des sujets concernant la correspondance entre les emplois qu'ils occupent dans l'entreprise et leurs compétences.

Tableau n°19 : *Répartition des opinions des sujets enquêtés sur l'objectivité de l'évaluation suivant une périodicité fixée par l'employeur*

Opinions	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Fiche de formations	3	18
Fiche d'évaluation	12	82
Total	**15**	**100**

Ces derniers ont cité comme outils dont dispose leur entreprise pour évaluer les compétences de son personnel : la fiche d'évaluation (82%) et la fiche d'évaluation de formations (18%).

Question 18. Quelle est votre perception sur la façon dont les compétences sont gérées dans votre entreprise ?

Les réactions des sujets en rapport avec la façon dont les compétences sont gérées dans l'entreprise sont reprises dans le tableau n°20.

Tableau n°20 : *Répartition des avis des sujets enquêtés sur la façon dont les compétences sont gérées dans l'entreprise*

Avis	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Certaines compétences sont mal reparties dans les services ou Directions	7	26
Certaines compétences sont sous utilisées surtout celles des temporaires	8	30
Certaines compétences (spécifiques) sont bien traitées et exploitées	7	26
Certaines compétences (les employés) engagées par régularisation des litiges sont souvent marginalisées	5	18
Total	**27**	**100**

L'observation du tableau n°20 révèle que d'après les réponses des individus interrogés sur la gestion des compétences au sein de leur société, un certain nombre de compétences, précisément celles qui sont spécifiques, sont correctement gérées et utilisées (26%). Toutefois, ces thèmes soulignent également que : un certain nombre de compétences sont sous-exploitées, en particulier celles des travailleurs temporaires (30%) ; certaines compétences sont redistribuées entre les différents services ou départements (26%) ; et certaines compétences (les employés) recrutées pour la résolution de litiges sont fréquemment mises à l'écart (18%).

Question 19. Selon vous, quelle est l'importance accordée aux compétences dans les mobilités des employés au sein de votre entreprise ?

Dans le tableau n°21, sont reprises les réactions des sujets enquêtés dans les mobilités des employés au sein de l'entreprise en rapport avec l'importance accordée aux compétences.

Tableau n°21 : *Répartition des avis des sujets enquêtés sur l'importance accordée aux compétences dans les mobilités des employés au sein de l'entreprise*

Avis	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Grande importance car les mobilités accroissent la performance	3	17
Grande importance car les mobilités développent les compétences	8	44

Grande importance car la mobilité permettent de se familiariser avec les autres collègues	5	28
Grande importance car les mobilités permettent de réduire la routine	2	11
Total	**18**	**100**

Tous les sujets interrogés (100%) ont convenu de l'importance cruciale des compétences dans le mouvement des employés au sein de la société. Ceci, dans le sens où les mobilités augmentent la performance (17%); les mobilités améliorent les compétences (44%); les mobilités facilitent la connaissance de nouveaux collègues (28%); et enfin, les mobilités atténuent la monotonie (11%).

Question 20. Partant des compétences identifiées et nécessaires aux différents métiers présents au sein de votre entreprise, existe-il une procédure d'évaluation desdites compétences chez les membres du personnel ? Si oui, comment se présente-t-elle ?

Sur la base de la question précédente, tous les participants (15 individus, ce qui représente 100%) conviennent qu'il y a un processus d'évaluation des compétences requises et spécifiques aux divers métiers parmi les membres du personnel. Cette démarche implique que l'employé soit évalué par des « responsables » à l'aide d'une fiche de notation, puis soumis à un test au sein de l'atelier pour être ensuite noté, cette fois, par le chef d'atelier.

Question 21. Les critères d'évaluation pris en compte par votre entreprise, permettent-ils aux personnes concernées de juger immédiatement les performances des employés ? Comment ?

Tous les sujets interrogés (15 sujets, c'est-à-dire 100%) affirment que les critères d'évaluation utilisés par leur société permettent aux évaluateurs de percevoir instantanément la performance des employés. Cela est réalisable par le biais de l'évaluation professionnelle et de la simple observation des compétences, des comportements et des connaissances de l'employé.

Question 22. Quelles sont les différentes compétences recherchées par votre entreprise par rapport aux emplois dont elle dispose ?

Dans le tableau n°22, nous décrivons les réactions des sujets enquêtés sur les différentes compétences recherchées par rapport aux emplois dont l'entreprise dispose.

Tableau n°22 : *Répartition des avis des sujets enquêtés sur les différentes compétences recherchées par rapport aux emplois dont l'entreprise dispose*

Compétences recherchées	Nombre
Compétences en Techniques	88
Compétences en Production	60
Compétences en Transport	55
Compétences en Distribution	75

Total	**278**

Selon les sujets interrogés, les aptitudes demandées par leur société pour les postes disponibles sont principalement : les techniques (Ingénieurs en programmation) 88 ; et les compétences en distribution (Ingénieurs en distribution électrique). 75 ; les aptitudes en production (Ingénieurs spécialisés en production d'électricité) 60 et les aptitudes en transport (Ingénieurs spécialisés en transport d'électricité) 55.

Question 23. Dans votre entreprise, ressent-on un écart entre les compétences actuelles de certains postes de travail occupés et les compétences requises pour ces mêmes postes ? Si oui, Comment ?

Le tableau n°23 présente les réponses des individus interrogés concernant la disparité perçue entre les compétences actuellement possédées pour certains postes de travail et celles nécessaires pour ces mêmes postes.

Tableau n°23 : *Répartition des opinions des sujets enquêtés sur l'écart ressenti entre les compétences actuelles de certains postes de travail occupés et les compétences requises pour ces mêmes postes*

Opinions	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Oui	7	46,7
Non	8	53,3
Total	**15**	**100**

En ce qui concerne les réponses des participants à cette question, 53,3% d'entre eux conviennent qu'il n'existe pas de différence entre les compétences nécessaires pour certains postes occupés et celles actuellement en possession des titulaires de ces postes. Ils justifient cela par le fait que le départ à la retraite entraîne l'occupation des postes vacants par des individus qui ne possèdent pas les qualifications nécessaires pour ces postes. En revanche, 46,7% des personnes interrogées ont une opinion inverse.

Question 24. Les employés de votre entreprise se sentent-ils à l'aise à leurs postes de travail ? Pourquoi ?

Le tableau n°24 suivant reprend les réactions des sujets enquêtés sur le fait qu'ils se sentent à l'aise à leurs postes de travail.

Tableau n°24 : *Répartition des opinions des sujets enquêtés sur le fait qu'ils se sentent à l'aise à leurs postes de travail*

Opinions	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Oui	2	13,4
Non	13	86,6
Total	**15**	**100**

Il ressort du tableau n°24 que 86,6% des sujets enquêtés affirment qu'ils ne se sentent pas à l'aise à leurs postes de travail. Ce, pour des raisons suivantes : le travail routinier et la promiscuité des bureaux. Par contre, 13,4% des sujets enquêtés sont d'avis contraire.

Question 25. Dans votre entreprise, les critères de qualification sont-ils prescrits pour chaque poste ?

La description des réactions des sujets en ce qui concerne les critères de qualification prescrits pour chaque poste est mieux renseignée dans le tableau n°25.

Tableau n°25 : *Répartition des opinions des sujets enquêtés sur les critères de qualification prescrits pour chaque poste*

Opinions	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Oui	13	86,6
Non	2	13,4
Total	**15**	**100**

Selon les informations contenues dans le tableau n°25, 86,6% des sujets enquêtés affirment qu'il y a des critères de qualification qui sont prescrits pour chaque poste de travail dans leur entreprise. D'après eux, les critères qualification utilisés lors de la sélection du personnel sont : le diplôme de formation de base.

Question 26. Dans votre entreprise, les affectations des employés aux différents postes se font elles selon les compétences et les qualités intellectuelles nécessaires dont ils disposent pour remplir efficacement leurs rôles ?

Les réactions des sujets sur le fait que leurs affectations aux différents postes se font selon les compétences et les qualités intellectuelles nécessaires dont ils disposent pour remplir efficacement leurs rôles sont repris dans le tableau n°26.

Tableau n°26 : *Répartition des opinions des sujets enquêtés sur le fait que leurs affectations aux différents postes se font selon les compétences et les qualités intellectuelles nécessaires dont ils disposent pour remplir efficacement leurs rôles*

Opinions	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Oui	10	66,6
Non	5	33,4
Total	**15**	**100**

D'après les réponses des personnes interrogées, 66,6% affirment que la répartition des rôles se fait en fonction des compétences et des aptitudes intellectuelles spécifiques de chaque employé afin d'assurer l'efficacité dans leur mission, alors que seulement 33,4% affirment le contraire. Ces individus estiment que la répartition des postes n'est pas effectuée de manière adéquate en raison : du nombre disproportionné d'agents pour certains postes, du problème de surqualification et sous-qualification, ce qui conduit à une affectation inappropriée de certains agents à des postes qui ne correspondent pas à leurs compétences..

Question 27. Existe-il une analyse et classification des emplois au sein de votre entreprise ?

D’après les données de l’enquête, tous les sujets enquêtés (15 sujets, soit 100%) affirme qu’il existe une analyse et classification des emplois au sein de l’entreprise.

Question 28. Pensez-vous qu’au sein de votre entreprise, le nombre des postes disponibles correspond au nombre des employés effectifs ?

D'après l'interrogation mentionnée ci-dessus, tous les quinze sujets interrogés (soit 100%) affirment qu'il n'existe pas de concordance entre le nombre de postes vacants et le nombre d'employés en poste dans leur entreprise. Dans ce sens, ils mentionnent les facteurs suivants : le nombre de postes vacants est moins élevé que celui des employés et le taux d'occupation des postes dépend du volume d'activités.

Pour résumer, la SNEL avait envisagé des initiatives de recrutement au cours des 12 derniers mois afin de répondre à un éventuel besoin en effectifs. Cette demande en ressources humaines s'est manifestée à travers divers postes recherchés : infirmiers, électriciens, médecins intérimaires et techniciens. La SNEL est à la recherche de compétences dans les domaines de la production, de la distribution et du transport d'électricité pour améliorer son efficacité. De plus, l'entreprise envisage le départ à la retraite de ses employés dans les années à venir. Toutefois, d'une part, il y a des disparités pour certains postes occupés et le niveau de compétence, qui peuvent être remédier grâce à diverses formations pour répondre aux

exigences du poste. On peut également établir un lien entre les postes tenus et le niveau de compétence. Cette relation entre le poste occupé et le niveau de compétence découle de l'examen du profil de l'agent et des qualifications requises pour le poste à pourvoir.

Les employés de la SNEL sont évalués de façon suffisamment objective sur une période spécifique, en utilisant le formulaire d'évaluation. Toutefois, le changement soudain des comités de gestion représente l'aspect majeur de l'irrégularité de cette évaluation. Il est important de souligner que le favoritisme et le tribalisme représentent deux enjeux importants qui compromettent cette évaluation. Même si le départ en retraite de certains employés crée un manque dans certaines positions, l'entreprise ne perçoit pas la différence entre les aptitudes actuelles nécessaires pour ces postes et celles qui sont exigées. Pour chaque position, il y a une évaluation et une catégorisation des postes, ainsi que des critères de compétence employés lors du recrutement du personnel. Les attributions de postes sont effectuées en considérant les aptitudes et qualités intellectuelles que chaque employé possède pour accomplir son rôle de manière efficiente. Il convient de noter qu'il n'y a pas de lien direct entre le nombre de postes vacants et le nombre d'employés en réalité.

C. Actions d'ajustement

Dans ce contexte, nous abordons principalement les problématiques suivantes : le développement professionnel ; l'importance des compétences ; l'équilibre entre aspects liés à l'emploi et ceux liés aux compétences ; la transmission des savoir-faire des travailleurs expérimentés vers les plus jeunes ; l'adéquation entre les compétences actuelles exigées par les postes occupés et celles nécessaires pour ces mêmes postes; l'importance de la formation professionnelle ; la nécessité de constituer ou d'éliminer certains postes ; le repositionnement ou la réaffectation des employés ; la formation professionnelle ; l'appréciation ; les mesures prises en cas d'inadéquation entre les compétences existantes et celles requises pour ces positions spécifiques ;... Les réponses à ces interrogations sont récapitulées dans les tableaux qui vont de 27 à 34.

Question 29. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, telle qu'appliquée dans votre entreprise permet-elle d'envisager une évolution des carrières pour les employés ?

Nous reprenons dans le tableau n°27, les réactions des sujets sur les raisons qui permettent d'envisager une évolution de leurs carrières grâce à l'application de la GPEC.

Tableau n°27 : *Répartition des avis des sujets enquêtés sur les raisons qui permettent d'envisager une évolution de leurs carrières grâce à l'application de la GPEC*

Opinions	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Oui	13	86,6
Non	2	13,4
Total	**15**	**100**

Il ressort des réponses des participants à l'enquête que 86,7% d'entre eux estiment que la GPEC mise en œuvre à la SNEL favorise l'évolution professionnelle des employés en leur attribuant des postes correspondant le mieux à leurs compétences. Cependant, 13,3% des individus ont exprimé une réaction défavorable, en déclarant que la progression professionnelle au sein de la SNEL est marquée par le tribalisme et le favoritisme.

Question 30. Comment votre entreprise valorise-t-elle les compétences qu'elle possède aujourd'hui dans ses effectifs (ou personnels) ?

Dans le tableau n°28 ci-dessous, figure les réactions des sujets en ce qui concerne la valorisation par la SNEL des compétences qu'elle possède aujourd'hui dans ses effectifs ou personnels.

Tableau n°28 : *Répartition des opinions des sujets enquêtés sur la valorisation par la SNEL des compétences qu'elle possède aujourd'hui dans ses effectifs (ou personnels)*

Avis	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Par l'octroi des diplômes de mérite selon l'ancienneté	2	13,4
Par la promotion en grade	4	26,6
Par le respect des exigences du poste pour les employés qui possèdent les compétences spécifiques	9	60,0
Total	**15**	**100**

Eu égard aux données contenues dans le tableau ci-dessus, les sujets enquêtés avancent comme raisons de valorisation par leur entreprise des compétences qu'elle possède

aujourd'hui dans ses effectifs : compétences spécifiques (60,0%) ; la promotion en grade (26,6%) et l'octroi des diplômes de mérite selon l'ancienneté (13,4%).

Question 31. Face aux évolutions de l'environnement et de la technologie, comment votre entreprise concilie-t-elle les questions d'emplois et celles de compétences de son personnel ?

Les réactions des sujets portant sur la conciliation entre les questions d'emplois et celles de compétences du personnel face aux évolutions de l'environnement et de la technologie sont mieux renseignées dans le tableau n°29.

Tableau n°29 : *Répartition des avis des sujets enquêtés sur la conciliation entre les questions d'emplois et celles de compétences du personnel face aux évolutions de l'environnement et de la technologie*

Avis	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Par l'organisation des formations (formation locale et à l'étranger)	10	59
Par l'organisation des séminaires	4	23
Par les stages pratiques (missions de service)	3	18
Total	**17**	**100**

D'après ce tableau, il est évident que les personnes interrogées affirment que leur entreprise répond à l'évolution de l'environnement et de la technologie en gérant les problématiques d'emploi et de compétences du personnel par : la mise en place de formations (locales et internationales) (59%) ; l'organisation de séminaires (23%) ; et l'encadrement de stages pratiques (missions de service) (18%).

Question 32. En perspective d'avenir, comment votre entreprise prépare-t-elle le transfert des compétences des seniors (anciens) aux juniors (jeunes) pour se permettre de rester toujours compétitive ?

L'analyse des réponses des participants à cette question révèle que, selon les personnes interrogées, le passage des compétences des seniors aux juniors se réalise via un plan de succession. Dans ce cadre, le candidat proche de la retraite sélectionne trois candidats pour le remplacer. Ces derniers bénéficient ensuite de formations dédiées au transfert de compétences, après quoi ils sont évalués et rangés selon leur niveau.

L'ensemble des sujets interrogés (15 personnes, soit 100%) indique que dans l'optique future, la passation de compétences des employés seniors aux plus jeunes au sein de leur société se réalise via un plan de succession où le salarié proche de la retraite sélectionne trois candidats pour le suppléer. Par la suite, ces individus suivent des formations pour

transférer leurs compétences. Ils sont évalués et catégorisés en fonction de leurs performances.

Question 33. Comment votre entreprise, procède-t-elle pour ajuster les compétences actuelles des postes occupés par rapport aux compétences requises ou attendues dans les mêmes postes ?

Dans le tableau numéro 30, nous affichons les réponses des participants à l'enquête concernant l'ajustement des compétences nécessaires pour les postes occupés par rapport aux compétences exigées ou attendues pour ces mêmes postes.

Tableau n°30 : *Répartition des avis des sujets enquêtés sur la procédure d'ajustement des compétences actuelles des postes occupés par rapport avec les compétences requises ou attendues dans les mêmes postes*

Avis	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Par l'évaluation des actions de l'agent (actions prévues pour ce poste et les actions réalisées pour ce même poste par l'agent)	8	47
Par la mise à niveau par les formations en atelier	6	35
Par le travail en équipe avec un coach	3	18
Total	**17**	**100**

Selon les informations présentées dans ce tableau, les participants à l'enquête affirment qu'en vue d'adapter les aptitudes actuelles des postes occupés aux compétences nécessaires ou espérées pour ces mêmes postes, l'entreprise procède par l'évaluation des actions de l'agent (actions prévues et réalisées pour le même poste) (47%) ; la mise à niveau par le biais de formations en atelier (35%) ; et la collaboration en équipe avec un coach (18%).

Question 34. Par rapport aux emplois et compétences disponibles, qu'en est-il de la place de la formation professionnelle ?

Nous décrivons dans le tableau n°31, les réactions des sujets sur la place de la formation professionnelle par rapport aux emplois et compétences disponibles.

Tableau n°31 : *Répartition des avis des sujets enquêtés sur la place de la formation professionnelle par rapport aux emplois et compétences disponibles*

Avis	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
La formation professionnelle occupe une place importante car elle permet d'augmenter les compétences	7	37
La formation professionnelle est importante car elle permet de monter en grade	5	26
La formation professionnelle est importante car elle permet de devenir un expert (spécialisation)	7	37

Total	**19**	**100**

D'après les données indiquées dans ce tableau, on remarque que la plupart des personnes interrogées soulignent l'importance de la formation professionnelle en lien avec les emplois et les compétences existantes. En effet, elle offre la possibilité d'améliorer ses compétences (37%), d'accéder à une promotion (26%) et de se transformer en expert (37%).

Question 35. Comment percevez-vous l'avenir en matière d'emplois au sein de votre entreprise au regard des compétences disponibles ? En d'autres termes, ressentez-vous un besoin de créer les emplois ou de supprimer certains emplois au sein de votre entreprise ?

Les réponses données à cette question indiquent que la plupart des individus interrogés (15 personnes, soit 100%) expriment un désir de création de nouveaux postes et/ou l'élimination de certains postes existants au sein de l'entreprise. Ils soutiennent que certains postes doivent être éliminés étant donné que leurs descriptions de travail se dévaluent suite à l'avancée technologique, tandis que d'autres nécessitent une amélioration en raison des nouvelles méthodes de travail et de la technologie.

Question 36. Votre entreprise cherche-t-elle suffisamment à réorienter et replacer les membres de son personnel qui se sentent mal utilisés ?

D'après les réponses recueillies sur cette question, il est évident que la majorité des personnes interrogées (15 personnes, soit 100%) confirment que l'entreprise s'efforce suffisamment de repositionner et de réorienter ses employés qui se sentent sous-utilisés, suite à une formation ou même après une évaluation des compétences.

Question 37. Dans votre entreprise, les employés ont-ils suivi une formation professionnelle continue dans les deux dernières années ?

Selon les réactions recueillies à cette question, la majeure partie des enquêtés (15 sujets, soit 100%) affirme avoir suivi une formation professionnelle continue dans les deux dernières années.

Question 38. Les employés de votre entreprise reçoivent-ils différentes formations conformément aux exigences des emplois qu'ils occupent ?

D'après les réponses des participants à cette question, il apparaît que la majorité (15 individus, soit 100%) reçoit les diverses formations nécessaires en accord avec les besoins des postes qu'ils occupent. Ils avancent comme justification l'existence d'un plan de mise à jour sur trois ans, d'une formation d'ajustement, mais aussi d'une formation de reconversion en cas de modification de statut.

Question 39. Comment les besoins en formation sont-ils évalués ? Qu'est-ce-que la GPEC peut apporter à celle-ci ?

Nous présentons dans le tableau n°32, les réactions des sujets en rapport avec la façon dont les besoins en formation sont évalués et ce que la GPEC apporte à celle-ci.

Tableau n°32 : *Répartition des opinions des sujets enquêtés sur la façon dont les besoins en formation sont évalués et ce que la GPEC apporte à celle-ci*

Avis	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Les besoins en formation sont évalués en fonction des départs prévisibles	10	50
Les besoins en formation sont évalués en fonction des domaines de formation (expertise) des agents éligibles à la retraite	10	50
Total	**20**	**100**

En observant les informations fournies par les enquêtés, nous constatons que les besoins en formation sont évalués en fonction des départs prévisibles (50,0%) et selon les domaines de formation des agents éligibles à la retraite (50,0%).

Question 40. Existe-il un programme de promotion au sein de votre entreprise ? Si oui, quels sont les critères sur lesquels il se fonde ? Si non, pourquoi ?

Dans le tableau n°33, nous présentons les réactions des sujets en rapport avec l'existence d'un programme de promotion dans l'entreprise et les critères sur lesquels il s'y fonde.

Tableau n°33 : *Répartition des opinions des sujets enquêtés sur l'existence d'un programme de promotion dans l'entreprise et les critères sur lesquels il s'y fonde*

Avis	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Oui	7	46,6
Non	8	53,4
Total	**15**	**100**

En ce qui concerne les réponses des participants à cette question, il apparait que 53,4% des personnes interrogées affirment qu'il n'y a pas de programme d'avancement professionnel dans l'entreprise, tandis que 46,6% affirment le contraire. Les personnes interrogées indiquent que l'avancement de carrière au sein de la société dépend de la nomination à un poste de niveau supérieur et de l'ancienneté.

Question 41. Quelles sont les différentes actions que votre entreprise mène souvent lorsqu'elle constate une inadéquation entre les compétences disponibles aux postes et les compétences requises ou attendues pour ces mêmes postes ?

A cette question, les sujets enquêtés affirment que les agents se trouvant dans cette situation seront affectés à un autre poste qui correspond au mieux à leurs compétences, ou ils

seront soumis à une session de formation pour mettre à niveau leurs compétences par rapport aux postes occupés.

Question 42. Avez-vous d'autres commentaires à apporter sur la pratique de la GPEC dans votre entreprise ?

Nous présentons dans le tableau n°34, les réactions des sujets sur la pratique de la GPEC dans l'entreprise.

Tableau n°34 : *Répartition des opinions des sujets enquêtés sur la pratique de la GPEC dans l'entreprise*

Avis	Fréquence (f)	Pourcentage (%)
Mon entreprise utilise un nombre important d'agents temporaires et/ou journaliers pour compenser le manque des ressources humaines dans le domaine technique	15	75
Les agents ne se sentent pas en sécurité par rapport à leur travail	5	25
Total	**20**	**100**

D'après les informations présentes dans le tableau ci-dessus, on constate que 75% des personnes interrogées déclarent que l'entreprise fait appel à un grand nombre de travailleurs temporaires et/ou journaliers dans le secteur technique, tandis que 25% estiment ne pas se sentir à l'aise.

En substance, ce que l'on peut tirer de cette question (mesures d'ajustement) est que l'instauration de la politique GPEC facilite l'évaluation de la situation actuelle des emplois et des qualifications, l'examen des perspectives d'évolution de l'entreprise (développements projetés, tensions anticipées), ainsi que la détermination de ses besoins à court, moyen ou long terme en termes de professions, de compétences...Elle sert à évaluer les différences entre les ressources existantes et les besoins détectés. Pour rectifier les disparités observées, plusieurs mesures peuvent être envisagées : embauche, formation, mobilité professionnelle, départ à la retraite, réorganisation du travail..

La GPEC mise en œuvre à la SNEL offre des perspectives de progression professionnelle, malgré les plaintes des employés concernant le favoritisme et le tribalisme. Toutefois, l'appréciation des compétences se fait principalement à travers le respect des critères du poste, en particulier pour les employés disposant de compétences particulières. En réponse aux changements de l'environnement et de la technologie, la SNEL met en place des séances de formation et favorise le partage des compétences des employés expérimentés avec les plus jeunes. Néanmoins, lorsqu'il existe une différence entre les compétences effectivement présentes pour les postes occupés et celles qui sont exigées ou attendues pour

ces mêmes postes, la SNEL commence par évaluer les actions programmées pour ce poste ainsi que les actions mises en œuvre par l'agent occupant ce poste. Concernant les emplois et les compétences existantes, la formation professionnelle joue un rôle crucial puisqu'elle favorise le développement des compétences et facilite l'intégration des employés aux nouvelles technologies. Concernant le personnel de l'entreprise en fonction des compétences existantes, la SNEL éprouve le besoin de constituer ou d'éliminer certains postes dont la description du travail est devenue désuète ou nécessite une amélioration. Dans ce contexte, les agents qui se sentent mal employés peuvent être redirigés ou réassignés à une nouvelle tâche, et ce, après avoir bénéficié d'une formation conforme aux attentes du poste. Ces diverses formations sont fréquemment mises en place selon un programme triennal de perfectionnement ou d'ajustement. À la SNEL, il n'y a pas de programme dédié à l'avancement en grade, cependant, la promotion dépend de l'occupation d'un poste de catégorie supérieure et de l'ancienneté.

3.1.2. Présentation des résultats issus de l'échelle d'évaluation des effets de la GPEC sur le climat social de l'entreprise tels que perçus par les agents de la GCPE

Cette partie présente les résultats découlant de l'échelle des impacts de la GPEC sur le climat social de l'entreprise.

Pour mémoire, l'échelle comporte quatre dimensions (l'entreprise, le cadre de travail, l'épanouissement personnel et les relations entre collègues) et se compose de 18 éléments auxquels les participants ont répondu en sélectionnant la lettre correspondant à leur point de vue. Cette lettre évalue l'impact de la GPEC sur le climat social selon les niveaux suivants : A (sans effet), B (impact modéré) et C (impact significatif). Il convient de noter que les informations suivantes sont principalement tirées des sujets du Service de Gestion Prévisionnelle et des Effectifs (15 sujets).

Le tableau n°35 suivant reprend les réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans l'entreprise.

a. Entreprise

Tableau n°35 : *Répartition des réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension entreprise*

Entreprise	Importance de l'effet de la GPEC			Total
	A= Pas d'effet	B= Effet d'importance moyenne	C= Effet d'importance élevée	
1. Satisfaction par les employés de leur trajectoire dans l'entreprise	0 **(0%)**	6 **(40%)**	9 **(60%)**	15 **(100%)**
2. Sentiment des employés d'être intégrés dans leur entreprise	0 **(0%)**	5 **(33,3%)**	10 **(66,7%)**	15 **(100%)**
3. Conscience claire des employés de ce que leur travail apporte à l'entreprise dans son ensemble	0 **(0%)**	0 **(0%)**	15 **(100%)**	15 **(100%)**
4. Participation des employés dans la prise de décision au sein de l'entreprise	0 **(0%)**	11 **(73,3%)**	4 **(26,7%)**	15 **(100%)**
5. Liberté accordée aux employés de s'exprimer librement sur chaque question concernant l'entreprise	0 **(0%)**	15 **(100%)**	0 **(0%)**	15 **(100%)**

D'après les détails relevés dans ce tableau, les personnes interrogées jugent que l'exercice de la GPEC a une répercussion considérable car elles sont pleinement conscientes de la valeur ajoutée de leur travail pour l'entreprise globale (100%). Elles se sentent intégrées à l'entreprise (66,7%) et sont contentes de leur parcours professionnel au sein de celle-ci. Leur implication dans le processus décisionnel (100%) et leur capacité à s'exprimer librement sur toutes les questions relatives à l'entreprise (73,3%) ont par contre un impact modéré. Ainsi, l'application de la GPEC a un impact significatif au sein de l'entreprise.

b. Environnement de travail

Le tableau n°36 ci-après, décrit les réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension environnement de travail.

Tableau n°36 : *Répartition des réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension environnement de travail*

Environnement de travail	Importance de l'effet de la GPEC			Total
	A= Pas d'effet	B= Effet d'importance moyenne	C= Effet d'importance élevée	
6. Mise en place de bonnes conditions de travail facilitant aux employés l'exécution de leurs tâches	0 **(0%)**	0 **(0%)**	15 **(100%)**	**15 (100%)**

professionnelles				
7. Définition claire des missions de chaque employé par rapport à son poste de travail	0 **(0%)**	0 **(0%)**	15 **(100%)**	**15 (100%)**
8. Accès de chaque employé aux informations dont il a besoin dans son poste de travail	0 **(0%)**	0 **(0%)**	15 **(100%)**	**15 (100%)**
9. Aménagement des horaires de travail de manière à faciliter le bon fonctionnement des services	0 **(0%)**	0 **(0%)**	15 **(100%)**	**15 (100%)**

En nous référant aux données fournies dans ce tableau, il s'avère que la majorité des sujets enquêtés soutient que la pratique de la GPEC a un effet d'importance élevée dans l'environnement de travail.

c. Epanouissement personnel

Les réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension épanouissement personnel sont mieux renseignées dans le tableau n°37.

Tableau n°37 : *Répartition des réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension épanouissement personnel*

Epanouissement personnel	**Importance de l'effet de la GPEC**			**Total**
	A= Pas d'effet	**B= Effet d'importance moyenne**	**C= Effet d'importance élevée**	
10. Développement par les employés du sentiment d'accomplissement dans leur travail	0 **(0%)**	9 **(60%)**	6 **(40%)**	**15 (100%)**
11. Liberté accordée aux employés de donner leurs avis sur ce qu'il faut faire pour la bonne marche de l'entreprise.	0 **(0%)**	7 **(46,7%)**	8 **(53,3%)**	**15 (100%)**
12. Encouragement des employés à un maximum d'autonomie et d'initiative dans l'accomplissement de leur travail	5 **(33,3%)**	10 **(66,7%)**	0 **(0%)**	**15 (100%)**
13. Implication des employés dans les grandes décisions de l'entreprise et attribution des responsabilités à chacun en fonction de ses aptitudes ou compétences	5 **(33,3%)**	4 **(26,7%)**	6 **(40,0%)**	**15 (100%)**

D'après les informations présentées dans le tableau précédent, les personnes interrogées estiment que promouvoir une autonomie et une initiative maximales dans l'exécution de leur travail (66,7%) ; ainsi que renforcer le sentiment d'épanouissement au travail (60%) ont un impact modéré sur leur épanouissement personnel. Ces sujets interrogés estiment que la possibilité d'exprimer leurs opinions sur les mesures nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise (53,3%) ; et leur participation aux décisions majeures de l'entreprise ainsi qu'à la répartition des responsabilités en fonction des aptitudes ou des compétences de chacun (40%) revêtent une importance majeure pour leur épanouissement personnel. On peut affirmer que l'usage de la GPEC a un impact modéré sur le développement personnel.

d. Relations avec les collègues de travail

Les réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans son aspect relations avec les collègues de travail sont reprises dans le tableau n°38.

Tableau n°38 : *Répartition des réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension relations avec les collègues de travail*

Relations avec les collègues de travail	Importance de l'effet de la GPEC			Total
	A= Pas d'effet	**B= Effet d'importance moyenne**	**C= Effet d'importance élevée**	
14. Bonne entente entre les collègues de service	0 **(0%)**	6 **(40%)**	9 **(60%)**	**15 (100%)**
15. Bonne connaissance entre les collègues de travail facilitant la collaboration entre eux	0 **(0%)**	3 **(20%)**	12 **(80%)**	**15 (100%)**
16. La résolution constructive des conflits entre collègues de travail, avec l'intervention du chef hiérarchique	0 **(0%)**	0 **(0%)**	15 **(100%)**	**15 (100%)**
17. Solidarité entre les collègues en cas de problème ou de difficulté liée au travail	0 **(0%)**	5 **(33,3%)**	10 **(66,6%)**	**15 (100%)**
18. Développement par les employés du sentiment d'appartenance à l'entreprise considérée comme une grande famille	0 **(0%)**	5 **(33,3%)**	10 **(66,6%)**	**15 (100%)**

Concernant les informations relayées dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la majeure partie des sujets interrogés confirme que la pratique de la GPEC a un effet d'importance élevée dans les relations avec les collègues de travail.

3.2. Présentation globale des résultats de l'enquête menée auprès des agents des services Production, Distribution et Commercial

3.2.1. Représentation de la pratique de GPEC par les agents des services Production, Distribution et Commercial

Cette section vise à comprendre comment les agents d'autres services perçoivent et vivent la pratique de la GPEC. Autrement dit, nous examinons si les départements tels que la Production, la Distribution et le Commercial partagent une compréhension ou une perception similaire de la pratique de la GPEC telle qu'elle est mise en œuvre par les agents du Service de Gestion Collective et Prévisionnelle des Effectifs.

Volet A : Connaissances sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Les réactions des sujets des services Production, Distribution et Commercial sur les connaissances de GPEC sont mieux renseignées dans le tableau n°39.

Tableau n°39 : *Connaissances sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences par les sujets enquêtés*

Affirmations	Fréquence « Pas du tout d'accord »	Fréquence « Ni en accord, ni en désaccord »	Fréquence « Tout à fait d'accord »	Total
La GPEC est un ensemble d'activités permettant de combler l'écart entre les ressources humaines disponibles et celles attendues	12 **(26,6%)**	2 **(4,4%)**	31 **(68,9%)**	45 **(100%)**
La GPEC consiste à préparer la relève en cas de besoins en personnel	16 **(35,5%)**	12 **(26,6%)**	17 **(37,7%)**	45 **(100%)**
La GPEC définit des stratégies visant à accompagner l'entreprise aux changements	17 **(37,7%)**	12 **(26,6%)**	15 **(33,3%)**	45 **(100%)**
La GPEC est un moyen dont se sert l'entreprise pour remédier aux problèmes des effectifs du personnel	11 **(24,4%)**	8 **(17,8%)**	26 **(57,8%)**	45 **(100%)**
La GPEC contribue au développement de l'entreprise par la formation des agents	16 **(35,5%)**	13 **(28,8%)**	16 **(35,5%)**	45 **(100%)**
La démarche de la GPEC est de gérer les effectifs du personnel (réduire ou augmenter selon le cas)	12 **(26,6%)**	7 **(15,6%)**	26 **(57,8%)**	45 **(100%)**
La GPEC utilise principalement comme outils : le job description et le tableau de bord des RH	11 **(24,4%)**	8 **(17,8%)**	26 **(57,8%)**	45 **(100%)**
L'application de la politique de GPEC se justifie par les facteurs internes de l'entreprise comme le Plan de retraite et l'évolution de la carrière	12 **(26,6%)**	11 **(24,4%)**	22 **(48,8%)**	45 **(100%)**
Les évolutions technologiques et la compétitivité sont les facteurs externes de l'entreprise qui justifient l'application de la politique de la GPEC	14 **(31,1%)**	9 **(20,0%)**	22 **(48,8%)**	45 **(100%)**
La démarche GPEC permet d'adapter les ressources humaines aux évolutions technologiques et autres.	10 **(22,2%)**	7 **(15,6%)**	28 **(62,2%)**	45 **(100%)**

Concernant la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, les résultats révèlent que la plupart des personnes interrogées affirment que la GPEC est : une série d'actions visant à combler l'écart entre le personnel disponible et celui requis (68,9%) ; elle permet d'ajuster les ressources humaines en fonction des avancées technologiques (62,2%) ; un outil utilisé par l'entreprise pour résoudre les problèmes liés aux effectifs du personnel (57,8%) ; un processus qui consiste à gérer le nombre de collaborateurs en termes de réduction ou d'augmentation selon les besoins (57,8%). De plus, selon les sujets étudiés, la GPEC fait appel à des instruments tels que la description de poste et le tableau de bord des ressources humaines (57,8%).

Volet B : Spécification des compétences et acquisition du personnel compétent

Les réactions des sujets des services Production, Distribution et Commercial sur la spécification des compétences et acquisition du personnel compétent sont mieux renseignées dans le tableau n°40.

Tableau n°40 : *Perception des sujets enquêtés sur la spécification des compétences et acquisition du personnel compétent*

Affirmations	Fréquence « Pas du tout d'accord »	Fréquence « Ni en accord, ni en désaccord »	Fréquence « Tout à fait d'accord »	Total
Mon entreprise a eu à mener des démarches de recrutement de son personnel dans les 12 derniers mois	10 **(22,2%)**	2 **(4,4%)**	33 **(73,3%)**	45 **(100%)**
Les emplois que les employés de mon entreprise occupent, correspondent à leurs compétences	10 **(22,2%)**	10 **(22,2%)**	25 **(55,5%)**	45 **(100%)**
Dans mon entreprise, il existe une adéquation entre l'emploi que chaque employé occupe et son niveau de qualification	15 **(33,3%)**	9 **(20,0%)**	21 **(46,6%)**	45 **(100%)**
Les employés de mon entreprise sont évalués objectivement suivant une périodicité fixée par l'employeur	10 **(22,2%)**	11 **(24,4%)**	24 **(53,3%)**	45 **(100%)**
Les changements intempestifs des comités de gestion de mon entreprise ne permettent pas de respecter la périodicité de l'évaluation des employés	10 **(22,2%)**	10 **(22,2%)**	25 **(55,5%)**	45 **(100%)**
Les compétences des employés de mon entreprise sont suffisamment évaluées	15 **(33,3%)**	12 **(26,6%)**	18 **(40,0%)**	45 **(100%)**
La promotion en grade dans mon entreprise est la conséquence de l'évaluation des compétences des employés concernés	16 **(35,5%)**	10 **(22,2%)**	18 **(40%)**	45 **(100%)**
Dans mon entreprise, les compétences des employés sont sous utilisées	9 **(20,0%)**	12 **(26,6%)**	24 **(53,3%)**	45 **(100%)**
Dans le développement des compétences, mon entreprise accorde une grande importance à la mobilité de son personnel	16 **(35,5%)**	14 **(31,1%)**	15 **(33,3%)**	45 **(100%)**
Partant des compétences identifiées et nécessaires aux différents métiers présents au sein de mon entreprise, il existe une procédure d'évaluation desdites compétences chez les membres du personnel	15 **(33,3%)**	8 **(17,7%)**	22 **(48,8%)**	45 **(100%)**

L'évaluation des compétences chez les membres du personnel de mon entreprise se fait selon une fiche d'appréciation cotée par 3 responsables	14 **(31,1%)**	10 **(22,2%)**	21 **(46,6%)**	45 **(100%)**
Les critères d'évaluation pris en compte par mon entreprise permettent aux personnes concernées de juger immédiatement de leurs performances professionnelles	10 **(22,2%)**	8 **(17,8%)**	27 **(35,6%)**	45 **(100%)**
Le bilan professionnel est le critère d'évaluation pris en compte par mon entreprise pour juger de performances de chacun des membres de son personnel	12 **(26,6%)**	13 **(28,8%)**	20 **(60,0%)**	45 **(100%)**
Les différentes compétences recherchées par mon entreprise par rapport aux emplois dont elle dispose sont les compétences techniques et compétences en distribution	17 **(37,7%)**	10 **(22,2%)**	18 **(40,0%)**	45 **(100%)**
Dans mon entreprise, on ressent un écart entre les compétences actuelles de certains postes de travail occupés et les compétences requises pour ces mêmes postes	17 **(37,7%)**	8 **(17,7%)**	20 **(44,4%)**	45 **(100%)**
Les employés de mon entreprise se sentent à l'aise dans leurs postes de travail	5 **(11,1%)**	19 **(42,2%)**	21 **(46,6%)**	45 **(100%)**
Dans mon entreprise, les critères de qualification sont prescrits pour chaque poste	16 **(35,5%)**	15 **(33,3%)**	14 **(31,1%)**	45 **(100%)**
Les diplômes de licence et de graduat sont les plus souvent exigés pour les postes de commandement	13 **(28,8%)**	16 **(35,5%)**	15 **(33,3%)**	45 **(100%)**
Dans mon entreprise, les critères de qualification sont utilisés quelques fois lors de la sélection du personnel	7 **(15,5%)**	5 **(11,1%)**	33 **(73,3%)**	45 **(100%)**
Dans mon entreprise, les critères de qualification sont utilisés pour placer le salarié qui a le profil correspondant aux exigences du poste	12 **(26,6%)**	14 **(31,1%)**	18 **(40,0%)**	45 **(100%)**
Mon entreprise, l'affectation des employés aux différents postes se fait selon les compétences et les qualités intellectuelles nécessaires dont ils disposent	16 **(35,5%)**	9 **(20,0%)**	20 **(44,4%)**	45 **(100%)**
Dans mon entreprise, à cause des effectifs du personnel élevés, les agents ou employés sont utilisés en dessous de leurs compétences	10 **(22,2%)**	16 **(35,5%)**	18 **(40,0%)**	45 **(100%)**
Dans mon entreprise, il existe un document d'analyse et classification des emplois	12 **(26,6%)**	10 **(22,2%)**	23 **(42,2%)**	45 **(100%)**
Dans mon entreprise, le nombre des postes disponibles correspond au nombre des employés effectifs	10 **(22,2%)**	16 **(35,5%)**	19 **(51,1%)**	45 **(100%)**

Concernant la définition des compétences et l'embauche de personnel qualifié, les données du tableau n°40 montrent qu'une majorité d'enquêtés affirme que : l'entreprise a entrepris des efforts de recrutement au cours des 12 derniers mois (73,3%), les fonctions occupées par les employés sont en adéquation avec leurs compétences (55,5%); les salariés sont évalués de manière objective selon une fréquence déterminée par l'employeur (53,3%); 60% des personnes interrogées estiment que les critères d'évaluation utilisés permettent d'apprécier immédiatement les performances professionnelles. 53,3% des personnes interrogées confirment la présence d'un document d'évaluation et de catégorisation des postes. Ils ont souligné qu'il existe un formulaire d'évaluation des agents qui permet de tracer le parcours professionnel..

Cependant, 55,5% des personnes critiquent que les modifications fréquentes des comités de gestion entravent le respect du calendrier d'évaluation des employés ; les aptitudes des employés sont peu exploitées (53,3%) ; et les critères de sélection ne sont appliqués que sporadiquement lors du recrutement du personnel (73,3%). De plus, ils ont souligné qu'il est difficile de gérer à la fois les compétences et les affectations ; il n'y a pas d'adéquation entre les postes et les compétences requises ; chaque changement de Directeur Général entraîne une hausse des effectifs, ce qui favorise le népotisme et le tribalisme, conduisant ainsi à une mauvaise affectation des individus dans leurs postes respectifs.

Volet C : Actions d'ajustement

Les réactions des sujets des services Production, Distribution et Commercial sur les actions d'ajustement sont mieux renseignées dans le tableau n°41.

Tableau n°41 : *Perception des actions d'ajustement par les sujets enquêtés*

Affirmations	Fréquence « Pas du tout d'accord »	Fréquence « Ni en accord, ni en désaccord »	Fréquence « Tout à fait d'accord »	Total
La GPEC, telle qu'appliquée dans mon entreprise, permet d'envisager une évolution des carrières pour les employés	11 **(24,4%)**	9 **(20,0%)**	25 **(55,5%)**	45 **(100%)**
Tenant compte de l'évolution de la carrière, mon entreprise procède à l'affectation des employés aux postes correspondant à leurs compétences	18 **(40,0%)**	13 **(28,8%)**	14 **(31,1%)**	45 **(100%)**
Mon entreprise fait respecter les exigences du poste pour les employés possédant des compétences spécifiques et valorise celles-ci	14 **(31,1%)**	9 **(20,0%)**	23 **(51,1%)**	45 **(100%)**
Face aux évolutions de l'environnement et de la technologie, mon entreprise organise différentes formations pour concilier les questions d'emplois et celles de compétences de ses employés	16 **(35,5%)**	6 **(13,3%)**	23 **(51,1%)**	45 **(100%)**
Pour son avenir, mon entreprise utilise le plan de relève pour préparer le transfert des compétences des seniors (anciens) aux juniors (jeunes)	9 **(20,0%)**	10 **(22,2%)**	26 **(57,7%)**	45 **(100%)**
Mon entreprise ajuste les compétences actuelles des postes occupés par rapport aux compétences attendues en fonction de l'évaluation des actions prévues et réalisées pour les mêmes postes	13 **(28,8%)**	8 **(17,8%)**	25 **(55,5%)**	45 **(100%)**
Mon entreprise recourt à la formation professionnelle pour augmenter les compétences de ses employés et les adapter à leurs postes de travail	15 **(33,3%)**	5 **(11,1%)**	25 **(55,5%)**	45 **(100%)**
Mon entreprise réduit les effectifs de son personnel pour correspondre le nombre de ses employés à celui des postes existants	15 **(33,3%)**	12 **(26,6%)**	18 **(40,0%)**	45 **(100%)**
Mon entreprise cherche suffisamment à réorienter et replacer les membres de son personnel qui se sentent mal utilisés	12 **(26,6%)**	12 **(26,6%)**	21 **(46,6%)**	45 **(100%)**
Après qu'un employé ait suivi une formation professionnelle continue, mon entreprise l'affecte à un poste qui correspond mieux à ses compétences	10 **(22,2%)**	12 **(26,6%)**	23 **(51,1%)**	45 **(100%)**

Les employés de mon entreprise suivent régulièrement des formations professionnelles en fonction des besoins identifiés au départ	11 **(24,4%)**	13 **(28,8%)**	21 **(46,6%)**	45 **(100%)**
Dans mon entreprise, les besoins en formation sont évalués en fonction des départs prévisibles et des domaines d'expertise des agents éligibles à la retraite	14 **(31,1%)**	11 **(24,4%)**	20 **(44,4%)**	45 **(100%)**
Pour permettre l'adéquation entre compétences et postes à occuper, mon entreprise se sert d'un programme de promotion avec des critères précis	14 **(31,1%)**	12 **(26,6%)**	19 **(42,2%)**	45 **(100%)**
Mon entreprise utilise un nombre important d'agents temporaires et/ou journaliers pour compenser le manque des ressources humaines dans le domaine technique	7 **(31,5%)**	9 **(20,0%)**	28 **(62,2%)**	45 **(100%)**

Partant des données issues du tableau n°41, nous constatons que la majeure partie des sujets enquêtés confirme que la GPEC telle qu'appliquée permet d'envisager une évolution des carrières pour les employés (55,5%) ; l'entreprise organise différentes formations pour concilier les questions d'emplois et celles de compétences de ses employés (51,1%) ; utilise le plan de relève pour préparer le transfert des compétences des seniors (anciens) aux juniors (jeunes) (57,7%) ; ajuste les compétences actuelles des postes occupés par rapport aux compétences attendues en fonction de l'évaluation des actions prévues et réalisées pour les mêmes postes (55,5%) ; recourt à la formation professionnelle pour augmenter les compétences de ses employés et les adapter à leurs postes de travail (51,1%) ; les employés sont affectés après avoir suivi une formation professionnelle continue à un poste qui correspond au mieux à leurs compétences (62,2%) ; l'usage d'un nombre important d'agents temporaires et/ou journaliers pour compenser le manque des ressources humaines dans le domaine technique (62,2%).41

Par ailleurs, les sujets enquêtés ont évoqué qu'il existait le respect des exigences du poste pour les employés qui possèdent les compétences spécifiques ; après appréciation des actions de l'agent, il est affecté au poste qui correspond au mieux à ses capacités. De même, l'avancement en grade est fonction de l'affectation au poste de catégorie supérieure ; et les besoins en formation sont évalués en fonction des départs prévisibles. En gros, nous pouvons dire que les sujets interrogés ont une perception plutôt positive de la pratique de la GPEC en ce qui concerne les actions d'ajustement.

.

3.2.2. Présentation globale des résultats des effets de la GPEC sur le climat social par les agents de la Production, Distribution et Commercial

Cette section reprend les résultats issus de l'échelle d'évaluation des effets de la GPEC sur le climat social de l'entreprise.

Pour rappel, l'échelle est subdivisée en quatre dimensions et est constituée de 18 items dont les sujets interrogés ont répondu en cochant la case de la lettre qui correspond à son opinion. Cette lettre indique le niveau de l'effet de la GPEC sur le climat social par : **A** (Pas d'effet), **B** (Effet d'importance moyenne) et **C** (Effet d'importance élevée).

a. Effets de la GPEC dans l'entreprise

Les réactions des sujets des services Production, Distribution et Commercial sur les effets de la GPEC sur le climat social dans l'entreprise, sont mieux renseignées dans le tableau n°42.

Tableau n°42 : *Effets de la GPEC sur le climat social de l'Entreprise*

Enoncés	Importance de l'effet de la GPEC			
	A= Pas d'effet	**B= Effet d'importance moyenne**	**C= Effet d'importance élevée**	**Total**
I Entreprise				
1. Satisfaction par les employés de leur trajectoire dans l'entreprise	6 **(13,3%)**	12 **(26,6%)**	27 **(60%)**	45 **(100%)**
2. Sentiment des employés d'être intégrés dans leur entreprise	13 **(28,8%)**	26 **(57,7%)**	6 **(13,3%)**	45 **(100%)**
3. Conscience claire des employés de ce que leur travail apporte à l'entreprise dans son ensemble	14 **(31,1%)**	17 **(37,7%)**	14 **(31,1%)**	45 **(100%)**
4. Participation des employés dans la prise de décision au sein de l'entreprise	13 **(28,8%)**	12 **(26,6%)**	20 **(44,4%)**	45 **(100%)**
5. Liberté accordée aux employés de s'exprimer librement sur chaque question concernant l'entreprise	**8 (17,8%)**	**21 (46,6%)**	**16 (35,5%)**	**45 (100%)**

En observant les informations détaillées dans ce tableau, nous constatons que les sujets enquêtés attestent que la pratique de la GPEC a un effet d'importance élevée dans l'entreprise sur le fait, qu'ils sont satisfaits de leur trajectoire dans l'entreprise (60%) ; participent dans la prise de décision au sein de l'entreprise (44,4%). Et ces mêmes sujets enquêtés pensent que la pratique de la GPEC a un effet d'importance moyenne en ce qui concerne le sentiment d'être intégrés dans leur entreprise (57,7%) ; et la liberté de s'exprimer

librement sur chaque question concernant l'entreprise (46,6%). Bref, la pratique de la GPEC a un effet d'importance élevée sur le climat social dans l'entreprise.

b. Effets de la GPEC sur l'environnement de travail

Les réactions des sujets des services Production, Distribution et Commercial sur les effets de la GPEC sur le climat social dans l'environnement de travail, sont mieux renseignées dans le tableau n°43.

Tableau n°43 : *Effets de la GPEC sur l'Environnement de travail*

N°	Enoncés	Importance de l'effet de la GPEC			
		A= Pas d'effet	**B= Effet d'importance moyenne**	**C= Effet d'importance élevée**	**Total**
II	**Environnement de travail**				
1.	Mise en place de bonnes conditions de travail facilitant aux employés l'exécution de leurs tâches professionnelles	12 **(26,6%)**	17 **(37,7%)**	16 **(35,5%)**	45 **(100%)**
2.	Définition claire des missions de chaque employé par rapport à son poste de travail	11 **(24,4%)**	15 **(33,3%)**	18 **(40,0%)**	45 **(100%)**
3.	Accès de chaque employé aux informations dont il a besoin dans son poste de travail	9 **(20,0%)**	18 **(40,0%)**	18 **(40,0%)**	45 **(100%)**
4.	Aménagement des horaires de travail de manière à faciliter le bon fonctionnement des services	7 **(15,5%)**	20 **(44,4%)**	18 **(40,0%)**	45 **(100%)**

En nous référant aux données fournies dans ce tableau, il s'avère que les sujets enquêtés affirment que la pratique de la GPEC a un effet d'importance élevée dans l'environnement de travail en ce qui concerne : la définition claire des missions de chaque employé par rapport à son poste de travail (40%) ; et l'accès de chaque employé aux informations dont il a besoin dans son poste de travail (40%). De même, ils soutiennent que l'aménagement des horaires de travail de manière à faciliter le bon fonctionnement des services (44,4%) a un effet d'importance moyenne. En gros, la pratique de la GPEC a un effet d'importance élevée sur le climat social dans l'environnement de travail.

c. Effets de la GPEC sur le climat social sur l'épanouissement personnel

Les réactions des sujets des services Production, Distribution et Commercial sur les effets de la GPEC sur le climat social sur l'épanouissement personnel sont mieux renseignées dans le tableau n°44.

Tableau n°44 : *Effets de la GPEC sur l'Epanouissement personnel*

Enoncés	Importance de l'effet de la GPEC			
	A= Pas d'effet	**B= Effet d'importance moyenne**	**C= Effet d'importance élevée**	**Total**
III Epanouissement personnel				
1. Développement par les employés du sentiment d'accomplissement dans leur travail	13 **(28,8%)**	17 **(37,7%)**	15 **(33,3%)**	45 **(100%)**
2. Liberté accordée aux employés de donner leurs avis sur ce qu'il faut faire pour la bonne marche de l'entreprise.	8 **(17,7%)**	17 **(37,7%)**	20 **(44,4%)**	45 **(100%)**
3. Encouragement des employés à un maximum d'autonomie et d'initiative dans l'accomplissement de leur travail	6 **(13,3%)**	16 **(35,5%)**	23 **(51,1%)**	45 **(100%)**
4. Implication des employés dans les grandes décisions de l'entreprise et attribution des responsabilités à chacun en fonction de ses aptitudes ou compétences	4 **(8,9%)**	16 **(35,5%)**	25 **(55,5%)**	45 **(100%)**

Eu égard aux données contenues dans le tableau ci-dessus, nous constatons que les sujets enquêtés pensent que la pratique de la GPEC a un effet d'importance élevée sur le climat social dans l'épanouissement personnel.

d. Effets de la GPEC sur les Relations avec les collègues de travail

Les réactions des sujets des services Production, Distribution et Commercial sur les effets de la GPEC sur le climat social dans les relations entre collègues, sont mieux renseignées dans le tableau n°45.

Tableau n°45 : *Effets de la GPEC sur les Relations avec les collègues de travail*

	Enoncés	Importance de l'effet de la GPEC			
		A= Pas d'effet	**B= Effet d'importance moyenne**	**C= Effet d'importance élevée**	**Total**
IV	**Relations avec collègues de travail**				
1.	Bonne entente entre les collègues de service	12 **(26,6%)**	9 **(20,0%)**	24 **(53,3%)**	45 **(100%)**
2.	Bonne connaissance entre les collègues de travail facilitant la collaboration entre eux	8 **(17,7%)**	22 **(48,8%)**	15 **(33,3%)**	45 **(100%)**
3.	La résolution constructive des conflits entre collègues de travail, avec l'intervention du chef hiérarchique	6 **(13,3%)**	18 **(40,0%)**	21 **(46,6%)**	45 **(100%)**
4.	Solidarité entre les collègues en cas de problème ou de difficulté liée au travail	2 **(4,4%)**	21 **(46,6%)**	22 **(48,8%)**	45 **(100%)**
5.	Développement par les employés du sentiment d'appartenance à l'entreprise considérée comme une grande famille	5 **(11,1%)**	14 **(31,1%)**	26 **(57,7%)**	45 **(100%)**

Concernant les informations relayées dans le tableau ci-dessus, nous constatons que les sujets enquêtés pensent que la pratique de la GPEC a un effet d'importance élevée sur : le développement par les employés du sentiment d'appartenance à l'entreprise considérée comme une grande famille (57,7%) ; bonne entente entre les collègues de service (53,3%) ; et la solidarité entre les collègues en cas de problème ou de difficulté liée au travail (48,8%). Par contre, les mêmes sujets enquêtés estiment que la pratique de la GPEC a un effet d'importance moyenne dans les relations entre les collègues de travail sur la bonne connaissance entre les collègues de travail facilitant la collaboration entre eux (48,8%).

En gros, nous dire que la GPEC a un effet d'importance élevée sur le climat social dans les relations entre les collègues de travail.

3.2.3. Perception des effets de la pratique de GPEC sur le climat social à la SNEL et le niveau de l'importance

Cette section reprend les résultats issus de l'échelle des effets de la GPEC sur le climat social de l'entreprise. Signalons que la comparaison se fait dimension par dimension en déterminant le niveau de l'effet.

a. Effets de la GPEC sur l'entreprise

Le tableau n°46 suivant reprend les réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans l'entreprise.

Tableau n°46 : *Répartition des réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension entreprise*

Entreprise	Gestion Collective et Prévisionnelle des Effectifs			Total	Autres services (Distr., Prod., Comm.)			
	A=	B=	C=		A=	B=	C=	Total
1. Satisfaction par les employés de leur trajectoire dans l'entreprise	0 **(0%)**	6 **(40%)**	9 **(60%)**	15 **(100%)**	6 **(13,3%)**	12 **(26,6%)**	27 **(60%)**	45 **(100%)**
2. Sentiment des employés d'être intégrés dans leur entreprise	0 **(0%)**	5 **(33,3%)**	10 **(66,7%)**	15 **(100%)**	13 **(28,8%)**	26 **(57,7%)**	6 **(13,3%)**	45 **(100%)**
3. Conscience claire des employés de ce que leur travail apporte à l'entreprise dans son ensemble	0 **(0%)**	0 **(0%)**	15 **(100%)**	15 **(100%)**	14 **(31,1%)**	17 **(37,7%)**	14 **(31,1%)**	45 **(100%)**
4. Participation des employés dans la prise de décision au sein de l'entreprise	0 **(0%)**	11 **(73,3%)**	4 **(26,7%)**	15 **(100%)**	13 **(28,8%)**	12 **(26,6%)**	20 **(44,4%)**	45 **(100%)**
5. Liberté accordée aux employés de s'exprimer librement sur chaque question concernant l'entreprise	0 **(0%)**	15 **(100%)**	0 **(0%)**	15 **(100%)**	**8** **(17,8%)**	**21** **(46,6%)**	**16** **(35,5%)**	**45** **(100%)**

En observant les informations détaillées dans ce tableau, nous constatons que les sujets enquêtés de la GCPE estiment que la pratique de la GPEC sur le climat social a un effet d'importance élevée du fait qu'ils ont une la conscience claire de ce que leur travail apporte à l'entreprise dans son ensemble (100%) ; la liberté accordée de s'exprimer librement sur chaque question concernant l'entreprise (100%) ; la participation des employés dans la prise de décision au sein de l'entreprise (73,3%). Les sujets enquêtés de la GCPE et des autres services sont unanimes que, la pratique de la GPEC a un effet d'importance élevée, parce qu'ils sont satisfaits de leur trajectoire dans l'entreprise (60%).

En ce qui concerne le sentiment d'être intégrés dans l'entreprise, les sujets enquêtés de la GCPE pensent que la pratique de la GPEC a un effet d'importance élevée (66,7%). Par contre, les sujets enquêtés des autres services pensent que la pratique de la GPEC a un effet d'importance moyenne (57,7%).

D'une manière générale, nous pouvons dire la pratique de la GPEC sur le climat social a un effet d'importance élevée particulièrement pour les agents du service GCPE.

b. Effets de la pratique de GPEC sur l'environnement de travail

Le tableau n°47 ci-après, décrit les réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension environnement de travail.

Tableau n°47 : *Répartition des réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension environnement de travail*

Environnement de travail	Gestion Collective et Prévisionnelle des Effectifs			Total	Autres services (Distr., Prod., Comm.)			
	A=	B=	C=		A=	B=	C=	Total
6. Mise en place de bonnes conditions de travail facilitant aux employés l'exécution de leurs tâches professionnelles	0 **(0%)**	0 **(0%)**	15 **(100%)**	**15** **(100%)**	12 **(26,6%)**	17 **(37,7%)**	16 **(35,5%)**	45 **(100%)**
7. Définition claire des missions de chaque employé par rapport à son poste de travail	0 **(0%)**	0 **(0%)**	15 **(100%)**	**15** **(100%)**	11 **(24,4%)**	15 **(33,3%)**	18 **(40,0%)**	45 **(100%)**
8. Accès de chaque employé aux informations dont il a besoin dans son poste de travail	0 **(0%)**	0 **(0%)**	15 **(100%)**	**15** **(100%)**	9 **(20,0%)**	18 **(40,0%)**	18 **(40,0%)**	45 **(100%)**
9. Aménagement des horaires de travail de manière à faciliter le bon fonctionnement des services	0 **(0%)**	0 **(0%)**	15 **(100%)**	**15** **(100%)**	7 **(15,5%)**	20 **(44,4%)**	18 **(40,0%)**	45 **(100%)**

En nous référant aux données fournies dans ce tableau, il s'avère que la majorité des sujets enquêtés du service GCPE avoue que la pratique de la GPEC a un effet d'importance élevée sur l'environnement de travail et ceux des autres services pensent le contraire.

Globalement, les agents du service GCPE perçoivent l'effet de la pratique de la GPEC sur le climat social de leur entreprise avec un niveau d'importance élevée.

c. Epanouissement personnel

Les réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension épanouissement personnel sont mieux renseignées dans le tableau n°48.

Tableau n°48 : *Répartition des réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension épanouissement personnel*

Epanouissement personnel	Gestion Collective et Prévisionnelle des Effectifs			Total	Autres services (Distr., Prod., Comm.)			
	A=	B=	C=		A=	B=	C=	Total
10. Développement par les employés du sentiment d'accomplissement dans leur travail	0 **(0%)**	9 **(60%)**	6 **(40%)**	**15** **(100%)**	13 **(28,8%)**	17 **(37,7%)**	15 **(33,3%)**	45 **(100%)**
11. Liberté accordée aux employés de donner leurs avis sur ce qu'il faut faire pour la bonne marche de l'entreprise.	0 **(0%)**	7 **(46,7%)**	8 **(53,3%)**	**15** **(100%)**	8 **(17,7%)**	17 **(37,7%)**	20 **(44,4%)**	45 **(100%)**
12. Encouragement des employés à un maximum d'autonomie et d'initiative dans l'accomplissement de leur travail	5 **(33,3%)**	10 **(66,7%)**	0 **(0%)**	**15** **(100%)**	6 **(13,3%)**	16 **(35,5%)**	23 **(51,1%)**	45 **(100%)**
13. Implication des employés dans les grandes décisions de l'entreprise et attribution des responsabilités à chacun en fonction de ses aptitudes ou compétences	5 **(33,3%)**	4 **(26,7%)**	6 **(40,0%)**	**15** **(100%)**	4 **(8,9%)**	16 **(35,5%)**	25 **(55,5%)**	45 **(100%)**

Eu égard aux données contenues dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la majeure partie des sujets enquêtés du service GCPE pense que la GPEC a un effet d'importance moyenne dans l'épanouissement personnel des employés, ils justifient leur position par ces affirmations : encouragement des employés à un maximum d'autonomie et d'initiative dans l'accomplissement de leur travail (66,7%) ; Développement par les employés du sentiment d'accomplissement dans leur travail (60%). Ces mêmes sujets estiment la pratique de la GPEC sur le climat social a un effet d'importance élevée dans liberté accordée aux employés de donner leurs avis sur ce qu'il faut faire pour la bonne marche de l'entreprise (53,3%). Tandis que, les sujets enquêtés des autres services pensent que la pratique de la GPEC a un effet d'importance élevée

selon les affirmations : l'implication des employés dans les grandes décisions de l'entreprise et attribution des responsabilités à chacun en fonction de ses aptitudes ou compétences (55,5%) et encouragement des employés à un maximum d'autonomie et d'initiative dans l'accomplissement de leur travail (51,1%).

Nous pouvons dire qu'à l'issue de ces résultats que, la perception de l'effet de la pratique de la GPEC sur le climat social n'est pas la même pour ces différents agents des services enquêtés. Pour les agents de la GCPE, la perception de l'effet de la pratique de la GPEC sur le climat social est d'importance moyenne tandis que pour ceux des autres services, l'effet est d'importance élevée.

d. Relations avec les collègues de travail

Les réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans son aspect relations avec les collègues de travail sont reprises dans le tableau n°49.

Tableau n°49 : *Répartition des réactions des sujets sur l'importance de l'effet de la GPEC sur le climat social dans sa dimension relations avec les collègues de travail*

Relations avec les collègues de travail	**Gestion Collective et Prévisionnelle des Effectifs**			**Total**	**Autres services (Distr., Prod., Comm.)**			
	A=	**B=**	**C=**		**A=**	**B=**	**C=**	**Total**
14. Bonne entente entre les collègues de service	0 **(0%)**	6 **(40%)**	9 **(60%)**	**15** **(100%)**	12 **(26,6%)**	9 **(20,0%)**	24 **(53,3%)**	45 **(100%)**
15. Bonne connaissance entre les collègues de travail facilitant la collaboration entre eux	0 **(0%)**	3 **(20%)**	12 **(80%)**	**15** **(100%)**	8 **(17,7%)**	22 **(48,8%)**	15 **(33,3%)**	45 **(100%)**
16. La résolution constructive des conflits entre collègues de travail, avec l'intervention du chef hiérarchique	0 **(0%)**	0 **(0%)**	15 **(100%)**	**15** **(100%)**	6 **(13,3%)**	18 **(40,0%)**	21 **(46,6%)**	45 **(100%)**
17. Solidarité entre les collègues en cas de problème ou de difficulté liée au travail	0 **(0%)**	5 **(33,3%)**	10 **(66,6%)**	**15** **(100%)**	2 **(4,4%)**	21 **(46,6%)**	22 **(48,8%)**	45 **(100%)**

18. Développement par les employés du sentiment d'appartenance à l'entreprise considérée comme une grande famille	0 **(0%)**	5 **(33,3%)**	10 **(66,6%)**	**15** **(100%)**	5 **(11,1%)**	14 **(31,1%)**	26 **(57,7%)**	45 **(100%)**

Concernant les informations relayées dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des sujets enquêtés du service GCPE confirme que la pratique de la GPEC sur le climat social contribue à un niveau d'importance élevée à l'amélioration des relations avec les collègues de travail. Ils expliquent cela par les affirmations suivantes : la résolution constructive des conflits entre collègues de travail, avec l'intervention du chef hiérarchique (100%) ; bonne connaissance entre les collègues de travail facilitant la collaboration entre eux (80%) ; solidarité entre les collègues en cas de problème ou de difficulté liée au travail (66,6%) ; développement par les employés du sentiment d'appartenance à l'entreprise considérée comme une grande famille (66,6%) ; bonne entente entre les collègues de service (60%). Les sujets enquêtés des autres services soutiennent partiellement que, la pratique de la GPEC sur le climat social a un effet d'importance élevée d'après ces affirmations : développement par les employés du sentiment d'appartenance à l'entreprise considérée comme une grande famille (57,7%) ; bonne entente entre les collègues de service (53,3%).

Bref, les sujets enquêtés du service GCPE perçoivent d'une manière générale, la pratique de GPEC sur le climat social avec un effet d'importance élevée tandis que les sujets enquêtés des autres services, la perçoive partiellement.

4. INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Il s'agit ici de confronter les résultats de l'étude avec la littérature sur le sujet et de donner du sens à ces résultats. A la même occasion, nous vérifions nos hypothèses de recherche.

Les résultats obtenus à travers des analyses descriptives et des analyses de contenu, ont permis de mettre en évidence la perception de la pratique de la GPEC par les agents du service GCPE de la SNEL, en termes de connaissances de la GPEC ; de la spécification des compétences et acquisition du personnel ; et des actions d'ajustement. Ces résultats également ont permis d'évaluer, entre autres, le vécu des agents des autres services (Production, Distribution, Commercial) quant à la pratique de la GPEC dans leur entreprise.

Les résultats sont présentés selon les hypothèses, et cela en tenant compte des différents aspects du problème étudié.

4.1. Perception de la pratique de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences par les agents de la GCPE

a. Connaissances sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Les résultats de notre étude montrent que les sujets enquêtés du service GCPE connaissent la GPEC et ils la perçoivent comme étant une démarche qui consiste à prévoir les recrutements (remplacements), les départs (retraite) des employés et constitue une base de données (informations) sur le personnel. Ils définissent comme la GPEC comme un ensemble d'activités permettant de combler l'écart entre les ressources humaines disponibles et celles attendues ; elle permet également de préparer la relève en cas de besoins. Cette définition rencontre celle de Annick Cohen-Haegel (2005), qui affirme que la GPEC a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (connaissances, expériences et aptitudes) nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins. Selon le schéma de pensée de Klarsfeld, Musseau et Van Den Boom (2012), la GPEC est une opération purement quantitative consistant à traduire les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation en équivalent numériques s'appliquant aux recrutements internes, aux promotions, aux mutations, etc.

La démarche de la GPEC permet d'adapter les emplois et les compétences aux changements et évolutions auxquels l'entreprise est confrontée. En pratique, cette politique facilite la mise en place d'actions pertinentes en matière de formation mais aussi de recrutement et d'organisation du travail. Comme l'affirment Citeau et Barel (2008), la GPEC consiste à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'action destinées à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles).

Le Job description et le tableau de bord des ressources humaines sont les principaux outils de la GPEC selon les sujets enquêtés de la GCPE. Ils se sentent impliquer dans la définition des stratégies relatives à la GPEC. Et cette dernière est bénéfique à l'entreprise parce qu'elle permet de remédier aux problèmes des effectifs et favorise la formation des agents. Cette observation est appuyée par Korchi Mohamed Amine (2010) qui cite parmi les principaux outils utilisés dans la démarche GPEC : le référentiel de compétences, le tableau des flux de personnel, le bilan social, l'analyse de poste, etc.

En effet, pour les sujets enquêtés les facteurs internes et externes à la SNEL qui justifient l'application de la politique de la GPEC sont : la compétitivité, l'évolution de la carrière, la création de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Agents Publics (CNSSAP) et le plan de retraite se fondant sur 30 ans de carrière et 65 ans d'âge pour l'employé. Ainsi, la GPEC aide à gérer les difficultés de la gestion de compétences, les affectations, l'adaptation face aux nouvelles technologies. Dans la même pensée, Bastid et Bravo (2006) soulignent que la carrière est la voie suivie par un individu à l'intérieur de l'organisation. Quant à Shein (1971), la carrière est un parcours tracé par l'individu lui-même qui ne doit pas hésiter à franchir les frontières des organisations et des métiers. Concernant la création de la CNSSAP, elle répond à l'impératif de la prise en charge des fonctionnaires mis à la retraite selon la Loi n°16/009 du 15 Juillet 2016 relative au régime général de la sécurité sociale, et par la Loi n°022/013 du 15 Juillet 2002 portant régime spécial de sécurité sociale des agents publics de l'Etat.

Nous constatons que les agents du service GCPE ont une connaissance claire de la GPEC.

b. Spécification des compétences et acquisition du personnel compétent

Selon les résultats obtenus, la SNEL avait prévu des démarches de recrutement dans les 12 derniers mois pour répondre à un éventuel besoin en personnel. Cette nécessité en

personnel s'est exprimée dans les différents métiers recherchés : infirmiers, électriciens, médecins temporaires et techniciens. Pour son efficacité, la SNEL recherche les compétences en production, distribution et transport de l'électricité. Aussi, l'entreprise prévoit la retraite des agents dans les prochaines années. Cependant, il existe d'une part, des écarts pour certains postes occupés et le niveau de compétence, qui d'ailleurs peuvent être comblés par les différentes formations pour de répondre aux exigences du poste. Il existe aussi une correspondance entre les postes occupés et le niveau de compétence. Cette correspondance entre poste occupé et niveau de compétence est liée à la vérification du profil de l'agent et aux exigences du poste à occuper. Pour Sylvie St-Onge et al. (2004), le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Le recrutement consiste à attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications par rapport au poste offert de façon à utiliser les aptitudes, la formation, l'expérience, le tempérament des candidats sélectionnés de la meilleure manière possible. L'entreprise cherche via le recrutement d'acquérir les Ressources Humaines nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux.

Les employés de la SNEL sont suffisamment évalués et ce, de manière objective suivant une période donnée grâce à la fiche d'évaluation. Mais seulement, le changement intempestif des comités de gestion constitue le principal élément de l'irrégularité de cette évaluation. Il faut noter que le favoritisme et le tribalisme constituent deux problèmes majeurs qui minent cette évaluation. L'évaluation fait particulièrement partie des attributions du manager, elle est souvent effectuée à l'aide des méthodes et techniques définies. Il s'agit le plus souvent de porter une appréciation (jugement) sur le travail réalisé par un individu sur une période donnée (généralement annuelle) sur ses compétences, sa performance et voire même son potentiel. L'évaluation permet de reconnaitre le savoir, le savoir-faire et le savoir être des salariés pour ainsi valoriser et récompenser les bons comportements selon les objectifs préalablement établis.

Pour G. Schmidt et E. Mercier (1990), on peut évaluer conjointement le travail réalisé et les compétences développées par la personne. Plusieurs techniques d'évaluation sont possibles et peuvent être combinées. Elles constituent la partie visible du processus d'évaluation, mais ne doivent pas occulter la préparation en amont ni les ramifications avec les autres composantes de la GRH. Pour ces deux auteurs, l'entretien individuel reste la technique la plus couramment utilisée dans les démarches d'évaluation des salariés, d'autres outils peuvent le compléter, voire s'y substituer. On recourt souvent au centre d'évaluation

qui combine différentes techniques : entretiens individuels, collectifs, ou encore en situation ; simulations individuelles ou collectives ; tests psychologiques (d'aptitude, de personnalité).

D'après les sujets enquêtés à la SNEL, le départ à la retraite crée le vide dans certains postes, l'entreprise ne ressent pas l'écart entre les compétences actuelles de certains postes et les compétences requises pour ces mêmes postes. Pour tout poste, il existe l'analyse et classification des emplois, des critères de qualification utilisés lors de la sélection du personnel. Les affectations aux différents postes sont faites en tenant compte des compétences et qualités intellectuelles nécessaires dont dispose chaque employé pour remplir efficacement son rôle. Il sied de souligner qu'il n'y a pas de correspondance entre le nombre des postes disponibles et le nombre des employés réels.

Il s'agit de mettre en évidence les écarts constatés, entre l'évolution prévisible des ressources de l'entreprise sur une période donnée et les besoins en personnel nécessaires à ce moment. En cas d'inadéquation éventuelle, on commence par l'identification des écarts entre les besoins et la situation actuelle de l'entreprise puis à la mise en place d'outils tels que des référentiels de compétences, fiches de postes, fiches métiers pour résorber les écarts constatés. Dans ce cas, différentes actions peuvent alors être envisagés, avec le recours à des leviers tels que : le recrutement ; la formation ; la mobilité interne ; le plan de professionnalisation et l'organisation du travail.

La mise à la retraite est précisée par la Loi n°16/013 du 15 Juillet 2016 du Code du travail congolais qui stipule qu'elle est soumise à une condition d'âge déterminé et au respect d'une procédure particulière. En ce qui concerne la condition d'âge, il y a l'âge physique qui correspond à 65 ans et l'âge professionnel à 35 ans de carrière.

Pour la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2003), l'analyse des postes est un processus visant à recueillir l'information permettant de définir les diverses composantes d'un poste : d'une part, les tâches, les responsabilités et le contexte de travail et, d'autre part, les habiletés, le niveau de qualification (niveau d'études), les connaissances et les comportements requis. La description de poste, appelée aussi description de tâches, ainsi que les exigences du poste découlent de cette analyse. Cette commission soutient que les critères de qualification portent essentiellement sur le niveau d'études c'est-à-dire le diplôme, les capacités, les connaissances, les tâches, les pouvoirs et les responsabilités en rapport avec un poste donné.

La prescription du poste selon M. Amiel et F. Bonnet (2002), est un document écrit et évolutif énumérant et décrivant les missions, les responsabilités et les tâches incombant au titulaire, les moyens disponibles, les conditions spécifiques de travail, les exigences spécifiques de travail, les exigences requises pour exercer sa fonction.

Nous constatons que la SNEL s'appuie sur la spécification des compétences dans l'acquisition de son personnel.

c. Actions d'ajustement

Au regard des résultats obtenus, ce que l'on peut retenir sur cet aspect, est que la GPEC telle qu'appliquée à la SNEL permet d'envisager une évolution de la carrière, bien que les employés déplorent la pratique de favoritisme et de tribalisme. Néanmoins, les compétences sont valorisées par le respect des exigences du poste surtout pour les employés possédant des compétences spécifiques. Face aux évolutions de l'environnement et de la technologie, la SNEL organise des sessions de formations et encourage le transfert des compétences des seniors aux juniors. Toutefois, lorsqu'il y a écart entre les compétences actuelles des postes occupés par rapport aux compétences requises ou attendues dans les mêmes postes, la SNEL procède premièrement à l'évaluation des actions prévues pour ce poste et les actions réalisées pour ce même poste posé par l'agent dans ce poste. En rapport avec les emplois et compétences disponibles, la formation professionnelle occupe une place importante car elle permet d'augmenter les compétences et facilite l'adaptation des agents aux nouvelles technologies. En matière d'emplois au sein de l'entreprise au regard des compétences disponibles, la SNEL ressent le besoin de créer ou supprimer certains emplois dont le job description est devenu obsolète ou a besoin d'être enrichi. A cet effet, les agents qui se sentent mal utilisés peuvent être réorienté ou replacer par une nouvelle affectation et cela après avoir suivi une formation répondant aux exigences du poste. Souvent, ces différentes formations sont organisées suivant un plan triennal de mise à niveau ou d'adaptation. A la SNEL, il n'existe pas un programme spécifique de promotion en grade, néanmoins la promotion est fonction de l'affectation au poste de catégorie supérieure et de l'ancienneté.

Nous constatons que la SNEL recours aux actions d'ajustement appropriées dans la réduction des écarts quantitatifs et qualitatifs.

En combinant les résultats de ces trois aspects sur la pratique de la GPEC, nous pouvons dire que notre hypothèse de recherche, selon laquelle les employés du service Gestion Collective et Prévisionnelle des Effectifs de la Direction des Ressources Humaines de

la SNEL ont une perception positive de la pratique de la GPEC dans leur entreprise du fait qu'ils ont des connaissances sur la GPEC, la SNEL s'appuie sur la spécification des compétences dans l'acquisition du personnel et elle recourt aux actions d'ajustement appropriées dans la réduction des écarts quantitatifs et qualitatifs, est confirmée.

4.2. Représentation de la pratique de la GPEC sur le climat social de l'entreprise SNEL par les agents des autres services

Rappelons que l'échelle d'évaluation utilisée pour recueillir les réponses (affirmations) des agents des autres, a été élaborée à partir des réponses (affirmations) des agents de service GCPE. Les réactions (réponses) des sujets enquêtés des autres services constituent le vécu ou ce qu'ils se représentent de la pratique de la GPEC par rapport aux agents du service GCPE. Seules les réponses assorties des fréquences très élevées ont été retenues pour faire partie de l'échelle d'évaluation.

Dans ce point, nous interprétons les résultats obtenus par rapport au vécu ou ce que se représentent les agents des services Production, Distribution et Commercial sur la pratique de la GPEC à la SNEL et ceux du service GCPE, en les confrontant à la théorie existante et cela en termes de :

a. Connaissances sur la GPEC

Au regard des résultats obtenus, les sujets enquêtés affirment que la GPEC est un ensemble d'activités permettant de combler l'écart entres les ressources humaines disponibles et celles attendues ; la GPEC est un moyen dont sert l'entreprise pour remédier aux problèmes des effectifs du personnel ; la démarche de la GPEC est de gérer les effectifs du personnel (réduction ou augmentation selon le cas) ; la GPEC utilise principalement comme outils le job description et le tableau de bord des ressources humaines ; les évolutions technologiques et la compétitivité sont les facteurs externes de l'entreprise qui justifient l'application de la politique de la GPEC. Ces observations coïncident avec celles des agents du service GCPE et se confirment aussi par Weiss (2005), qui définit la GPEC comme une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatifs (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences). Pour la Chambre des Métiers et de l'Artisanat de la France (2016), la GPEC permet à l'entreprise d'anticiper les évolutions socio-économiques, technologiques ou

organisationnelles et d'adapter les compétences de salariés pour face à ces évolutions. Plusieurs entreprises sont confrontées, à un moment donné, à des changements de diverses natures (économiques, technologiques, juridiques).

La GPEC est un outil de prévision qui permet une meilleure adéquation dans le temps entre les besoins et les ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, c'est une méthode d'anticipation sur les solutions de carrière et des progrès technologiques et des contraintes économiques.

A l'issue de ces résultats, nous voyons que les sujets enquêtés des autres services ont les mêmes connaissances de la GPEC que ceux du service GCPE.

b. Spécification des compétences et acquisition du personnel compétent

Le recrutement est un processus inévitable dans l'existence de toute entreprise. En effet, l'idéal serait d'avoir la bonne personne au bon endroit. En principe, la GPEC doit permettre à l'entreprise d'anticiper les évolutions auxquelles elle devra faire face, d'anticiper ses besoins en matière d'emplois et de compétences en lien avec ces évolutions, de favoriser le maintien et le développement des compétences de ses collaborateurs voire leur reconversion éventuelle.

Ainsi, les sujets enquêtés affirment que la SNEL a eu à mener des démarches de recrutement de son personnel dans les 12 derniers mois ; les emplois que les employés occupent correspondent à leurs compétences ; les changements intempestifs des comités de gestion ne permettent pas de respecter la périodicité de l'évaluation des employés ; les employés sont évalués objectivement ; les compétences des employés sont sous utilisées.

Pour Sylvie St-Onge et al. (2004), une entreprise qui souhaite définir clairement le type de personnel, de compétences dont elle a besoin actuellement et dont elle aura besoin dans un proche avenir doit établir de solides politiques de gestion du personnel. Quant à Rouilleault (2007), la GPEC par le recrutement, consiste à exécuter les opérations indispensables pour disposer des compétences et des effectifs nécessaires au bon fonctionnement d'une organisation. Il permet d'envisager l'écart ressources/besoins à moyen terme et permet de mettre en œuvre des plans d'actions destinés à réduire voire neutraliser de façon anticipée les écarts quantitatifs et/ou qualitatifs entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles).

D'après Weiss (2005) la GPEC permet à l'entreprise d'éviter les sous-effectifs et les sureffectifs en réalisant des ajustements quantitatifs (embauches, licenciements, mise à la retraite, etc.) et permet aussi une gestion qualitative du personnel pour éviter la surqualification et la sous-qualification (formation, promotion).

Ces résultats des agents des autres services sont similaires avec ceux des agents du service GCPE et rapportent que la SNEL s'appuie sur la spécification des compétences et acquisition de son personnel.

c. Actions d'ajustement

Dans ce point, il s'agit de rapprocher les résultats des agents des autres services à ceux des agents du service GCPE en termes d'actions d'ajustement. La GPEC vise à réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé. Il s'agit de mettre en évidence les écarts constatés, entre l'évolution prévisible des ressources de l'entreprise sur une période donnée et les besoins en personnel nécessaires à ce moment.

Les résultats de cet aspect du problème étudié révèlent que les sujets enquêtés sont tout à fait d'accord que, la SNEL utilise un nombre important d'agents temporaires et/ou journaliers pour compenser le manque des ressources humaines dans le domaine technique ; le plan de relève pour préparer le transfert des compétences des seniors (anciens) aux juniors (jeunes). Ils affirment que la GPEC telle qu'appliquée à la SNEL permet d'envisager une évolution des carrières pour les employés ; ajuste les compétences actuelles des postes occupés par rapport aux compétences attendues en fonction de l'évaluation des actions prévues et réalisées pour les mêmes postes ; recourt à la formation professionnelle pour augmenter les compétences de ses employés et les adapter à leurs postes de travail ; face aux évolutions de l'environnement et de la technologie, la SNEL organise différentes formations pour concilier les questions d'emplois et celles de compétences de ses employés ; après qu'un employé ait suivi une formation professionnelle continue, mon entreprise l'affecte à un poste qui correspond mieux à ses compétences.

Ces résultats se rapprochent de la conception de John Ann, Benedikt et Marc Ant (2014) qui pensent que l'apprentissage et la formation continue au sein de l'entreprise sont deux facteurs essentiels d'une politique de développement des ressources humaines réussies. Il s'agit de planifier et d'exécuter des mesures d'initiation et de développement professionnels des collaborateurs. Pour la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

(2003), le processus de formation englobe l'ensemble des activités visant à accroître le rendement des employés en vue de soutenir l'atteinte des objectifs de l'organisation. Des collaborateurs qualifiés et compétents ne sont donc pas seulement essentiels pour maintenir, voire améliorer la performance d'une entreprise mais représentent également une composante clé de la valeur de l'entreprise.

Partant de l'évolution de la carrière à la SNEL, nous observons qu'elle se rapproche de la pensée d'Amadieu (1995) qui dit qu'il existe plusieurs types de mobilité. Pour lui, il y a la mobilité horizontale, verticale et géographique. La mobilité comprend aussi les différents mouvements du personnel au sein de l'organisation. Ces mouvements du personnel couvrent également les cessations d'emplois. Celles-ci comprennent la mise à la retraite, les démissions, la mise à disponibilité, les licenciements ou les mises à pied par manque de travail ainsi que les congédiements administratifs et disciplinaires. Cependant, pour la promotion ou la mobilité interne, plusieurs critères non exhaustifs peuvent être énumérés : l'âge, l'ancienneté, l'expérience, la formation, le niveau d'études, les capacités physiques et cognitives et la mobilité géographique, il y a la connaissance du milieu et linguistique, etc.

En effet, plusieurs formations peuvent être envisagées lorsque l'entreprise constate des écarts, selon le cas, elle peut prévoir un plan de formation de mise à niveau, la formation d'adaptation ou de conversion. Toutes ces formations permettent aux employés de mieux exercer leur emploi au regard des exigences du poste. Cependant, les besoins en formation sont évalués en fonction des départs prévisibles à la retraite et les domaines de formation des agents éligibles à la retraite. Et donc, la GPEC pourrait aider à planifier les départs à la retraite et préparer les agents éligibles à la retraite à transférer leurs savoirs aux nouveaux.

Ainsi, ces résultats des agents des autres services se rapprochent de ceux du service de GCPE en qu'ils se représentent de la même façon la pratique de la GPEC à la SNEL en termes de : connaissances de la GPEC ; la spécification des compétences et acquisition du personnel par la SNEL ; des actions d'ajustement. Nous pouvons dire que notre deuxième hypothèse est confirmée.

4.3. Perception de l'effet de la pratique de GPEC sur le climat social à la SNEL et le niveau de l'importance

Pour se doter d'un capital humain véritablement qualifié et s'assurer de son développement et sa conservation, le recours à la mise en œuvre d'un climat social favorable

qui motive et qui valorise s'avère d'une extrême importance. Le climat social constitue un atout majeur d'attraction et de gouvernance des ressources humaines et un outil efficace d'acquisition, de développement et d'exploitation des compétences nécessaires aux succès des entreprises et leur pérennité. L'environnement dans lequel ces ressources humaines exerce leurs activités ou ce que l'on appelle communément relations sociales, conditions de travail ou plus généralement climat social doit répondre impérativement aux attentes des travailleurs et à leurs aspirations.

a. Entreprise

Les résultats obtenus montrent que, les agents du service GCPE perçoivent les effets de la pratique de la GPEC sur le climat social de leur entreprise à un niveau d'importance élevée, selon cet aspect et d'après les affirmations suivantes : conscience claire de ce que leur travail apporte à l'entreprise dans son ensemble (100%) ; liberté accordée de s'exprimer librement sur chaque question concernant l'entreprise (100%) ; participation des employés dans la prise de décision au sein de l'entreprise (73,3%) ; sentiment d'être intégrés dans l'entreprise (66,7%). Par contre, les sujets enquêtés des autres services se sont exprimés en affirmant que, le sentiment d'être intégrés dans l'entreprise a un effet d'importance moyenne (57,7%). Les sujets enquêtés de la GCPE et des autres services sont unanimes que, la pratique de la GPEC a un effet d'importance élevée, parce qu'ils sont satisfaits de leur trajectoire dans l'entreprise (60%).

Au regard de ces résultats, nous trouvons que c'est normal que les agents du service GCPE affirment que, la pratique de la GPEC sur le climat social de l'entreprise soit d'un niveau d'importance élevée. Cette position se justifie par le fait que, les agents de ce service se sont eux qui pratiquent (mise en œuvre) la GPEC. C'est une auto appréciation du travail que leur service réalise dans la mise en œuvre de la GPEC. Cependant, à l'unanimité les agents de différents services enquêtés affirment être satisfait de leur trajectoire dans l'entreprise. Cette attitude des agents des autres services est le reflet de leur vécu de la pratique de la GPEC. Sur ce, nous comprenons que la pratique de la GPEC sur le climat social de l'entreprise est partiellement validée par les agents enquêtés.

Ces observations se rapprochent de la pensée de Katz et Khan cités par Thomas R. (1976) qui stipule que, le climat social résulte d'un certain nombre de facteurs (normes, valeurs, luttes internes et externes, communication, autorité) qui sont reflétés dans l'environnement de l'organisation. Le climat social réfère aux perceptions qu'ont les

individus de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation. Le climat social désigne le niveau de satisfaction des salariés au regard de leur environnement. Toutefois, Feather et Rauter (2020) estiment que l'analyse du climat social permet d'expliquer les caractéristiques de lien entre les employés et l'entreprise, de prévenir les risques sociaux individuels ou collectifs permettant ainsi un meilleur pilotage stratégique et constituer son entourage. Pour Nakou Z.D et Simen S.F (2021) le climat social est une représentation des relations existant entre l'entreprise et ses collaborateurs, représentation forgée au fil du temps par la perception qu'ont ces derniers de la façon dont on les considère, les gère, les faits participer et les informes.

b. Environnement de travail

En nous référant aux résultats obtenus, nous avons constaté que ces deux groupes sous étude donnent des tendances contraires. Cependant, il se dégage d'un côté, que tous les agents du service GCPE (100%) sont d'avis que l'effet de la pratique de la GPEC sur climat social a un niveau d'importance élevée, et de l'autre côté, nous avons considéré parmi les tendances (fréquences) des items, celles qui affichent plus de 50% sur un item.

C'est ainsi que Elharmouchi Ouarda (2016) dit que dans une organisation, le climat social correspond à une perception globale, résumant les perceptions individuelles élaborées à partir d'un contexte réel commun. Pour Lawler, Hall et Oldham (1974) le climat social représente le vécu de l'environnement du travail et lui confère le statut méthodologique de variable intermédiaire eu égard à sa position de résultat de la configuration organisationnelle et d'action directe sur le niveau de satisfaction,…Ces résultats s'apparentent à la définition de Savoie et Brunet (2000) qui estiment que le climat social est une notion avant tout de perception subjective qui nécessite l'analyse contextuelle ou situationnelle.

c. Epanouissement personnel

Eu égard aux résultats obtenus, nous constatons que la majeure partie des sujets enquêtés du service GCPE pense que la GPEC a un effet d'importance moyenne dans l'épanouissement personnel des employés, ils justifient leur position par ces affirmations : encouragement des employés à un maximum d'autonomie et d'initiative dans l'accomplissement de leur travail (66,7%) ; développement par les employés du sentiment d'accomplissement dans leur travail (60%). Ces mêmes sujets estiment que la pratique de la

GPEC sur le climat social a un effet d'importance élevée selon cette affirmation : liberté accordée aux employés de donner leurs avis sur ce qu'il faut faire pour la bonne marche de l'entreprise (53,3%). Tandis que, les sujets enquêtés des autres services pensent que la pratique de la GPEC a un effet d'importance élevée selon les affirmations suivantes : l'implication des employés dans les grandes décisions de l'entreprise et attribution des responsabilités à chacun en fonction de ses aptitudes ou compétences (55,5%) et encouragement des employés à un maximum d'autonomie et d'initiative dans l'accomplissement de leur travail (51,1%).

Nous pouvons dire qu'à l'issue de ces résultats que, la perception de l'effet de la pratique de la GPEC sur le climat social n'est pas la même pour ces différents agents des services enquêtés. Pour les agents de la GCPE, la perception de l'effet de la pratique de la GPEC sur le climat social est d'importance moyenne tandis que pour ceux des autres services, l'effet de la pratique de la GPEC est d'importance élevée. Ces résultats montrent un fois de plus les divergences des réactions des sujets enquêtés sur cet aspect du climat social.

L'approche psychologique définit le climat social comme une réaction commune des employés. Ici, l'individu interprète les variables situationnistes selon la manière qui lui est psychologiquement la plus signifiante. Brunet (2001) les attributs personnels tels que les valeurs que les valeurs, les besoins, les attentes, ou la satisfaction sont la base de la construction des perceptions individuelles. En effet, selon Joyce et Slocum (1984) les employés qui ont des conditions organisationnelles objectives différentes peuvent vivre la même perception et avoir la même expérience du climat social. En tout état de cause, il s'agit du climat collectif défini par les employés eux-mêmes. Il est résultat du vécu actuel commun de plusieurs d'entre eux, quelle que soit leur position au sein de l'organisation.

Pour Humanitalents, Sidaction et Agence Française de développement (2018), le climat social peut être défini comme une mesure du degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise, l'ambiance, l'atmosphère. Il s'agit de capter les sentiments des salariés sur leur travail, leur environnement, la hiérarchie, la stratégie de l'entreprise,…

d. Relations entre les collègues de travail

Concernant les résultats obtenus sur cet aspect du climat social, nous constatons que la majorité des sujets enquêtés du service GCPE confirme que la pratique de la GPEC sur le climat social contribue à un niveau d'importance élevée à l'amélioration des relations avec les collègues de travail. Ils expliquent cela par les affirmations suivantes : la résolution

constructive des conflits entre collègues de travail, avec l'intervention du chef hiérarchique (100%) ; bonne connaissance entre les collègues de travail facilitant la collaboration entre eux (80%) ; solidarité entre les collègues en cas de problème ou de difficulté liée au travail (66,6%) ; développement par les employés du sentiment d'appartenance à l'entreprise considérée comme une grande famille (66,6%) ; bonne entente entre les collègues de service (60%). Quant aux sujets enquêtés des autres services, ils soutiennent que la pratique de la GPEC sur le climat social a un effet d'importance élevée d'après ces affirmations : développement par les employés du sentiment d'appartenance à l'entreprise considérée comme une grande famille (57,7%) ; bonne entente entre les collègues de service (53,3%).

Ces résultats se rapprochent de la conception de Pritchard et Karasick (1973) selon laquelle le climat social est la qualité relativement stable dans le temps, de l'environnement interne d'une organisation qui résulte de comportements et de politiques des membres de l'organisation, spécifiquement les cadres supérieurs, qui est perçue par les membres de l'organisation, qui sert de base pour interpréter la situation et qui oriente les activités. Pour Payne Roy (1989) la relation entre les individus et l'organisation est mesurée par la perception que se font la majorité d'entre eux de la façon ils sont traités et gérés.

Comme cité précédemment, Thomas R. (1976) pense que le climat social réfère aux perceptions qu'ont les individus de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation. Gadbois (1974) explique dans ses travaux sur les variables du climat social que la réaction d'un individu à une situation quelconque est fonction non pas du caractère absolu de l'interaction mais de la perception que l'individu en a. ce qui compte c'est la manière dont il voit les choses et non la réalité objective. Pour l'auteur, les caractéristiques organisationnelles interagissent avec les attributs personnels pour produire des opinions et des perceptions en fonction desquelles les employés adoptent des comportements tels que l'absentéisme, grève, …

Pour cet aspect, notre hypothèse de recherche, selon laquelle les agents du service GCPE comme ceux des autres services, percevaient les effets de la pratique de la GPEC sur le climat social de leur entreprise avec le niveau d'importance élevée est partiellement confirmée.

Ainsi, la mise en place d'une nouvelle pratique organisationnelle, en l'occurrence la pratique de la GPEC à la SNEL, est perçue positivement par les agents de la GCPE et les agents des autres services se le représentent de la même façon.

Toutefois, ils perçoivent différemment les effets de la pratique de la GPEC sur le climat social. Pour le premier groupe des sujets enquêtés (GCPE), les effets de la pratique de la GPEC sur le climat social est d'importance élevée tandis que pour le second groupe (autres services), les effets de la pratique de la GPEC sur le climat social sont, selon les aspects du problème étudié, tantôt d'importance moyenne, tantôt d'importance élevée.

CONCLUSION

Cette étude a porté sur « Pratique de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et ses effets sur le climat social au sein de la Société Nationale d'Electricité ».

A travers une approche méthodologique rigoureuse, incluant questionnaire et échelles, administrés à un échantillon occasionnel de 60 sujets, l'objectif poursuivi était de contribuer à la compréhension de la relation entre la pratique de GPEC et le climat social au sein de la SNEL.

La méthode d'enquête basée sur le questionnaire et les échelles d'évaluations sur la pratique de la GPEC ont permis de recueillir des données qualitatives et quantitatives sur la perception des employés sur la pratique de GPEC et ses effets sur le climat social au sein de la SNEL. Quant à la technique documentaire, elle a consisté en une fouille systématique de tout ce qui est écrit dans les différents documents ayant une liaison avec le domaine de recherche.

L'objectif général poursuivi dans ce travail est de contribuer à la compréhension de la relation entre la pratique de GPEC et le climat social au sein de la SNEL.

De cet objectif général, cette étude poursuit trois objectifs spécifiques suivants :

(i) Relever la perception des employés de la GCPE de la SNEL sur la pratique de la GPEC au sein de la SNEL ;

(ii) Dégager ce que se représente les agents des services (Production, Distribution, Commercial) et ceux du service GCPE de la SNEL sur les connaissances de la GPEC, la spécification des compétences requises dans l'acquisition de son personnel et les actions d'ajustement ;

(iii) Analyser l'effet perçu de la pratique de GPEC sur le climat social au sein de la SNEL (GCPE) et autres services (Production, Distribution, et Commercial) et son niveau d'importance.

Les questions suivantes ont émergé pour servir de fil conducteur à notre recherche :

i) Quelle perception ont les agents de la GCPE de la pratique de la GPEC dans leur entreprise en rapport avec les connaissances de la GPEC, la spécification des compétences et acquisition du personnel compétent, et les actions d'ajustement appropriées ?

(ii) Comment se représentent les agents des autres services et ceux de GCPE de la SNEL, la pratique de la GPEC en termes de : connaissances de la GPEC ; de la spécification des compétences et acquisition du personnel par la SNEL ; et des actions d'ajustement ?

(iii) comment perçoivent les agents du service GCPE et des autres services, les effets de la pratique de la GPEC sur le climat social de leur entreprise et avec quel niveau d'importance ?

Ces questions ont permis de formuler les hypothèses ci-après :

(i) Les agents du service GCPE ont une perception positive de la pratique de la GPEC dans leur entreprise du fait qu'ils ont des connaissances sur la GPEC, la SNEL s'appuie sur la spécification des compétences dans l'acquisition du personnel et elle recourt aux actions d'ajustement appropriées dans la réduction des écarts quantitatifs et qualitatifs.

(ii) Les agents des autres services de la SNEL se représentent de la même façon la pratique de la GPEC à la SNEL et ceux du service GCPE et cela en termes de :

- Connaissances de la GPEC,
- Spécification des compétences et acquisition du personnel par la SNEL,
- Actions d'ajustements des écarts.

(iii) Les agents du service GCPE comme ceux des autres services percevraient les effets de la pratique de la GPEC sur le climat social de leur entreprise avec le niveau d'importance élevée.

Les données ainsi récoltées ont été statistiquement traitées et ont permis d'aboutir à l'essentiel des résultats présentés selon les hypothèses :

1. Perception de la pratique de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences par les agents de la GCPE

a. Connaissances sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Les résultats de notre étude montrent que les sujets enquêtés du service GCPE connaissent la GPEC et ils la perçoivent comme étant une démarche qui consiste à prévoir les recrutements (remplacements), les départs (retraite) des employés et constitue une base de données (informations) sur le personnel. Ils définissent la GPEC comme un ensemble d'activités permettant de combler l'écart entre les ressources humaines disponibles et celles attendues ; elle permet également de préparer la relève en cas de besoins.

La démarche de la GPEC permet d'adapter les emplois et les compétences aux changements et évolutions auxquels l'entreprise est confrontée, la GPEC consiste à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'action destinées à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles).

b. Spécification des compétences et acquisition du personnel compétent

La SNEL a prévu des démarches de recrutement dans les 12 derniers mois pour répondre à un éventuel besoin en personnel. Cette nécessité en personnel s'est exprimée dans les différents métiers recherchés : infirmiers, électriciens, médecins temporaires et techniciens. Pour son efficacité, la SNEL recherche les compétences en production, distribution et transport de l'électricité. Aussi, l'entreprise prévoit la retraite des agents dans les prochaines années. Cependant, il existe d'une part, des écarts pour certains postes occupés et le niveau de compétence, qui d'ailleurs peuvent être comblés par les différentes formations pour de répondre aux exigences du poste. Il existe aussi une correspondance entre les postes occupés et le niveau de compétence. Cette correspondance entre poste occupé et niveau de compétence est liée à la vérification du profil de l'agent et aux exigences du poste à occuper. Les employés de la SNEL sont suffisamment évalués et ce, de manière objective suivant une période donnée grâce à la fiche d'évaluation.

c. Actions d'ajustement

Au regard des résultats obtenus, ce que l'on peut retenir sur cet aspect, est que la GPEC telle qu'appliquée à la SNEL permet d'envisager une évolution de la carrière, bien que les employés déplorent la pratique de favoritisme et de tribalisme. Néanmoins, les compétences sont valorisées par le respect des exigences du poste surtout pour les employés possédant des compétences spécifiques. Face aux évolutions de l'environnement et de la technologie, la SNEL organise des sessions de formations et encourage le transfert des compétences des seniors aux juniors. Toutefois, lorsqu'il y a écart entre les compétences actuelles des postes occupés par rapport aux compétences requises ou attendues dans les mêmes postes, la SNEL procède premièrement à l'évaluation des actions prévues pour ce poste et les actions réalisées pour ce même poste posé par l'agent dans ce poste.

2. Représentation de la pratique de la GPEC sur le climat social de l'entreprise SNEL par les agents des autres services

1. Connaissances sur la GPEC

La GPEC est un ensemble d'activités permettant de combler l'écart entres les ressources humaines disponibles et celles attendues ; la GPEC est un moyen dont sert l'entreprise pour remédier aux problèmes des effectifs du personnel ; la démarche de la GPEC est de gérer les effectifs du personnel (réduction ou augmentation selon le cas) ; la GPEC utilise principalement comme outils le job description et le tableau de bord des ressources humaines ; les évolutions technologiques et la compétitivité sont les facteurs externes de l'entreprise qui justifient l'application de la politique de la GPEC. La GPEC est un outil de prévision qui permet une meilleure adéquation dans le temps entre les besoins et les ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, c'est une méthode d'anticipation sur les solutions de carrière et des progrès technologiques et des contraintes économiques.

2. Spécification des compétences et acquisition du personnel compétent

La SNEL a eu à mener des démarches de recrutement de son personnel dans les 12 derniers mois ; les emplois que les employés occupent correspondent à leurs compétences ; les changements intempestifs des comités de gestion ne permettent pas de respecter la périodicité de l'évaluation des employés ; les employés sont évalués objectivement ; les compétences des employés sont sous utilisées.

3. Actions d'ajustement

Dans ce point, il s'agit de rapprocher les résultats des agents des autres services à ceux des agents du service GCPE en termes d'actions d'ajustement. La GPEC vise à réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé. Il s'agit de mettre en évidence les écarts constatés, entre l'évolution prévisible des ressources de l'entreprise sur une période donnée et les besoins en personnel nécessaires à ce moment. La SNEL utilise un nombre important d'agents temporaires et/ou journaliers pour compenser le manque des ressources humaines dans le domaine technique ; le plan de relève pour préparer le transfert des compétences des seniors (anciens) aux juniors (jeunes). La GPEC telle qu'appliquée à la SNEL permet d'envisager une évolution des carrières pour les employés ; ajuste les compétences actuelles des postes occupés par rapport aux compétences attendues en fonction de l'évaluation des actions prévues et réalisées pour les mêmes postes ; recourt à la formation

professionnelle pour augmenter les compétences de ses employés et les adapter à leurs postes de travail ; face aux évolutions de l'environnement et de la technologie.

4. Perception de l'effet de la pratique de GPEC sur le climat social à la SNEL et le niveau de l'importance

a. Entreprise

Les agents du service GCPE perçoivent les effets de la pratique de la GPEC sur le climat social de leur entreprise à un niveau d'importance élevée, selon les affirmations suivantes : conscience claire de ce que leur travail apporte à l'entreprise dans son ensemble ; liberté accordée de s'exprimer librement sur chaque question concernant l'entreprise; participation des employés dans la prise de décision au sein de l'entreprise ; sentiment d'être intégrés dans l'entreprise.

b. Environnement de travail

Tous les agents du service GCPE sont d'avis que l'effet de la pratique de la GPEC sur climat social a un niveau d'importance élevée

c. Epanouissement personnel

La majeure partie des sujets enquêtés du service GCPE pense que la GPEC a un effet d'importance moyenne selon ces affirmations : encouragement des employés à un maximum d'autonomie et d'initiative dans l'accomplissement de leur travail ; développement par les employés du sentiment d'accomplissement dans leur travail. Ces mêmes sujets estiment que la pratique de la GPEC sur le climat social a un effet d'importance élevée selon cette affirmation : liberté accordée aux employés de donner leurs avis sur ce qu'il faut faire pour la bonne marche de l'entreprise. Tandis que, les sujets enquêtés des autres services pensent que la pratique de la GPEC a un effet d'importance élevée selon les affirmations suivantes : l'implication des employés dans les grandes décisions de l'entreprise et attribution des responsabilités à chacun en fonction de ses aptitudes ou compétences et encouragement des employés à un maximum d'autonomie et d'initiative dans l'accomplissement de leur travail.

d. Relations entre les collègues de travail

La majorité des sujets enquêtés du service GCPE confirme que la pratique de la GPEC sur le climat social contribue à un niveau d'importance élevée la résolution

constructive des conflits entre collègues de travail, avec l'intervention du chef hiérarchique ; bonne connaissance entre les collègues de travail facilitant la collaboration entre eux ; solidarité entre les collègues en cas de problème ou de difficulté liée au travail ; développement par les employés du sentiment d'appartenance à l'entreprise considérée comme une grande famille ; bonne entente entre les collègues de service. Quant aux sujets enquêtés des autres services, ils soutiennent que la pratique de la GPEC sur le climat social a un effet d'importance élevée d'après ces affirmations : développement par les employés du sentiment d'appartenance à l'entreprise considérée comme une grande famille ; bonne entente entre les collègues de service.

Ainsi, la mise en place d'une nouvelle pratique organisationnelle, en l'occurrence la pratique de la GPEC à la SNEL, est perçue positivement par les agents de la GCPE et les agents des autres services se le représentent de la même façon.

Toutefois, ils perçoivent différemment les effets de la pratique de la GPEC sur le climat social. Pour le premier groupe des sujets enquêtés (GCPE), les effets de la pratique de la GPEC sur le climat social est d'importance élevée tandis que pour le second groupe (autres services), les effets de la pratique de la GPEC sur le climat social sont, selon les aspects du problème étudié, tantôt d'importance moyenne, tantôt d'importance élevée.

Au vu de ces résultats, nos deux premières hypothèses de recherche sont confirmées. Par ailleurs, la dernière hypothèse, s'est partiellement confirmée.

En guise de conclusion, nous pouvons affirmer sans crainte d'être contredit que les objectifs de notre recherche sont bel et bien atteints.

Nous recommandons à la SNEL en particulier, et aux entreprises publiques ou privées en général, de mettre en œuvre la démarche GPEC, car celle-ci joue un rôle crucial dans la détermination des forces et faiblesses de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Académie Canadienne de Management et de Technologie (2020). *Management/Gestion : Le guide complet*. Canada-Academy.com

Adghirni Leila (2011). *La mesure du climat social dans les organisations. Enjeux et perceptions.* Université Libre de Bruxelles, Gestion des Ressources Humaines, Mémoire de master.

Alerari (2019). *Etude de poste.* Institut international de management, Techniciens supérieurs gestion des ressources humaines, Groupe 72.

Allal, L. (1999). *Acquisition et évaluation des compétences en situation scolaire*. Raisons éducatives, 1-2(2), 77-94.

Allegre Claude Blanche (2008). *Gestion des Ressources Humaines : valeur de l'immatériel*. Bruxelles : 1erè édition. Edition De Boeck.

Amadieu (1995). *Le management des salaires*, Economica.

Amiel M. & Bonnet F. (2002). *Recruter sans trop d'erreurs : Procédures, outils et méthodes*, 1ère édition, édition de Boeck, Bruxelles.

Arezki Asmani (2012). *La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise publique algérienne : Cas de l'ENIEM*. Mémoire de Master, Option : Management des Entreprises, Département des Sciences Economiques, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion.

Basque J. (2015). *Le concept de compétences : Quelques définitions*. Montréal, Canada : Projet Modélisation de l'approche-programme en enseignement supérieur, Réseau de l'Université du Québec.

Becker B.E., Huselid M.A., Pickus P.S. & Spratt M.F. (1997). *HR as a Source of Shareholder Value-Research and Recommendations*. Human Resource Management, vol. 36, no 1, Belkadi F. & al. (2012). *A meta-modelling framework for knowledge consistency in collaborative design*. Annual Reviews in Control, 36(2),

Bimes-Arbus S. & Rouge Daniel (2006). *Sciences humaines et sociales*. Édition Masson, Issy-les-Moulineaux.

Bobková Eva (2009). *L´évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique.* Univerzita Palackého V Olomouci, filozofická fakulta, Katedra romanistiky.

Bolwijne P. & Kumpe T. (1996). *About facts, fiction and forces in Human Resource Management*. Human systems management, 161-172.

Bongondo Bokambwa (2004). Mémoire junior

Boyer Luc & Equilbey Noël (2003). *GRH Nouvelles Pratiques (Vade Mecum).* Ed. Ems

Brunet L. & Savoie A. (2000). *Climat organisationnel et la culture organisationnelle : apport distincts ou redondance.* Revue québécoise de psychologie, vol.21

Brunet L. (1983). *Le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquences*. Montréal : Éditions Agence d 'Arc.

Brunet L. (2000). *Climat organisationnel et efficacité scolaire*. Université de Montréal, Département d'études en éducation.

Cadin Loic, Guerin Francis & Pigeyre Frederic (2004), *Gestion des Ressources Humaines, pratiques et éléments de théorie*. Paris : Dunod, Coll. Topos.

Cadin Loic, Guerin Francis & Pigeyre Frederic (2004), *Gestion des Ressources Humaines, pratiques et éléments de théorie*. Paris : Dunod, Coll. Topos.

Campoy Eric, Maclouf Etienne, Mazouli Karim & Neveu Valérie (2008). *Gestion des Ressources Humaine*. Paris : Édition Pearson Education.

Capul & Garnier (2002).

CEDIP (2018).*Neuf définitions pour décrire des situations de travail*. Fiche en lignes n°37-2 http://www.cedip.equipement.gouv.fr

Chambre des Métiers et de l'Artisanat (2016). *Qu'est-ce que la GPEC ?* Meurthe-et-Moselle, France.

Chloé Guillot-Soulez (2017). *La gestion des ressources humaines*. Paris : 9é édition.

Citeau Jean Pierre & Barel Y. (2008). *Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques*. SIREY

Cohen-Haegel Annick (2005). *Ressources humaines*. Paris : 2e édition, Dunod.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2003). *Guide pour l'analyse du système d'emploi.* Bibliothèque nationale du Québec

Costello & Zalkind (1963). *Characteristics of Career Planners in Upwardly Mobile Occupations*. Academy of Management Journal. 22(3). 539-550.

Cristina De Robertis (2013). *Institutions, acteurs et pratiques dans l'histoire du travail social*. https://doi.org/10.3917/ehesp.apreh.

Crook, Todd, Combs, Weehr & Ketchen (2011).

Dann John, Iller Benedikt & Ant Marc (2014). *Gestion des ressources humaines : un guide pour le développement des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises.* Portail Entreprises du ministère de l'Economie et Université de Sciences Appliquées de Bonn Rhein-Sieg.

Dastmalchian Ali, Blyton Paul & Adamson Raymon (1989). *Industrial Relations Climate : Testing a Construct.* Journal of Occupational Psychology, 62, 21-32.

Deer (1980). *Multilvel Theory, Research, and Methods in organizations : Foundations, Extensions and New Directions*. New York, John Wiley

Defelix Christian (2003). *Ce que gérer les compétences veut dire*. In A. M. Guenette, M. Rossi, & J. C. Sardas, Editions Compétences et connaissances dans les organisations, SEES et Revue Economique et Sociale.

Defelix Christian, Dietrich A. & Retour D. (2007). *Outils et modèles de la gestion des compétences en France : bilan pour les*

années 2000. Fribourg : 18ème Congrès de l'AGRH.

Dejoux Cécile (2001). *Les compétences au Cœur de l'entreprise*. Paris : Edition d'Organisation.

Dejoux Cécile (2013). *Gestion des compétences et GPEC*. Paris : 2e Edition, Dunod.

Denis Chabault (2014). *Introduction à la gestion Choisir sa structure et définir les fonctions de l'entreprise*. Cours, Université Numérique en Économie Gestion.

Denison D.R. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*, The Academy of Management Review, vol 21, n° 3, July 1996

Dictionnaire Le Robert Dixel Mobile (2016). *Dictionnaire numérique pour mobile*.

Dominique Martin & Croisille Xavier (2019*). L'organisation, le climat, et les conduits professionnels*. Une étude en entreprise.

Donadieu Gérard & Denimal Philippe (1994*). Classification/qualification. De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*. Liaisons.

Elharmouchi Ouarda (2016). *Le climat social et la performance organisationnelle, cas de la Société RM Confection SARL.* Master stratégie entrepreneuriat et management des compétences, Mémoire de fin d'études, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ain sebâa, Casablanca, Maroc.

Encyclopédie numérique Encarta (2009). *Microsoft*, 2009.

Feather N. T. & Rauter K. A. (2020). *Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77(1), 81–94.

Ferrary M. & Pesqueux Y. (2011). *Management de la connaissance*. Paris : Economica.

Fontaine Picard (2019). *Savoir spécifique : notions d'emploi et de compétences*.

Fourgous B. & Iturralde J.M. (1991). *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise.* Les éditions d'organisation. Paris édition.

Gadbois C. (1975). *L'analyse psychologique des organisations. Le climat et ses dimensions.* L'année psychologique, Volume 74, Numéro1, p. 269-297.

Gendreau Francis & Nadot Robert (1967). *Structures par âge, actuelle et future. Afrique noire, Madagascar, Comores ; démographie comparée*. Paris.

Gilbert Patrick & Parlier M. (1992). *La compétence : du mot valise au concept opératoire*. Actualité de la formation permanente, n°116, Janvier-Février.

Gilbert Patrick (2006). *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*. Paris : édition La Découverte.

Gillet, P. (1991). *Construire la formation*. Paris: ESF.

Girodon Julien (2015). *Proposition d'une approche d'amélioration des performances des organisations par le management opérationnel de leurs connaissances et compétences.* Thèse de Doctorat, Université de Lorraine, École Doctorale Ressources Procédés Produits Environnement (RP2E).

Godelier Éric (2007). *Pyramide des âges et gestion des ressources humaines*. Presses de Sciences Po, Vingtième siècle, n° 95 ISSN 0294-1759.

Grenier (2011).

Guérin Gilles & Wils Thierry (1992). *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.

Guion R. (1973). *A note on organizational climate*, Organizational Behavior and Human Performance, 9, 1973, pp. 120-125.

Heurteaux Thierry & al. (2008). *Les projets sociaux des entreprises impacts 2009*. France : Edition Liaisons.

Hosday Alain (2008). *Sélectionne sans vous tremper*. Belgique : Edition Edi pro.

Houessou Benjamin (2015). *Le processus de construction d'une GPEC-territoriale : réflexion à partir de dispositifs de GPEC-territoriale pilotée par la chambre de métiers et de l'artisanat de Loir-et-Cher*. Thèse/Université de Rennes1.

Humanitalents, Sidaction & Agence Française de développement (2018). *Le climat social*, fiche pratique n°5, Octobre.

Igalens J. & Loignon C. (1997). *Prévenir les conflits et accompagner le changement, L'observation sociale au service des entreprises et des administrations*. Édition Maxima, Paris.

James L.R. & Jones A.P. (1974). *Organizational climate: A review of research.* Psychological Bulletin, 81,1096-1112.

Jardillier Pierre (1972). *La gestion prévisionnelle du personnel.* PUF, Paris.

Journal Officiel (2016). *Loi n°16/013 du 15 Juillet 2016 portant Statut des agents de carrière des services publics de l'Etat.* Présidence de la République, Kinshasa RDC.

Joyce W.F. & Slocum, J.W. (1984). *Person-situation interaction: competing models of fit.* Journal of occupational Behaviour, 3 (4), 265-280

Kerlan Françoise (2007). *Guide Pour La GPEC*. Paris : Eyrolles.

Kerlan Françoise (2007). *Guide Pour La GPEC*. Paris : Eyrolles.

Klarsfeld Alain, Musseau Olivier & Van Den Boom Florence (2012). *La gestion prévisionnelle des effectifs au CEA : un processus évolutif de construction de sens.*

Korchi Amine Mohamed (2010). *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*. Université Ibn Tofail, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Master MACG-FC.

Kraaijenbrink, Spender & Groen (2010).

Labruffe A. (2008). *GPEC, pour une stratégie durable et adaptable*. La Plaine St Denis, Editions Afnor.

Laflamme Roch (1994). *La vie dans organisations, des indicateurs de succès.* Édition Presse de l'Université du Québec.

Lamy Yves (1995). *Gérer et accompagner les redéploiements dans les établissements publics de santé*. Edition ENSP.

Laroche Patrice & Schmidt Géraldine (2003). *Présence syndicale et climat social perçu : une analyse différenciée salariés / dirigeants en France*. GREFIGE - Université Nancy 2 Cahier de recherche n°2003- 03.

Larousse (1999). Mémoire junior

Larousse (2025). *Dictionnaire en ligne.* Consulté le 04 Janvier 2025

Laurent Granger (2023). *Qu'est-ce qu'un planning prévisionnel ? Les étapes pour le construire.* Fiches pratiques, https://www.manager-go.com/

Lawler GR. E., E. Hall D.T & Oldham (1974). *Organizational climate: relationship to organizational structure process and performance*. Organizational Behavior and human Performance.

Le Boterf Guy. (2002). *Ingénierie et évaluation des compétences*. 4ème édition, Edition d'organisation.

Le Boterf, G. (1999). *L'ingénierie des compétences* (2 éd.). Paris: Éditions d'organisation.

Le Gall JM (2007). *Gestion des ressources humaines*. Paris : PUF.

Le Robert (2025). *Dictionnaire en ligne*. Consulté le 04 Janvier 2025

Lecardez Marc (1999). *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : les prémices d'une expérience au centre hospitalier universitaire de Nice.* Mémoire d'élève directeur d'hôpital, Ecole Nationale de la Santé Publique.

Lethielleux Laetitia (2012). *L'essentiel de la GRH*. 5é Edition, Paris : Edition L'extenso.

Levy-Leboyer Claude (1999). *Le cœur à l'ouvrage*. Dans sciences humaines, n°97 bis/08-09.

Ley T. & Albert D. (2003). *Identifying employee competencies in dynamic work domains: methodological considerations and a case study*. Journal of Universal Computer Science, 9(12), pp.1500–1518.

Lufua Mugnam (2013). Mémoire junior

Madeleine Grawitz (2001). *Méthodes des Sciences Sociales*. Paris : Dalloz

Mallet Louis (1991). *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines*. Paris : Éditions Liaisons.

Mandosi Mampuya (2010). *Statistique inductive*. Cours de 2è année graduat, Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail (inédit). Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education, Université de Kinshasa, Kinshasa

Mansencal Céline & Michel Didier (2009). *Théories des organisations*. BTS NRC Module de formation management, Académie de Versailles, France.

Miossec Magalie (2008). *L'entrée dans la démarche GPEC par les fiches emploi : un levier de dynamique institutionnelle.* Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique. France

Mohamed Oubejja (2016). *Economie d'entreprise.*

Moreno Maxime (2008). *Gestion des Ressources Humaines.* Cours GRH/IFSE, France.

Moutaoukil Abdel ilah & Bakrim El Amine (2010). *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.* U.S.M.B.A, F.S.J.E.S., Master : Management des Ressources, des capacités et de la compétitivité des entreprises. Tunisie.

Nakou Zinsou Daniel & Simen Serge Francis (2021). *Climat social et implication au travail des employés temporaires dans les très petites entreprises béninoises : une étude exploratoire. Université Cheikh Anta Diop.* Agadir, Maroc.

Ngub'Usim Mpey Nka (2007). *Méthode de recherche en psychologie*. Cours de 1ere année graduat, Département de Psychologie (inédit). Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education, Université de Kinshasa, Kinshasa.

Nizet J. & Pichault F. (2001). *Introduction à la théorie des configurations. Du "one best way" à la diversité organisationnelle*. Québec/Bruxelles : Gaëtan Morin/De Boeck Université.

Nkere Mpamene Esther (2019). *Evaluation du climat organisationnel à la Régie des Voies Aériennes*. Mémoire de Licence, Gestion des Entreprises et Organisation du Travail, option : Gestion des Ressources Humaines, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education, Université de Kinshasa.

Ntoko Emmanuel (2019). *Analyse et classification des emplois*. Faculté de Psychologie, Département de Gestion des Entreprises et Organisation du travail, cours de L1GEOT, Unikin. Kinshasa : inédit.

Observatoire des métiers et des qualifications (2012). *Glossaire GRH.* Paris.

Oiry Ewan (2005). *Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ?* Paris : Revue Française de gestion, 5, 158, p. 13-34.

Paradeise C. & Lichtenberger Y. (2001). *Compétence, compétences*. Sociologie du Travail, 43(1), pp.33–48.

Payne Roy & Pugh Derek. (1976). *Organizational Structure and Climate*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. M.D. Dunette, dir. Chicago: Rand McNally, 1125-1173.

Payne Roy (2009). *A Real Estate Agency's Level Analysis of the Climate-Performance Relationship. Relations industrials,* vol. 39, n° 1, 1984, p. 167-176

Peretti Jean-Marie (1998). *Gestion des Ressources Humaines*. Edition Vuibert

Peretti Jean-Marie (1999). *Performance et globalisation, Personnel*.

Peretti Jean-Marie (2008). *Gestion des ressources humaine*. 15éme Édition.

Perrenoud, P. (1998). *Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs* ? Pédagogie collégiale, 12(3), 14-22.

Petit André, Bélanger Laurent, Bénamou Charles, Foucher Roland & Bergerou Jean-Louis (1993). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Montréal : Edition Gaëtan Morin.

Pichault François (2001). *Introduction à la théorie des organisations*. Québec : Gaëtan Morin/De Boeck Université.

Pigeyre Fréderic (2005). *Les modèles d'analyse de la GRH. Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*. Paris : Actes du séminaire national 23, 24, 25 et 26 août 2005, Cité internationale universitaire.

Pigeyre Fréderic (2007). *Anticipation et flexibilité*. In F. Pigeyre, Gestion des RH. Paris : 3ème édition, éditions Dunod.

Plane Jean Michel (2000). *Les théories des organisations : les sciences de l'ingénieur et des sociologues*. Paris : Dunod.

Plane Jean Michel (2013). *Théories des organisations.* Paris : 4e édition, Dunod.

Régine Monti (2004). *La gestion prospective des âges.* Travaux et Recherches Prospective, Numéro 23.

Rezsohazy R. (1971). *Théories critiques des faits sociaux*. Bruxelles : La Renaissance du Livre.

Rocher Mathieu (2004). *La mise en œuvre d'une politique de GPEC : l'exemple du centre Hospitalier de Haguenau*. Mémoire de l'école Nationale de la Santé Publique.

Roger & Lapalme (2006).

Rojot & Bergman Merck (1989). *Les apports de la théorie des organisations et de la stratégie*. Perspectives de l'entreprise et recherche en G.R.H., Bordeaux : Actes du 1er congrès de l'AGRH.

Roos Pascal (1995). *La compétence : un objet d'analyse ou de gestion ?* Lycée Edmond Rostand, Saint Ouen l'Aumône.

Rouilleault Henri (2007). *Au-delà de l'obligation triennale, la GPEC dans les PME, les branches et les territoires. Anticiper et concerter les mutations*. *Rapport sur l'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.* Paris : Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, La documentation française.

Roussel Patrice (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris : Economica, Collection Recherche en Gestion. Sanders (1975).

Sauret C. & Thierry D. (1993). *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*. Paris : Harmattan.

Scallon Gérard (2005). *Approche par compétences et évaluation.* Montréal : Éditions du renouveau pédagogique.

Schimdt Geraldine & Mercier E. (1990). *Gestion des Ressources Humaines.* Dareios et Person Education.

Stévenot Anne & Guery Loris (2013). *Participation financière et climat social : une analyse des perceptions comparées dirigeants/salariés*. Département des relations industrielles de l'Université Laval.

Sylvie St-Onge & al. (2004). *Relever des défis de la gestion des ressources humaines*. Québec : 2e édition, Edition Gaétan Morin.

Tabeti Habib & Bendiabdellah Abdeslam (2009). *Conditions de Travail et Climat Social dans les PME Algériennes (Etude Exploratrice des Facteurs de gouvernance sociale et d'Optimisation des Ressources Humaines dans les PME de la Wilaya de MASCARA),* Université de Tlemcen.

Taïeb Jean-Pierre (2009). *Paie et administration du personnel*. Paris : Collection Fonctions de l'entreprise, 3ème édition, Dunod.

Thomas Robert (1976). *The organizational climate of schoos*. The journal of educational administration, 22 (4), 442-463.

Tsala Tsala (2006). *La psychologie telle quelle*. *Perceptive africaine*. Yaoundé : Presse de l'UCAC.

Tsala Tsala J. (2006). *La psychologie telle quelle*. *Perceptive africaine*. Yaoundé : Presse de l'UCAC.

Ulrich Dave (1997). *Human Resource champions: the next agenda adding values and delivering results.* USA: Harvard Business School Press.

Vergnaud G. (2001). *Forme opératoire et forme prédicative de la connaissance.* Montréal : In:Portugais J., La notion de compétence en enseignement des mathématiques, analyse didactique des effets de son introduction sur les pratiques et sur la formation, Actes de colloque.

Weiss Dimitri (2005). *Ressources Humaines*. Paris : 3ème édition, Editions d'Organisation.

Wright, Dunford & Snell (2001). *Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance*. Academy of Management Journal, vol.39, no 4, p.836-866.

www.ConseilRH.ca, consulté le 23 Juin 2020.

www.rh-organisation.fr, Page «Actualités» de septembre 2004, le résumé de la circulaire DGEFP n°2004-010 du 29 mars 2004 relative au dispositif d'aide au conseil aux entreprises pour l'élaboration de plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Consulté le 15 Décembre 2020.

www.unesco.org. *Concepts de la gestion des ressources humaines et planification prévisionnelle.* Consulté le 18 Octobre 2020.

Zouhir Rahmani (2013). *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, cas de l'entreprise : Unité de Fabrication de Machine Agricole et Travaux Public (UFMATP)*. Mémoire de Master, option : sociologie du travail et des ressources humaines, Département des Sciences Sociales, Faculté des Sciences Humaines et Sociales, Université Abderrahmane Mira. Bejaia.

ANNEXES

UNIVERSITE DE KINSHASA

FACULTE DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION

DEPARTEMENT DE GESTION DES ENTREPRISES ET ORGANISATION DU TRAVAIL

1. INTRODUCTION :

Cher (e) Monsieur, Madame,……..

Dans le cadre de notre mémoire de Troisième cycle (DEA/DES) en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail, option : Gestion des Ressources Humaines, nous menons une étude sur la « Pratique sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et ses effets sur le climat social au sein d'une entreprise ».

Pour ce faire, nous nous adressons à vous qui avez une expérience dans cette pratique de GPEC et vous prions de bien vouloir répondre à toutes les questions posées ci-dessous suivant les consignes indiquées à cet effet. Nous vous garantissons l'anonymat et vous rassurons que vos réponses ne seront exploitées que pour des fins scientifiques. D'ores et déjà, nous vous exprimons notre gratitude pour votre disponibilité à participer à notre étude.

2. CONSIGNES :

- Pour les questions fermées : lisez attentivement chaque question et exprimez votre position en mettant une croix dans la case qui correspond à votre opinion ;

- Pour les questions ouvertes : répondez librement dans l'espace réservé à cet effet, c'est-à-dire les pointillés.

3. QUESTIONS PROPREMENT DITES SUR GPEC

A. Connaissances sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

1. Quelle est votre perception de la GPEC ? Qu'en savez-vous ?.....
2. Aviez-vous déjà entendu parler de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Oui ☐ Non ☐

Si oui, en quoi consiste-t-elle?.....
.....

3. Les employés de votre organisation sont-ils impliqués dans la définition des stratégies relatives à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?
Oui ☐ Non ☐

Si oui, comment?.....
Si non, pourquoi ?.....

4. Pensez-vous que la GPEC est profitable pour votre entreprise?
Oui ☐ Non ☐

Pourquoi ?.....
.....

5. Quel rôle joue la GPEC dans le développement de votre entreprise ?.....
.....

6. A quoi sert la démarche de la GPEC ?.....
7. Quels sont les outils liés à la GPEC ?.....
……

8. Quels sont les facteurs externes et internes à votre entreprise qui justifient (déterminent) l'application de la politique de la GPEC ?

a. Facteurs internes…….....
……..
b. Facteurs externes……..
……..
9. Quels sont les principaux problèmes rencontrés par les agents ou par vous en tant que gestionnaire auxquels la GPEC permettra de faire face ?.....
……..

B. Spécification des compétences et acquisition du personnel compétent

10. Avez-vous engagé des démarches de recrutement dans les 12 derniers mois ?
Oui ☐ Non ☐

Si oui, remplissez le tableau suivant ***(question réservée au Responsable du Service GPEC)*** :

Les métiers qui ont été recherchés	Nombre de recrutés

11. Avez-vous des projets de recrutement ? Oui ☐ Non ☐

Si oui, remplissez le tableau suivant ***(question réservée au Responsable du Service GPEC)*** :

Les métiers recherchés	Nombre à recruter

12. Prévoyez-vous des départs à la retraite dans les 3 prochaines années ? Oui ☐ Non ☐

Si oui, remplissez le tableau suivant ***(question réservée au Responsable du Service GPEC)***:

Les métiers concernés	Nombre de départ

13. Les emplois qu'occupent les employés de votre entreprise correspondent-ils aux compétences de ces derniers ?

Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Indifférence ☐ D'accord ☐

Tout à fait d'accord ☐
Comment?……

14. Dans votre entreprise, existe-t-il une adéquation entre les emplois qu'occupent les salariés et les qualifications de ces derniers ?

Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Indifférence ☐ D'accord ☐

Tout à fait d'accord ☐

Comment?.....….....

15. Les employés de votre entreprise sont-ils évalués objectivement suivant une périodicité fixée par l'employeur ?
Oui ☐ Non ☐

Pourquoi ?
……

16. Les compétences sont-elles suffisamment évaluées selon vous ? Oui ☐ Non ☐

Comment ?.....……
17. Quels sont les outils dont dispose votre entreprise pour évaluer les compétences de son personnel?.....
18. Quelle est votre perception sur la façon dont les compétences sont gérées dans votre entreprise ?.....
19. Selon vous, quelle est l'importance accordée aux compétences dans les mobilités des employés au sein de votre entreprise ?
…….

20. Partant des compétences identifiées et nécessaires aux différents métiers présents au sein de votre entreprise, existe-t-il une procédure d'évaluation desdites compétences chez les membres du personnel ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, comment se présente-t-elle ?
……

21. Les critères d'évaluation pris en compte par votre entreprise, permettent-ils aux personnes concernées de juger immédiatement les performances des employés?

Oui ☐ Non ☐

Comment?……

22. Quelles sont les différentes compétences recherchées par votre entreprise par rapport aux emplois dont elle dispose?.....….....

23. Dans votre entreprise, ressent-on un écart entre les compétences actuelles de certains postes de travail occupés et les compétences requises pour ces mêmes postes?

Oui ☐ Non ☐

Comment?.....

24. Les employés de votre entreprise se sentent-ils à l'aise à leurs postes de travail?

Oui ☐ Non ☐

Pourquoi ?……

25. a) Dans votre entreprise, les critères de qualifications sont-ils prescrits pour chaque poste?
Oui ☐ Non ☐

Si non, pourquoi ?…….
b). Si oui, ces critères sont-ils utilisés lors de la sélection du personnel ?
Jamais ☐ Parfois ☐ Quelque fois ☐ Souvent ☐ Toujours ☐

Pourquoi ?……

26. Dans votre entreprise, les affectations des employés aux différents postes se font-elles selon les compétences et les qualités intellectuelles nécessaires dont ils disposent pour remplir efficacement leurs rôles ?
Oui ☐ Non ☐

Si non, pourquoi ?.....

27. Existe-t-il une analyse et classification des emplois au sein de votre entreprise?
Oui ☐ Non ☐

Si non, pourquoi ?.....

28. Pensez-vous qu'au sein de votre entreprise, le nombre des postes disponibles correspond au nombre des employés effectifs?

Oui ☐. Non ☐

Si non, pourquoi ?.....

C. Actions d'ajustement

29. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, telle qu'appliquée dans votre entreprise permet-elle d'envisager une évolution des carrières pour les employés?
Oui ☐ Non ☐

Comment?.....

30. Comment votre entreprise valorise-t-elle les compétences qu'elle possède aujourd'hui dans ses effectifs (ou personnels) ?
……

31. Face aux évolutions de l'environnement et de la technologie, comment votre entreprise concilie-elle les questions d'emplois et celles de compétences de son personnel ?.....……

32. En perspective d'avenir, comment votre entreprise prépare-t-elle le transfert des compétences des seniors (anciens) aux juniors (jeunes) pour se permettre de rester toujours compétitive ?.....

33. Comment votre entreprise, procède-t-elle pour ajuster les compétences actuelles des postes occupés par rapport aux compétences requises ou attendues dans les mêmes postes?
.....……

34. Par rapport aux emplois et compétences disponibles dans votre entreprise, qu'en est-il de la place de la formation professionnelle?

35. Comment percevez-vous l'avenir en matière d'emplois au sein de votre entreprise au regard des compétences disponibles ? En d'autres termes, ressentez-vous un besoin de créer les emplois ou de supprimer certains emplois au sein de votre entreprise?
Oui ☐ Non ☐

Si oui, pourquoi ? ……..

36. Votre entreprise cherche-t-elle suffisamment à réorienter et replacer les membres de son personnel qui se sentent mal utilisés?
Oui ☐ Non ☐

Comment?……

37. Dans votre entreprise, les employés ont-ils suivi une formation professionnelle continue dans les deux dernières années ? Oui ☐ Non ☐
Si non, pour quelles raisons ?.

a. Pas de besoins de formation ☐
b. Manque de moyens financiers ☐
c. Manque de temps pour organiser la démarche ☐
☐

d. Risque de perte de productivité pendant la formation
e. Autres raisons (à préciser) ☐ …….....

38. Les employés de votre entreprise reçoivent-ils différentes formations conformément aux exigences des emplois qu'ils occupent ?

Oui ☐ Non ☐

Comment?……

39. Comment les besoins en formation sont-ils évalués ? Qu'est-ce que la GPEC peut apporter à celle-ci ?.....

40. Existe-t-il un programme de promotion au sein de votre entreprise ?
Oui ☐ Non ☐

Si oui, quels sont les critères sur lesquels il se fonde ?.....
…….

Si non, pourquoi ?.....

41. Quelles sont les différentes actions que votre entreprise mène souvent lorsqu'elle constate une inadéquation entre les compétences disponibles aux postes et les compétences requises ou attendues pour ces mêmes postes?.....

42. Avez-vous d'autres commentaires à apporter sur la pratique de la GPEC dans votre entreprise?
Oui ☐ Non ☐

Si oui, exprimez-vous……...

4. QUESTIONS PROPREMENT DITES SUR EFFETS DE LA GPEC SUR LE CLIMAT SOCIAL

Consigne: En vous référant à votre expérience dans la pratique de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), dites dans quelle mesure la pratique de la GPEC a contribué à l'amélioration (effet) du climat social au sein de votre entreprise. A cet effet, indiquez le niveau d'importance de cet effet par rapport à chacun des aspects du climat social repris dans le tableau ci-dessous, en cochant la case de la lettre d'alphabet qui correspond le mieux à votre réponse (**A = Pas d'effet** , **B=Effet d'importance moyenne**, et **C=Effet d'importance élevée)**

N°	**Enoncés**	**Importance de l'effet de la GPEC**		
		A	**B**	**C**
I.	**Entreprise**			
1.	Satisfaction par les employés de leur trajectoire dans l'entreprise			
2.	Sentiment des employés d'être intégrés dans leur entreprise			
3.	Conscience claire des employés de ce que leur travail apporte à l'entreprise dans son ensemble			
4.	Participation des employés dans la prise de décision au sein de l'entreprise			

5.	Liberté accordée aux employés de s'exprimer librement sur chaque question concernant l'entreprise			
II	**Environnement de travail**			
6.	Mise en place de bonnes conditions de travail facilitant aux employés l'exécution de leurs tâches professionnelles			
7.	Définition claire des missions de chaque employé par rapport à son poste de travail			
8.	Accès de chaque employé aux informations dont il a besoin dans son poste de travail			
9.	Aménagement des horaires de travail de manière à faciliter le bon fonctionnement des services			
III	**Epanouissement personnel**			
10.	Développement par les employés du sentiment d'accomplissement dans leur travail			
11.	Liberté accordée aux employés de donner leurs avis sur ce qu'il faut faire pour la bonne marche de l'entreprise.			
12.	Encouragement des employés à un maximum d'autonomie et d'initiative dans l'accomplissement de leur travail			
13.	Implication des employés dans les grandes décisions de l'entreprise et attribution des responsabilités à chacun en fonction de ses aptitudes ou compétences			
IV	**Relations avec collègues de travail**			
14.	Bonne entente entre les collègues de service			
15.	Bonne connaissance entre les collègues de travail facilitant la collaboration entre eux			
16.	La résolution constructive des conflits entre collègues de travail, avec l'intervention du chef hiérarchique			
17.	Solidarité entre les collègues en cas de problème ou de difficulté liée au travail			
18.	Développement par les employés du sentiment d'appartenance à l'entreprise considérée comme une grande famille			

5. IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

A. Sexe: Masculin ☐ Féminin ☐

B. **Ancienneté professionnelle** : Moins de 5ans ☐ 5 à 10 ans ☐ Plus de 10 ans ☐

C. **Niveau d'études** : Secondaires ☐ Supérieures ☐ Universitaires (L2)☐

Autres (à préciser) ☐ ……

D. Catégorie socioprofessionnelle : Cadre de commandement ☐ Cadre de collaboration ☐

Agent de maîtrise ☐ Agent d'exécution ☐

Votre emploi :….....…....….....……

UNIVERSITE DE KINSHASA
FACULTE DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION
DEPARTEMENT DE GESTION DES ENTREPRISES ET ORGANISATION DU TRAVAIL

1. Introduction

Cher (chère) Madame, Mademoiselle, Monsieur,

Dans le cadre de notre formation en Gestion des Ressources Humaines, nous réalisons une étude sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et ses effets sur le climat social. A cet effet, nous sollicitons votre contribution en répondant à notre questionnaire selon les consignes indiquées. Merci de respecter celles-ci. Répondez spontanément, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses : c'est votre opinion qui nous intéresse. Pour nos analyses, il est important de répondre à toutes les questions. Nous vous garantissons l'anonymat. Et vos réponses ne seront exploitées que pour des fins scientifiques.

Volet A : Connaissances sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Consigne : En vous référant à votre expérience en tant que travailleur dans votre organisation (entreprise), veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacune des affirmations reprises ci-dessous. Il vous suffit de cocher la case du chiffre qui correspond le mieux à votre réponse (**1**= « Pas du tout d'accord », **2**= « Plutôt en désaccord », **3**= « Ni en accord, ni en désaccord », **4**= « Plutôt d'accord », **5**= « Tout à fait d'accord ».

Pas du tout d'accord - ☐☐☐☐☐ + Tout à fait d'accord

		1 2 3 4 5
1	La GPEC est un ensemble d'activités permettant de combler l'écart entre les ressources humaines disponibles et celles attendues	- ☐☐☐☐☐+
2	La GPEC consiste à préparer la relève en cas de besoins en personnel	- ☐☐☐☐☐+
3	La GPEC définit des stratégies visant à accompagner l'entreprise aux changements	- ☐☐☐☐☐+
4	La GPEC est un moyen dont se sert l'entreprise pour remédier aux problèmes des effectifs du personnel	- ☐☐☐☐☐+
5	La GPEC contribue au développement de l'entreprise par la formation des agents	- ☐☐☐☐☐+
6	La démarche de la GPEC est de gérer les effectifs du personnel (réduire ou augmenter selon le cas)	- ☐☐☐☐☐+
7	La GPEC utilise principalement comme outils : le job description et le tableau de bord des RH	- ☐☐☐☐☐+
8	L'application de la politique de GPEC se justifie par les facteurs internes de l'entreprise comme le Plan de retraite et l'évolution de la carrière	- ☐☐☐☐☐+
9	Les évolutions technologiques et la compétitivité sont les facteurs externes de l'entreprise qui justifient l'application de la politique de la GPEC	- ☐☐☐☐☐+
10	La démarche GPEC permet d'adapter les ressources humaines aux évolutions technologiques et autres.	- ☐☐☐☐☐+

Q11/ Quels commentaires faites-vous par rapport à ce que vous connaissez de la GPEC ?

……

Volet B : Spécification des compétences et acquisition du personnel compétent

Consigne : En vous référant à votre expérience en tant que travailleur de votre organisation (entreprise), veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacune des affirmations reprises ci-dessous. Il vous suffit de cocher la case du chiffre qui correspond le mieux à votre réponse (**1**= « Pas du tout d'accord », **2**= « Plutôt en désaccord », **3**= « Ni en accord, ni en désaccord », **4**= « Plutôt d'accord », **5**= « Tout à fait d'accord ».

Pas du tout d'accord - ☐☐☐☐☐ + Tout à fait d'accord

		1 2 3 4 5
1	Mon entreprise a eu à mener des démarches de recrutement de son personnel dans les 12 derniers mois	- ☐☐☐☐☐+
2	Les emplois que les employés de mon entreprise occupent, correspondent à leurs compétences	- ☐☐☐☐☐+
3	Dans mon entreprise, il existe une adéquation entre l'emploi que chaque employé occupe et son niveau de qualification	- ☐☐☐☐☐+
4	Les employés de mon entreprise sont évalués objectivement suivant une périodicité fixée par l'employeur	- ☐☐☐☐☐+
5	Les changements intempestifs des comités de gestion de mon entreprise ne permettent pas de respecter la périodicité de l'évaluation des employés	- ☐☐☐☐☐+
6	Les compétences des employés de mon entreprise sont suffisamment évaluées	- ☐☐☐☐☐+
7	La promotion en grade dans mon entreprise est la conséquence de l'évaluation des compétences des employés concernés	- ☐☐☐☐☐+
8	Dans mon entreprise, les compétences des employés sont sous utilisées	- ☐☐☐☐☐+
9	Dans le développement des compétences, mon entreprise accorde une grande importance à la mobilité de son personnel	- ☐☐☐☐☐+
10	Partant des compétences identifiées et nécessaires aux différents métiers présents au sein de mon entreprise, il existe une procédure d'évaluation desdites compétences chez les membres du personnel	- ☐☐☐☐☐+
11	L'évaluation des compétences chez les membres du personnel de mon entreprise se fait selon une fiche d'appréciation cotée par 3 responsables	- ☐☐☐☐☐+
12	Les critères d'évaluation pris en compte par mon entreprise permettent aux personnes concernées de juger immédiatement de leurs performances professionnelles	- ☐☐☐☐☐+
13	Le bilan professionnel est le critère d'évaluation pris en compte par mon entreprise pour juger de performances de chacun des membres de son personnel	- ☐☐☐☐☐+
14	Les différentes compétences recherchées par mon entreprise par rapport aux emplois dont elle dispose sont les compétences techniques et compétences en distribution	- ☐☐☐☐☐+
15	Dans mon entreprise, on ressent un écart entre les compétences actuelles de certains postes de travail occupés et les compétences requises pour ces mêmes postes	- ☐☐☐☐☐+
16	Les employés de mon entreprise se sentent à l'aise dans leurs postes de travail	- ☐☐☐☐☐+
17	Dans mon entreprise, les critères de qualification sont prescrits pour chaque poste	- ☐☐☐☐☐+
18	Les diplômes de licence et de graduat sont les plus souvent exigés pour les postes de commandement	- ☐☐☐☐☐+
19	Dans mon entreprise, les critères de qualification sont utilisés quelques fois lors de la sélection du personnel	- ☐☐☐☐☐+
20	Dans mon entreprise, les critères de qualification sont utilisés pour placer le salarié qui a le profil correspondant aux exigences du poste	- ☐☐☐☐☐+
21	Mon entreprise, l'affectation des employés aux différents postes se fait selon les compétences et les qualités intellectuelles nécessaires dont ils disposent	- ☐☐☐☐☐+
22	Dans mon entreprise, à cause des effectifs du personnel élevés, les agents ou employés sont utilisés en dessous de leurs compétences	- ☐☐☐☐☐+
23	Dans mon entreprise, il existe un document d'analyse et classification des emplois	- ☐☐☐☐☐+
24	Dans mon entreprise, le nombre des postes disponibles correspond au nombre des employés effectifs	- ☐☐☐☐☐+

Q25/ Quels commentaires faites-vous par rapport à la spécification des compétences et l'acquisition du personnel compétent dans votre entreprise ?.....

Volet C : Actions d'ajustement

Consigne : En vous référant à votre expérience personnelle en tant qu'employé de votre entreprise, indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacune des phrases proposées, en cochant la case du chiffre (degré d'accord) qui correspond le mieux à votre réponse (**1**= Pas du tout d'accord, **2**= Pas d'accord, **3**=Indifférent, **4**= D'accord, **5**= Tout à fait d'accord)

Pas du tout d'accord - ☐☐☐☐☐ + Tout à fait d'accord

		1 2 3 4 5
11	La GPEC, telle qu'appliquée dans mon entreprise, permet d'envisager une évolution des carrières pour les employés	- ☐☐☐☐☐+
2	Tenant compte de l'évolution de la carrière, mon entreprise procède à l'affectation des employés aux postes correspondant à leurs compétences	- ☐☐☐☐☐+
3	Mon entreprise fait respecter les exigences du poste pour les employés possédant des compétences spécifiques et valorise celles-ci	- ☐☐☐☐☐+
4	Face aux évolutions de l'environnement et de la technologie, mon entreprise organise différentes formations pour concilier les questions d'emplois et celles de compétences de ses employés	- ☐☐☐☐☐+
5	Pour son avenir, mon entreprise utilise le plan de relève pour préparer le transfert des compétences des seniors (anciens) aux juniors (jeunes)	- ☐☐☐☐☐+
6	Mon entreprise ajuste les compétences actuelles des postes occupés par rapport aux compétences attendues en fonction de l'évaluation des actions prévues et réalisées pour les mêmes postes	- ☐☐☐☐☐+
7	Mon entreprise recourt à la formation professionnelle pour augmenter les compétences de ses employés et les adapter à leurs postes de travail	- ☐☐☐☐☐+
8	Mon entreprise réduit les effectifs de son personnel pour correspondre le nombre de ses employés à celui des postes existants	- ☐☐☐☐☐+
9	Mon entreprise cherche suffisamment à réorienter et replacer les membres de son personnel qui se sentent mal utilisés	- ☐☐☐☐☐+
10	Après qu'un employé ait suivi une formation professionnelle continue, mon entreprise l'affecte à un poste qui correspond mieux à ses compétences	- ☐☐☐☐☐+
11	Les employés de mon entreprise suivent régulièrement des formations professionnelles en fonction des besoins identifiés au départ	- ☐☐☐☐☐+
12	Dans mon entreprise, les besoins en formation sont évalués en fonction des départs prévisibles et des domaines d'expertise des agents éligibles à la retraite	- ☐☐☐☐☐+
13	Pour permettre l'adéquation entre compétences et postes à occuper, mon entreprise se sert d'un programme de promotion avec des critères précis	- ☐☐☐☐☐+
14	Mon entreprise utilise un nombre important d'agents temporaires et/ou journaliers pour compenser le manque des ressources humaines dans le domaine technique	- ☐☐☐☐☐+

Q15/ Quels commentaires faites-vous par rapport aux actions d'ajustement que votre entreprise met en place en cas d'écart entre l'existant et l'attendu ?.....

Volet D. Effets de la GPEC sur le climat social

Consigne : En vous référant à votre expérience dans la pratique de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), dites dans quelle mesure la pratique de la GPEC a contribué à l'amélioration (effet) du climat social au sein de votre entreprise. A cet effet,

indiquez le niveau d'importance de cet effet par rapport à chacun des aspects du climat social repris dans le tableau ci-dessous, en cochant la case de la lettre d'alphabet qui correspond le mieux à votre réponse (**A= Pas d'effet**, **B=Effet d'importance moyenne**, et **C=Effet d'importance élevée)**

N°	**Enoncés**	**Importance de l'effet de la GPEC**		
		A	**B**	**C**
I	**Entreprise**			
19.	Satisfaction par les employés de leur trajectoire dans l'entreprise			
20.	Sentiment des employés d'être intégrés dans leur entreprise			
21.	Conscience claire des employés de ce que leur travail apporte à l'entreprise dans son ensemble			
22.	Participation des employés dans la prise de décision au sein de l'entreprise			
23.	Liberté accordée aux employés de s'exprimer librement sur chaque question concernant l'entreprise			
II	**Environnement de travail**			
24.	Mise en place de bonnes conditions de travail facilitant aux employés l'exécution de leurs tâches professionnelles			
25.	Définition claire des missions de chaque employé par rapport à son poste de travail			
26.	Accès de chaque employé aux informations dont il a besoin dans son poste de travail			
27.	Aménagement des horaires de travail de manière à faciliter le bon fonctionnement des services			
III	**Epanouissement personnel**			
28.	Développement par les employés du sentiment d'accomplissement dans leur travail			
29.	Liberté accordée aux employés de donner leurs avis sur ce qu'il faut faire pour la bonne marche de l'entreprise.			
30.	Encouragement des employés à un maximum d'autonomie et d'initiative dans l'accomplissement de leur travail			
31.	Implication des employés dans les grandes décisions de l'entreprise et attribution des responsabilités à chacun en fonction de ses aptitudes ou compétences			
IV	**Relations avec collègues de travail**			
32.	Bonne entente entre les collègues de service			
33.	Bonne connaissance entre les collègues de travail facilitant la collaboration entre eux			
34.	La résolution constructive des conflits entre collègues de travail, avec l'intervention du chef hiérarchique			
35.	Solidarité entre les collègues en cas de problème ou de difficulté liée au travail			
36.	Développement par les employés du sentiment d'appartenance à l'entreprise considérée comme une grande famille			

Q19/ Quels commentaires faites-vous par rapport aux effets de la GPEC sur l'amélioration du climat social au sein de votre entreprise ?.....

IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

A. Sexe : Masculin ☐ Féminin ☐

B. **Ancienneté professionnelle** : Moins de 5ans ☐ 5 à 10 ans ☐ Plus de 10 ans ☐

C. **Niveau d'études** : Secondaires ☐ Supérieures ☐ Universitaires (L2)☐
Autres (à préciser) ☐ ……..

D. Catégorie socioprofessionnelle : Cadre de commandement ☐ Cadre de collaboration ☐
Agent de maîtrise ☐ Agent d'exécution ☐
Votre emploi : ….....…....….....……

E. **Direction et service d'appartenance** :…….

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION 1

1.Problématique *1*

2. Hypothèses *8*

3.Objectifs *9*

4.Choix et intérêt de l'étude *9*

5.Délimitation de l'étude *10*

CHAPITRE PREMIER : CONSIDERATIONS THEORIQUES 12

1.DEFINITIONS DE QUELQUES CONCEPTS CLES 12

1.1.DEFINITIONS DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES (GPEC) *15*

1.2. APPARITION DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES *17*

1.2.LES AVANTAGES DE LA DEMARCHE GPEC *27*

1.3.LES LIMITES DE LA DEMARCHE GPEC *27*

1.4.ANALYSER LES ECARTS *28*

1.5.MESURER LES RESULTATS *29*

1.6.LES POLITIQUES D'AJUSTEMENT *30*

1.7.LES ACTEURS DE LA GPEC : *31*

1.8.LES DIMENSIONS DE LA GPEC *32*

1.10.LES PRINCIPAUX OUTILS DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES *40*

CHAPITRE DEUXIEME : CADRES PHYSIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE 56

2.1. PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE 56

2.1.1. Historique *56*

2.1.2. Evolution des activités de la SNEL *58*

2.1.3. Organisation de la SNEL *59*

2.2. CADRE METHODOLOGIQUE 62

2.2.1. Population et échantillon d'étude *62*

2.3. METHODE ET TECHNIQUES 64

2.3.1. Méthode *64*

2.3.2. Techniques *65*

CHAPITRE 3: PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE 70

3.1PRESENTATION GLOBALE DES RESULTATS ISSUS DU SERVICE GESTION COLLECTIVE ET PREVISIONNELLE 70

3.1.1. Présentation des résultats de la GPEC telles que pratiquées par les agents de la GCP 70

CHAPITRE QUATRIEME : RESULTATS ISSUS DE L'ECHELLE D'EVALUATION DE LA PRATIQUE DE GPEC ET SES EFFETS SUR LE CLIMAT SOCIAL DE L'ENTREPRISE PAR LES AGENTS DES SERVICES PRODUCTION, DISTRIBUTION ET COMMERCIAL ..... ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

1. PRESENTATION GLOBALE DES RESULTATS SUR LA PRATIQUE DE LA GPEC ISSUS DE L'ENQUETE DES AGENTS DES SERVICES PRODUCTION, DISTRIBUTION ET COMMERCIAL 94

2. RESULTATS ISSUS DE L'ECHELLE D'EVALUATION DU CLIMAT SOCIAL .... **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

2.1. Présentation globale des résultats sur le climat social tel que perçu par les agents de la Production, Distribution et Commercial 102

3.1. COMPARAISON DES REACTIONS DES SUJETS ENQUETES SUR LES PRATIQUES DE LA GPEC 105

3.1.1. Comparaison des réactions des agents du Service Gestion Collective et Prévisionnelle (GCP) avec les agents des services Distribution, Production et Commercial.... ***Erreur ! Signet non défini.***

3.1.2.Comparaison des réactions des sujets du Service Gestion Collective et Prévisionnelle avec les réactions des agents des services Distribution, Production et Commercial issus de l'échelle sur les effets de la GPEC sur le climat social de l'entreprise 105

4.1.INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS 112

4.1.1. La pratique de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences 112

4.1.2. Les effets de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences sur le 117

4.1.3. Perception de la pratique de GPEC par les employés des autres services comparativement à celle perçu par les responsables (GCP)..... ***Erreur ! Signet non défini.***

4.1.4. Perception de l'effet de la pratique de GPEC sur le climat social par les employés des autres comparativement aux employés de la GCP 120

CONCLUSION 126

BIBLIOGRAPHIE 132

ANNEXES..... 144
TABLE DES MATIERES..... 157