



Impact of forecasting management of jobs and skills on organizational performance at the national hydrocarbon company of congo

Incidence de la gestion previsionnelle des emplois et des competences sur la performance organisationnelle à la societe nationale des hydrocarbures du congo

BIATIAKANA LUMUENI Bill

Doctorant au Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail
FPSE-Kinshasa
Université de Kinshasa – Kinshasa – RD Congo

KULUDIKA Hervé

Doctorant au Département des Sciences Economiques
FSEG-Kinshasa
Université de Kinshasa – Kinshasa – RD Congo

NDOMBE MOYO Serge

Doctorant au Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail
FPSE-Kinshasa
Université de Kinshasa – Kinshasa – RD Congo

MATUTI NKOSO Cédric

Doctorant au Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail
FPSE-Kinshasa
Université de Kinshasa – Kinshasa – RD Congo

Résumé : Cette recherche se concentre sur l'impact de la gestion de prévision des emplois et des compétences (GPEC) sur la performance organisationnelle de la Société Nationale des Hydrocarbures du Congo S.A, en sigle SONAHYDRO S.A ; et sur la perception des employés de ladite Société sur la GPEC dans leur institution.

L'objectif poursuivi par la présente étude est celui d'apprécier l'incidence de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences sur la performance organisationnelle de la SONAHYDROC S.A., aussi d'apprécier son niveau de la performance organisationnelle.

La réalisation de cette étude a été possible par le truchement de la méthode d'enquête appuyée par une échelle ; quant au traitement des données, nous avons recouru à la technique statistique.

Mots-clés : Incidence ; Gestion prévisionnelle ; Emploi ; Compétence et Performance organisationnelle

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.14562952>

1. Introduction

Dans un contexte de mondialisation et de compétitivité, les entreprises doivent anticiper sur l'évolution de leurs emplois si elles ne veulent pas en permanence constater des décalages plus ou moins importants des qualifications de leurs salariés. Les solutions défensives de reconversion ou de départs en préretraite ont leurs limites (NTOKO, 2022).

De nos jours, il est de plus en plus important de prévoir, d'autant plus que les entreprises font face à une situation rendue critique par le contexte économique national et mondial. Cela leur pose un double défi à la fois à l'intérieur et à l'extérieur, nécessitant ainsi de la flexibilité, de la réactivité et surtout de la compétitivité.

Tout d'abord, à l'extérieur, car elles font face à une concurrence de plus en plus acharnée, qui tend à s'internationaliser davantage en raison de la mondialisation qui prend différentes formes, ainsi que des avancées technologiques récentes qui facilitent l'innovation et l'ouverture de l'espace économique aux différents concurrents mondiaux.

En suite au sein de l'entreprise, elles font face à une révolution interne qui se caractérise par la remise en question constante du rôle des employés et de la position du travail dans la société. De nouvelles exigences surgissent, comme celles liées à la souplesse, à l'adaptabilité, à la polyvalence et à la mobilité des employés. Devant cette situation, les employés sont souvent considérés comme la clé du succès pour l'entreprise.

Dans ce contexte, les entreprises sont appelées à revoir régulièrement leur organisation et à opérer de continuel changements afin de mieux faire face aux aléas de l'environnement, la prévision et l'anticipation deviennent nécessaires. De ce point de vue, la préparation au changement est au cœur des préoccupations des acteurs du monde de la gestion,

tant pour les décideurs et praticiens que pour les chercheurs, l'abondante littérature qui traite du changement organisationnel en est témoin.

Les ressources humaines et la gestion de celles-ci jouent un rôle essentiel dans la survie et le développement des entreprises, car elles sont les éléments essentiels pour assurer leur survie et leur développement. Par conséquent, la prévision des emplois et des compétences (GPEC) est un outil essentiel pour se préparer à l'avenir.

En gestion des ressources humaines, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences est un ensemble d'outils et de méthodes utilisés pour aider l'entreprise à faire face à son environnement en perpétuel changement en ajustant les postes, les effectifs et les compétences, afin de maintenir l'emploi malgré les changements.

Ainsi, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences implique non seulement une gestion anticipée et préventive des ressources humaines, en tenant compte des évolutions du marché, de l'environnement socio-économique et de la stratégie de l'entreprise. L'objectif est de repérer et de résoudre les interrogations liées à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences : son objectif est non seulement de prévoir les besoins, mais également de prévenir les risques.

Dans le même contexte, la prévision des emplois et des compétences joue un rôle essentiel dans la gestion des ressources humaines. Elle permet d'ajuster les emplois, les effectifs et les compétences en fonction de ces évolutions et de l'orientation stratégique de l'entreprise (optimiser les programmes de formation, améliorer les procédures de recrutement, résoudre les problèmes de surplus ou de pénurie, accompagner les employés en cas de changement dans l'organisation).

Les entreprises cherchent à prévoir leurs besoins et leurs ressources en suivant un certain nombre de démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines, notamment dans le volet emplois et compétences.

Dans les entreprises contemporaines axées sur la collaboration, où la coopération est supposée donner des résultats, il est nécessaire d'agir de manière de plus en plus efficace. Le management des entreprises a toujours été axé sur la recherche de la performance organisationnelle de l'entreprise.

Une fois que la Gestion des Ressources Humaines dans son levier GPEC est identifiée, il est important de se concentrer sur la nature de cette relation et sur l'impact de la GPEC sur la performance de l'entreprise. Selon la réflexion sur les facteurs qui influencent la performance

de l'organisation, il est établi que la gestion des ressources humaines et la manière de les gérer sont étroitement liées au succès de l'entreprise. Pour établir un lien entre la GPEC et la performance de l'entreprise, il est nécessaire de réfléchir aux pratiques de la GPEC en tant que démarche issue des pratiques de la GRH.

2. Cadre théorique

Ce cadre théorique se focalise sur la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui est une notion plus ou moins récente mais qui a toujours été une des composantes essentielles de la conduite d'une entreprise, elle consiste à mettre en adéquation les compétences d'aujourd'hui, qui doivent donc être connues, avec les besoins de demain qui doivent être anticipés dans le cadre de la stratégie de l'entreprise, indispensable à sa survie et à sa pérennité.

La prévision des emplois et des compétences est un outil indispensable dans la gestion des ressources humaines et doit être élaborée pour assurer la satisfaction de ses besoins en quantité et en qualité adéquates (Weiss, 1999).

Selon Canard (2019), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences offre à l'entreprise la possibilité de faire face à de nombreux problèmes liés aux ressources humaines, au recrutement et à la prise de décisions stratégiques.

D'après Phelip (2021), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet à l'entreprise de réduire les difficultés de recrutement, de faire face à un problème de pyramide des âges, de résoudre une situation de sureffectif, d'améliorer les dispositifs de formation, de développer la qualification des employés, de mettre en avant les compétences individuelles et collectives, d'accompagner les évolutions dans l'organisation du travail et de la production, de favoriser les mobilités des employés et de les impliquer dans un projet d'évolution professionnelle.

2.1. Définitions

Dans la littérature, plusieurs définitions sont recensées à propos de la GPEC. Quelques-unes d'entre elles paraissent pertinentes sont retenues tout en faisant ressortir les points essentiels que livrent celles-ci.

La GPEC est une approche des ressources humaines qui implique la création, la mise en place et le contrôle des politiques et des pratiques visant à prévenir

les disparités entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur le plan quantitatif (en termes d'effectifs) que qualitatif (en termes de compétences).

D'après Dietrich et Pigeyre (2011), la GPEC représente l'initiative des entreprises visant à anticiper les contraintes d'un contexte de crise, de mutation ou de concurrence internationale renforcée afin d'ajuster les emplois et les hommes.

Dans son livre « guide de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences », Kerlan (2007) définit la gestion prévisionnelle des effectifs comme un ensemble de méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, âge...), pour l'auteur, la gestion prévisionnelle des compétences correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs.

En ce qui concerne la gestion anticipée des emplois, elle englobe les techniques qui permettent de repérer les évolutions ou les modifications dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois. La gestion prévisionnelle des carrières englobe les techniques qui permettent de déterminer les chemins de carrière indicatifs accessibles aux employés de l'entreprise.

La GPEC comprend tout ce qui a été mentionné précédemment. Elle englobe toutes les démarches, procédures et méthodes visant à décrire et analyser les différents avènements possibles de l'entreprise afin d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines. Elle s'inscrit dans une perspective stratégique, impliquant de se projeter sur l'évolution des emplois et de définir les besoins futurs de l'entreprise de compétences.

La GPEC est un projet qui vise à atteindre un objectif à moyen et long terme. Elle favorise la stabilité et l'équilibre, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, entre les postes et les compétences.

2.2. Historique de la GPEC

Sur le plan chronologique, le modèle de la gestion prévisionnelle des ressources, dont la GPEC, a connu une évolution depuis ses débuts dans les années 1960.

Au cours des années soixante, les sociétés ont mis l'accent sur la gestion quantitative de l'effectif, connue sous le nom de "gestion prévisionnelle de personnels", en cherchant à déterminer le nombre de collaborateurs requis par niveau de qualification, en utilisant des modèles de planification stratégique. La gestion préventive du personnel a été définie comme suit :

- Un fort caractère administratif ;
- Une rationalisation de la fonction et pas du personnel ;
- Un traitement bureaucratique ;
- Le personnel était considéré comme une contrainte dont le coût est à minimiser, et dont les principales motivations sont essentiellement pécuniaires selon le rendement.

Par la suite, il y a eu un changement de contexte, en effet les pressions concurrentielles croissantes font ressortir les limites de ces perspectives, c'est ainsi que la notion de compétitivité prend place de la notion de la productivité et que les ressources humaines deviennent l'une des stratégies de l'entreprise.

C'est au cours des années 1990 qu'apparaîtra de manière évidente la notion de gestion prévisionnelle. En effet, avec les évolutions environnementales et l'accélération des évolutions économiques, technologiques et sociales, les entreprises accordent davantage d'importance aux compétences et aux qualifications. Il est essentiel de mesurer, d'analyser et de diminuer les disparités entre les objectifs prévus et réalisés d'une part, et entre les besoins futurs et les ressources disponibles d'autre part.

Aujourd'hui, la GPEC s'inscrit aussi dans une logique de qualité. Il y a de plus en plus d'entreprises qui ont adopté une approche qualité, dont l'Office National de la Météorologie (Certifié ISO9001 version 2008). Dans cette nouvelle approche de gestion en respectant les normes, il est essentiel de prendre en considération la fonction des ressources humaines. C'est pourquoi il est fortement conseillé de former régulièrement le personnel de l'entreprise afin de favoriser l'amélioration continue.

2.3. Enjeux de la GPEC

Selon Reynaud cité par Luhahi (2020), le manager doit bien comprendre les enjeux de la GPEC pour espérer à la réussite du processus. Trois enjeux sont à l'ordre :

- Exigences légales : Maintenir la cohésion de l'organisation et favoriser le climat social ; bâtir une relation de confiance avec les partenaires sociaux (transparence)
- Gestion de l'évolution des effectifs : répondre à une situation de sureffectif et de sous-effectif ; rétablissement l'équilibre de la pyramide des âges ; détermination des besoins futurs en recrutement ; fixation du mécanisme favorisant la transmission des savoirs (départs à la retraite) ;
- Amélioration des performances de l'organisation : prévenir de l'inadaptation d'une partie du personnel ; mettre en place les actions nécessaires afin que le personnel soit en adéquation avec les nouvelles exigences du travail/ les nouveaux métiers.

Selon Thierry et Sauret (1994), elle arrive à ce que la GPEC réponde aussi à certains enjeux tels que :

- Posséder une meilleure visibilité de l'impact des évolutions technologiques, démographiques et économiques sur les compétences et métiers correspondants.
- Entrer dans une logique de dialogue social et de consensus à froid sur une gestion préventive des compétences et mobilités nécessaires.
- Articuler les différents outils de la construction des parcours, de la mobilité et de la formation.
- Associer les acteurs des filières et des territoires pour assurer les transitions et les progressions professionnelles.

La GPEC s'inscrit dans une démarche à la fois prospective et stratégique. La GPEC correspond à une démarche de prévision/action permettant à l'entreprise de disposer des ressources humaines dont elle a besoin pour réaliser sa stratégie. Ainsi, a GPEC a une double finalité :

- Une finalité anticipative des besoins de l'entreprise en matière d'emplois et de compétences en lien avec les mutations de l'environnement et les choix stratégiques de l'entreprise.
- Une finalité des difficultés d'emploi pour certaines activités et certains métiers.

2.4. **Processus de la GPEC**

L'expérience montre qu'il n'existe pas une méthode standardisée pour développer une démarche GPEC. C'est en fonction de la taille de l'organisation, de l'état d'élaboration de son plan stratégique et surtout de la taille des problèmes concrets et prioritaires d'adaptation des ressources humaines qu'il est nécessaire de choisir « le moment d'entrée » le plus adaptée à la situation de l'organisation (Thierry,1990).

Toutefois, le processus de la GPEC doit respecter deux dimensions complémentaires selon Ledoux (2008) :

- Une dimension politique et stratégique qui représente le point d'entrée obligatoire pour donner du sens et de la légitimité à l'ensemble de la démarche. Elle va s'appuyer sur le projet de l'organisation, ses orientations, ses objectifs et ses priorités ; et
- Une dimension opérationnelle qui va définir comment faire passer les intentions à l'action et va préciser la démarche de mise en œuvre d'une GPEC.

Selon Lethielleux (2012) la GPEC n'est possible que si les étapes successives sont réalisées :

- L'analyse de l'existant : il s'agit de recenser les compétences présentes dans l'entreprise et de faire un état des lieux des politiques déjà mises en place ainsi que leur efficacité ;
- L'analyse des écarts : elle consiste à observer les différences existantes entre les Compétences déjà disponibles dans l'entreprise et celles manquantes ;
- Les propositions et suivi des politiques correctrices : l'audit réalisé doit permettre de mettre en lumière les difficultés rencontrées par l'organisation. À partir de ces observations, des corrections peuvent être opérées. Pour que ces solutions, soient véritablement efficaces, il est nécessaire de réaliser un suivi régulier des politiques mises en œuvre, notamment au moyen de tableaux de bord.
- Suivi et évaluation : un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus. Le conseiller externe qui réalise la GPEC doit fréquemment faire part de l'avancée des travaux au référent de l'entreprise. Cela permet d'impliquer pleinement l'entreprise et d'effectuer, éventuellement, des réajustements ses besoins.

2.5. Outils et Méthodes de la GPEC

Pour soutenir la démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), plusieurs outils et méthodes peuvent être mis en place. Ces outils permettent d'analyser, de planifier et de gérer les compétences et les emplois au sein de l'organisation. Voici un aperçu des principaux outils et méthodes utilisés dans la GPEC :

1. **Bilan de compétences** : Permet d'identifier les compétences et les potentiels des employés. Le bilan de compétences est un dispositif qui permet à un salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations. Il se déroule généralement en trois phases :
 - Phase préliminaire : Définition des besoins et des attentes du salarié.

- Phase d'investigation : Identification des compétences, des potentiels et des aspirations professionnelles.
 - Phase de conclusion : Élaboration d'un projet professionnel ou de formation.
- 2. Entretien professionnel** : Échange entre le salarié et son manager sur les perspectives d'évolution professionnelle. L'entretien professionnel est un moment d'échange entre le salarié et son manager, obligatoire visant à discuter des perspectives d'évolution professionnelle et des besoins en formation. Cet entretien permet :
- De faire le point sur les compétences actuelles et les souhaits d'évolution du salarié.
 - D'identifier les besoins en formation et en développement.
 - De construire des parcours professionnels adaptés aux aspirations des salariés et aux besoins de l'entreprise.
- 3. Référentiel des Métiers et des Compétences** : Le référentiel des métiers et des compétences est un document qui décrit de manière détaillée les métiers présents dans l'entreprise ainsi que les compétences nécessaires pour les exercer. Il sert de base pour :
- La gestion des recrutements et des mobilités internes.
 - L'élaboration des plans de formation.
 - L'évaluation des compétences des salariés.
- 4. Plan de Formation** : Le plan de formation est un document stratégique qui recense les actions de formation planifiées par l'entreprise pour développer les compétences de ses salariés. Il est élaboré en tenant compte :
- Des besoins identifiés lors des bilans de compétences et des entretiens professionnels.
 - Des évolutions technologiques et des besoins stratégiques de l'entreprise.
 - Des aspirations des salariés en matière de développement professionnel.

5. Tableaux de Bord RH

Les tableaux de bord RH sont des outils de pilotage qui permettent de suivre et d'analyser différents indicateurs liés à la gestion des ressources humaines. Ils incluent des indicateurs tels que :

- Le taux de mobilité interne.
- Le nombre de formations suivies et leur impact.
- Les taux de satisfaction et d'engagement des salariés.
- Les écarts entre les compétences disponibles et les compétences requises.

6. Gestion des Talents

La gestion des talents consiste à identifier, développer et retenir les talents au sein de l'organisation. Elle repose sur plusieurs pratiques telles que :

- Les programmes de mentoring et de coaching.
- Les plans de succession pour les postes clés.
- Les évaluations de performance régulières et les plans de développement personnalisés.

7. Cartographie des Compétences

La cartographie des compétences est un outil visuel qui permet de représenter les compétences disponibles dans l'entreprise et de les comparer aux compétences nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques. Elle aide à :

- Identifier les écarts de compétences.
- Planifier les actions de formation et de développement.
- Faciliter la mobilité interne et les parcours professionnels.

8. Système d'Information RH (SIRH)

Les Systèmes d'Information de Gestion des Ressources Humaines (SIRH) regroupent l'ensemble des logiciels et des outils numériques utilisés pour gérer les données RH. Ils permettent de :

- Automatiser et centraliser la gestion des compétences et des formations.
- Suivre les parcours professionnels des salariés.
- Gérer les processus de recrutement et de mobilité interne.

9. Benchmarking

Le benchmarking consiste à comparer les pratiques de gestion des compétences et des emplois de l'entreprise avec celles d'autres organisations (idéalement les leaders du secteur) afin d'identifier les meilleures pratiques et d'améliorer ses propres processus.

3. Cadre de la recherche et Résultats

3.1. Cadre de la recherche

Pour réaliser cette étude, nous avons recouru à la méthode d'enquête appuyée par l'échelle à la Société Nationale des Hydrocarbures du Congo. L'échantillon de cette recherche est constitué de 80 agents de la Direction Générale de la Société nationale des hydrocarbures du Congo ; il s'agit d'un échantillon non probabiliste, plus précisément de commodité, tiré en tenant compte de la disponibilité et de l'accessibilité des sujets. Quant au traitement des données, nous avons recouru à la technique statistique.

3.1.1. Situation géographique

La Société Nationale des Hydrocarbures du Congo « SONAHYDROC S.A » en sigle, est située sur l'avenue comité urbain N°1 dans la commune de la Gombe-Kinshasa.

3.1.2. Aperçu historique

La Société Nationale des Hydrocarbures du Congo, « SONAHYDROC S.A » en sigle, fut créée par l'ordonnance n° 74/012 du 12 janvier 1974 sous la dénomination de Petro-Zaïre, établissement public par sa nature juridique, il reprenait l'actif et le passif des anciennes sociétés pétrolières nationales à savoir : Fina, Shell, Texaco et Mobil Oil (actuel Cobil).

En 1977 lorsqu'intervient les mesures de rétrocession, ces dernières conduisirent à la liquidation de l'établissement dénommé Petro-Zaire, qui fut dissout par l'ordonnance n°78/004 du 20 juillet 1978, doté d'un capital de 68 059 790 000 FC soit 100% du capital Etatique. Elle sera ensuite dissoute par le décret n°245 du 09 aout 1999, date à laquelle sera créée une nouvelle entreprise dénommée « la Congolaise des Hydrocarbures », COHYDRO en sigle.

La COHYDRO est née donc à la suite de la dissolution de l'entreprise Petro Congo dont l'actif fut confié à la société et le passif avait été récupéré par l'Etat.

Ainsi en 2008, elle a été transformée en société commerciale de forme « SARL » dont l'Etat est l'unique associé.

3.1.3. Missions

La Société Nationale des Hydrocarbures du Congo S.A a pour principales missions ou objectifs :

- La prospection, l'exploration et la production des hydrocarbures (pétrole, gaz et leurs dérivés), seule et/ou en association avec partenaires nationaux ou étrangers, dans les bassins sédimentaires à l'intérieure et à l'extérieur de la RDC ;
- L'exploration, la production et développement des gisements hydrocarbures liquides, solides et gazeux en amont, seule et/ou en association avec des partenaires nationaux ou étrangers ;
- La commercialisation des hydrocarbures de la société pour elle-même ou pour compte de l'Etat ;
- L'implantation et le développement de l'industrie de raffinage, de pétrochimie et de production des biocarburants, seule ou en association avec des partenaires nationaux ou étrangers ;
- Les activités de stockage et de transport de produits pétroliers ;
- La distribution commerciale par l'importation et l'exportation des produits pétroliers et dérivés ;

- La prise et la détention des participations de l'Etat dans les sociétés du secteur des hydrocarbures en amont et la création des filiales.

3.2. Résultats

3.2.1. Analyse des résultats

L'objectif de ce point est de contrôler l'influence que pourraient avoir les variables sur les réactions des enquêtés aux différentes questions qui constituent notre échelle. Pour ce faire, nous avons retenu toutes les variables de notre étude auxquelles nous allons vérifier si ces variables face à notre instrument de recherche prédisposent les enquêtés à adopter un comportement différent, nous avons vérifié cette influence sur certaines questions axées sur la performance organisationnelle ; et sur certaines questions axées sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de notre instrument.

Pour tester la signification des différences dues aux variables, nous recourons au test de chi-carré. Et nous partons de l'hypothèse nulle (H_0) selon laquelle les variables examinées n'ont pas influencé les réponses des enquêtés. Cette hypothèse est confirmée lorsque la valeur de la probabilité associée (Asymp. Sig. 2-sided) est supérieure au seuil de signification.

Pour plus de précision, nous avons recouru au logiciel statistique SPSS 20.0 pour effectuer le calcul des valeurs chi-carré.

3.2.1.1 Effet de la variable niveau d'étude sur les réponses des enquêtés

Tableau n° 1 : Influence du niveau d'étude sur la performance organisationnelle (p.0.05)

Questions	χ^2	Asymp. Sig. (probabilité associée)	Signification
Question 2	6,027	0,420	Non-significatif
Question 4	5,873	0,525	Non-significatif
Question 11	6,073	0,415	Non-significatif

Les données du tableau 1 révèlent que, les probabilités associées à deux issues, sont tous supérieurs au seuil de signification (p. 0,05). De ce fait, nous confirmons notre hypothèse nulle selon laquelle la variable niveau d'étude de nos enquêtés n'influencerait pas de façon significative les réactions des enquêtés aux questions étudiées, c'est-à-dire quel que soit le niveau d'étude des enquêtés constituant notre échantillon, ils ont tous répondu de la même façon.

Tableau n°2 : Influence du niveau d'étude sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (p.0.05)

Questions	χ^2	Asymp. Sig. (probabilité associée)	Signification
Question 7	4,591	0,597	Non-significatif
Question 8	7,048	0,316	Non-significatif
Question 9	3,809	0,703	Non-significatif

Les données du tableau 2 révèlent que, les probabilités associées à deux issues, sont tous supérieurs au seuil de signification (p. 0,05). De ce fait, nous confirmons notre hypothèse nulle selon laquelle la variable niveau d'étude de nos enquêtés n'influencerait pas de façon significative les réactions des enquêtés aux questions étudiées, c'est-à-dire quel que soit le niveau d'étude des enquêtés constituant notre échantillon, ils ont tous répondu de la même façon.

3.2.1.2. Effet de la variable ancienneté sur les réponses des enquêtés

Tableau n° 3 : Influence de l'ancienneté sur la performance organisationnelle (p.0.05)

Questions	χ^2	Asymp. Sig. (probabilité associée)	Signification
Question 2	12,129	0,435	Non-significatif
Question 4	21,144	0,058	Non-significatif
Question 11	18,565	0,100	Non-significatif

Il ressort de la lecture des données consignées dans le tableau n° 3 que la variable ancienneté n'a pu influencer les réactions de nos sujets aux questions étudiées. Cette conclusion se justifie par le fait que toutes les probabilités y associées sont supérieures à la probabilité critique (0,05).

Tableau n° 4 : Influence de l'ancienneté sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (p.0.05)

Questions	χ^2	Asymp. Sig. (probabilité associée)	Signification
Question 7	6,795	0,871	Non-significatif
Question 8	14,792	0,257	Non-significatif
Question 9	9,303	0,677	Non-significatif

Il ressort de la lecture des données consignées dans le tableau n° 4 que la variable ancienneté n'a pu influencer les réactions de nos sujets aux questions étudiées. Cette conclusion se justifie par le fait que toutes les probabilités y associées sont supérieures à la probabilité critique (0,05).

3.2.1.3. Effet de la variable Fonction sur les réponses des enquêtés

Tableau n° 5 : Influence de la fonction sur la performance organisationnelle (p.0.05)

Questions	χ^2	Asymp. Sig. (probabilité associée)	Signification
Question 2	5,334	0,502	Non-significatif
Question 4	8,383	0,208	Non-significatif
Question 11	3,141	0,791	Non-significatif

Des données consignées dans le tableau n° 5, il ressort la variable fonction n'a exercé aucune influence sur les points de vue des sujets de notre étude. Cette conclusion est due au fait que toutes les probabilités y associés sont supérieures à la probabilité critique.

Tableau n° 6 : Influence de la fonction sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (p.0.05)

Questions	χ^2	Asymp. Sig. (probabilité associée)	Signification
Question 7	2,081	0,912	Non-significatif
Question 8	3,931	0,686	Non-significatif
Question 9	5,682	0,460	Non-significatif

Il ressort de la lecture du tableau n° 6 qu'aucune probabilité associée obtenue en comparant les réactions de nos sujets aux différentes questions de notre échelle selon la fonction n'est inférieure à la probabilité critique (0,05). Par conséquent, nous concluons que la variable fonction n'a pas influencé les points de vue des sujets de notre étude.

3.2.2. Discussion des résultats

Ce point de notre recherche se propose comme objectif de confronter les résultats avec nos hypothèses de recherche afin de spécifier si celles-ci sont confirmées ou infirmées. En plus, elle compare les résultats de notre étude avec ceux des études antérieures pour savoir s'ils vont dans le même sens que ceux des études antérieures.

En ce qui concerne la performance organisationnelle à la Société nationale des hydrocarbures du Congo, les constats suivants ont été faits :

- 53,8% des sujets de notre étude pensent que le climat de l'entreprise est serein
- 62,5% des sujets pensent que, la position de notre entreprise sur ses marchés est dominante.
- 52,5% des sujets de notre étude, bien qu'à des intensités différentes, pensent que nos coûts sont incontrôlés.
- 56,3% des sujets de notre étude, estiment que les objectifs stratégiques fixés par l'entreprise sont atteints.
- 52,6% des sujets craignent pour la survie à moyen terme de l'entreprise.
- 52,3% les sujets de nos enquêtés pensent que la motivation de l'équipe s'intéresse

peu aux hommes qu'aux résultats.

- 65,1% des sujets de notre étude pensent que le coaching apporte aux collaborateurs l'assistance conseil pour travailler de façon autonome.
- 63,8% des sujets de nos enquêtes estiment que la direction fixe les objectifs mesurables aux collaborateurs.
- 61,3% des sujets de notre étude estiment que la direction prend rapidement des décisions opportunes.
- 63,8% des sujets de notre étude pensent que la coordination délègue et corrige toujours le travail des collaborateurs.
- 65,0% des sujets de notre étude estiment que l'évaluation fixe les objectifs et collaborateurs, corrige les écarts et en fixe de nouveaux.
- 56,0% des sujets de notre étude pensent que le leadership est respecté et suivi par les collaborateurs.

Pour ce qui est de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, nous avons constaté :

- De façon générale, la majorité soit 52,6% pensent qu'ils sont dans un emploi sans avenir.
- 61,3% des enquêtés affirment qu'ils ont l'opportunité de progresser dans l'organisation.
- La plupart des sujets, soit 66,3% pensent que dans cette organisation, il y a des bonnes opportunités d'avancement.
- Nous avons observé que 57,6% des sujets de notre étude affirment qu'ils ont beaucoup de chance d'accéder au sommet de la hiérarchie dans l'organisation.
- 62,5% des sujets de notre étude connaissent les critères établis pour avoir accès à des promotions hiérarchiques.
- 57,6% des sujets de notre étude affirment que l'implication des salariés dans un projet d'évolution professionnelle est favorisée.
- 65,1% des sujets de nos enquêtes pensent que l'adaptation des compétences des changements technologiques est anticipée.
- 71,3% des sujets de notre étude pensent que la gestion des carrières est améliorée.
- 70,1% des sujets de notre étude estiment que les compétences individuelles et/ou collectives sont valorisées.

Ces résultats vont de pair avec ceux d'Andriamahady (2015), où il a été constaté une forte motivation qui est liée à l'avis sur le système de gestion des carrières, sur la compatibilité poste/compétence et sur la promotion par appréciation à la société MADARAIL.

Par contre, ces résultats remettent en question ceux de Silva kombozi walde (2013), démontrant que ENRA-SARL/Beni n'a pas de système efficace de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

4. Conclusion

La présente étude s'est proposée comme objectif d'apprécier l'incidence de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences sur la performance organisationnelle de la SONAHYDROC S.A.

Il ressort, après présentation, analyse et interprétation des résultats, les constats suivants : Plus de la moitié de sujets affirme que la position de notre entreprise sur ses marchés est dominante ; les sujets de notre étude pensent, globalement, que les objectifs stratégiques qui sont fixés par l'entreprise sont atteints ; les sujets de notre étude, de manière globale, admettent que l'adaptation des compétences des changements technologiques est anticipée ; plus de la moitié de sujets affirme que la gestion des carrières est améliorée ; les sujets de notre étude pensent, globalement, que les compétences individuelles et/ou collectives sont valorisées ; et les sujets de notre étude estiment, globalement, que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a une incidence positive sur la performance organisationnelle.

REFERENCES

1. Andriamahady zo, H. (2015) *La gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des carrières: une démarche stratégique pour contrôler la motivation de ressources humaines*. Mémoire de master en Sciences de gestion non publié. Université d'Antananarivo. Antananarivo.
2. Barney J. (1991), « *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* », Journal of management, Vol 17, N°1, P. 99-120.
3. Campbell, J. P. et al. (1977). *A theory of job performance*. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.). *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
4. Canard, S. (2019). *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : définition simple et outils*
5. Chanquoy, L. (2005). *Statistiques appliquées à la psychologie, aux sciences humaines et sociales*. Paris: Puf.
6. Dejoux, C. (2008). *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*. 2^{ème} Ed. Paris : Dunod

7. Dejoux,C. (2011). *Compétences au cœur de l'entreprise*. Paris : organisation
8. Kerlan F. (2007), *Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Paris, Editions d'Organisation.
9. Kombozi Walde,S. (2013) *La gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein de la société industrielle Enzyne Raffiner Association*. Mémoire de licence en Management non publié. Université du Centre de promotion en MA mangement et développement. Kinshasa.
10. Lethielleux, L., (2012). *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*. 5^{ème} Ed Paris :Extenso.
11. Luhahi, J. (2020). *Gestion des ressources humaines*. Notes des cours non publiées destinées aux étudiants de G3 GEOT 2019-2020. Université de Kinshasa. Kinshasa.
12. Ntoko, E. (2022). *Analyse et classification des emplois*. Notes de cours non publiées destinées aux étudiants de L1 GEOT 2021-2022. Université de Kinshasa. Kinshasa.
13. Peretti, J.M. (1998). *Ressources humaines et gestion du personnel*, 5^{ème} Ed. Paris, Vuibert.
14. Thiery D. (2002), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris, L'Harmattan.
15. Weiss, D. (1999). *Ressources humaines*. Paris : Organisation