

## IMPACT DU MANAGEMENT STRATEGIQUE DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES ENTREPRISES PUBLIQUES TRANSFORMEES EN SOCIETES COMMERCIALES :

*Cas de la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M Sa)*

par

**Jean-Bedel ILUNGA SHIKAYI**

**Anastasia RUGEMANINZI KADJURU**

(Tous) Doctorants, Faculté des Sciences Sociales, Administratives et Politiques,  
Université de Kinshasa

### Résumé

Ce texte propose une réflexion sur l'impact de la gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprises publiques devenues des sociétés commerciales, en prenant pour exemple la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M Sa). L'article met en avant les changements organisationnels et les défis qui ont accompagné cette transformation, comme la gestion des talents, la motivation des équipes et l'alignement des objectifs personnels avec ceux de l'entreprise. Il insiste sur l'importance d'une gestion stratégique pour améliorer la performance et la compétitivité, tout en soulignant la nécessité d'adopter des pratiques innovantes adaptées aux nouvelles réalités du marché.

**Mots-clés :** Management stratégique, entreprise publique, sociétés commerciales, Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), République Démocratique du Congo

### Abstract

This text reflects on the impact of strategic human resource management in public enterprises that have transitioned into commercial companies, using the example of the Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M Sa). The article highlights the organizational changes and challenges that accompanied this transformation, such as talent management, employee motivation, and aligning individual goals with those of the company. It emphasizes the importance of strategic management to improve performance and competitiveness, while stressing the need to adopt innovative practices that are suited to the new realities of the market.

**Keywords :** Strategic management, public enterprise, commercial companies, (Democratic Republic of Congo).

### INTRODUCTION

Il y a de cela plusieurs décennies la contribution des entreprises publiques du portefeuille de l'Etat congolais sur leurs revenus était évaluée à 40% avant l'indépendance au financement du plan décennal de 1949-1959. Elle a été cotée à 7 % en 1960, à 0,5 % à la fin des années 70 pour être estimée à presque nulle à la décennie 80 selon un rapport de PNUD<sup>194</sup>. La Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International rangent l'Administration Publique et les Entreprises publiques des Etats Africains parmi les facteurs historiques du sous-développement. Ils considèrent qu'elles ne sont pas rentables du point de vue financier. Pour ce, la Banque Mondiale a proposé un programme d'ajustement structurel qui, malheureusement 20 ans après, s'est voué à l'échec<sup>195</sup>.

En République Démocratique du Congo, il y a eu plusieurs tentatives de mutation des entreprises publiques dans le but de les rendre plus performantes et compétitives. Dans cet ordre d'idée, et face à la remise en question de leur gestion et leur rentabilité, en 2008 une réforme de transformation a été initiée sous la supervision du Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du Portefeuille (COPIREP)<sup>196</sup> qui est un organe conseil du gouvernement en cette matière.

Selon le Ministre du Portefeuille, le but de cette réforme est de rendre ces entreprises publiques compétitives et leur permettre de contribuer d'une manière consistante au budget de l'Etat. Ces entreprises ont été réparties en trois groupes à savoir : les Services Publics, les Etablissements Publics et les Sociétés Commerciales. Les entreprises du secteur marchand ont été transformées en sociétés commerciales. Cependant, 16 ans après, la transformation des entreprises publiques en sociétés commerciales représente encore un défi de taille pour la gestion des ressources humaines censées contribuer efficacement à la

<sup>194</sup> Rapport du PNUD /RDC 2000, pp.173-174.

<sup>195</sup> Rapport Annuel de la Banque Mondiale, 1990.

<sup>3</sup> Créé par le Décret n° 09/15 du 24 Avril 2009 portant création, organisation et fonctionnement d'un Etablissement public dénommé « Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du portefeuille de l'Etat », COPIREP en sigle, in *Journal Officiel-RDC*, 50<sup>ème</sup> Année, Numéro spécial, Kinshasa, 30 Avril 2009, p.29.

performance et surtout la productivité des sociétés commerciales, notamment dans des contextes économiques en développement comme celui de la République Démocratique du Congo.

Au regard de ce qui précède, la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M Sa) est un véritable cas d'étude d'une entreprise publique qui a dû se moderniser et s'adapter aux exigences d'un marché en constante évolution avec plusieurs défis fonctionnels qui inhibe encore son bon fonctionnement. Face à cette réalité, une question se pose : comment le management stratégique peut-il transformer la gestion des ressources humaines pour améliorer l'efficacité de l'organisation et accompagner sa transition vers un modèle commercial plus compétitif ?

En guise hypothèse, nous avons estimé que le management stratégique peut jouer un rôle clé dans la transformation de la gestion des ressources humaines, en aidant à aligner les objectifs des employés avec ceux de l'entreprise. Cela est essentiel pour améliorer l'efficacité organisationnelle et faciliter la transition vers un modèle de gestion plus performant. Cette approche repose sur la mise en place de systèmes de gestion des talents, permettant d'identifier et de développer les compétences clés nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elle encourage aussi une communication transparente et une meilleure collaboration entre les différents niveaux hiérarchiques, réduisant ainsi les résistances internes et facilitant l'adoption des nouvelles pratiques.

L'enjeu principal est d'identifier les stratégies de management les plus adaptées pour soutenir cette transformation et réussir l'intégration des nouvelles pratiques RH au sein de la C.V.M Sa. Par ailleurs, on s'interroge sur les impacts concrets que ces stratégies peuvent avoir sur la performance globale de l'entreprise. Cet article propose ainsi un cadre d'analyse pour évaluer les pratiques actuelles de gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques devenues des sociétés commerciales, et suggère des solutions innovantes et adaptées à leurs défis particuliers.

Pour vérifier ces hypothèses et tenter d'atteindre l'explication nous avons fait recours à la méthode d'analyse stratégique. Aussi connue sous les noms de méthode interactionniste ou actancielle, est une méthode d'analyse des organisations. Ce cadre théorique a été élaboré à partir des résultats de deux études : l'une menée dans un établissement public comptable et l'autre dans des usines d'un monopole industriel français<sup>197</sup>.

En rapport avec le phénomène sous étude, cette méthode a permis d'analyser stratégiquement la gestion des Ressources humaines à partir de l'approche SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) afin d'étudier la nécessité de mettre en œuvre la GPEC au sein de la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M Sa). Pour ce qui concerne l'approche SWOT (dérivée première du management stratégique), l'analyse stratégique nous a permis d'inventorier les forces (atouts) et les faiblesses actuelles de la C.V.M. Sa, pour étudier les opportunités offertes par la GPEC au sein de sa gestion en atténuant des risques et/ou menaces éventuelles liées à son intégration.

L'analyse stratégique des RH de cette entreprise du portefeuille a démontré que l'intégration de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) en son sein présenterait plusieurs forces et opportunités. Parmi les *forces*, on trouve l'amélioration de la planification stratégique des ressources humaines, permettant une anticipation des besoins en compétences et une meilleure adéquation entre les postes et les compétences des employés. La GPEC favorise également le développement des compétences internes, augmentant ainsi la polyvalence et la motivation des salariés.

Du côté des *opportunités*, l'intégration de la GPEC pourrait renforcer la compétitivité de la CVM en améliorant sa capacité à s'adapter aux évolutions technologiques et aux changements du marché. Cependant, cette intégration comporte aussi des *faiblesses* et des menaces. L'une des principales faiblesses est le coût et le temps nécessaire pour mettre en place une telle démarche, ainsi que la résistance au changement pouvant émaner des employés et des managers caractérisés par une routine bureaucratique rigide. De plus, une mauvaise mise en œuvre de la GPEC peut entraîner des dysfonctionnements organisationnels et une perte de confiance des employés. En termes de *menaces*, la rapidité des changements technologiques et économiques pourrait rendre obsolètes certaines compétences avant même que les formations prévues soient terminées, réduisant ainsi l'efficacité de la GPEC. De plus, la concurrence accrue sur le marché du travail pourrait compliquer la fidélisation des talents, même avec une bonne stratégie GPEC en place.

Dans la réalisation de cette réflexion, la rigueur scientifique dans la recherche de la vérité nous a obligés de faire recours à la triangulation méthodologique dans la collecte des données. Celle-ci nous a permis d'utiliser à la fois l'approche qualitative et quantitative. La première ne recourt ni au calcul ni aux

---

<sup>197</sup> Crozier, M., et Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Ed. du Seuil, Paris, 2006, pp.128-133.

dénombrements, mais privilégie les aspects qualitatifs des actions (motivations, jugements, points de vue, opinions, etc.) dans le but de les interpréter et de les comprendre<sup>198</sup>. Elle s'inscrit dans une perspective épistémologique en sciences sociales. L'objectivation rigoureuse serait non seulement hors de portée, mais conduirait à une lecture appauvrie de l'objet étudié, car les significations, les rationalités et les émotions n'apparaissent en réalité qu'en raison des analogies existant entre l'observateur et les interactions observées<sup>199</sup>.

La seconde par contre, recourt aux statistiques et aux dénombrements, dans le but de faire une généralisation des résultats, de dégager la moyenne et les tendances. Elle est fondée sur la perspective théorique du positivisme. Elle constitue un processus déductif par lequel les données numériques fournissent les informations objectives au sujet des variables étudiées.

Ainsi, les techniques ci-après nous ont permis de collecter les données nécessaires pour l'élaboration de cette réflexion. Il s'agit des techniques d'observation directe, d'interview libre, l'analyse documentaire, le questionnaire d'enquête, ainsi que de l'échantillonnage.

Pour décortiquer cette réflexion, nous l'avons subdivisé en trois grands points dont le premier porte sur le cadre théorique, le deuxième sur la brève présentation du cadre d'investigation et le troisième sur la présentation des résultats.

## I. CADRE THEORIQUE SUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET LA GPEC

### 1.1. La portée sémantique du Management Stratégique

Michael E. Porter est largement reconnu comme l'un des pionniers du management stratégique<sup>200</sup>. Dans son ouvrage, "Stratégie concurrentielle : Techniques d'analyse des industries et des concurrents", Porter définit le management stratégique comme l'ensemble des actions prises par une entreprise pour créer un avantage concurrentiel durable dans son secteur d'activité.

Henry Mintzberg propose une approche alternative au management stratégique dans son livre "Le management stratégique : Voyage au centre des organisations", où il critique les approches traditionnelles de la planification stratégique, souvent rigides et formalisées<sup>201</sup>. Selon Mintzberg, le management stratégique ne devrait pas être perçu comme un processus linéaire de planification, mais plutôt comme un processus dynamique et interactif où la stratégie émerge de l'apprentissage organisationnel et de l'adaptation continue aux changements environnementaux.

Jay B. Barney est un théoricien influent du management stratégique, connu pour son travail sur la théorie des ressources et des compétences (Resource-Based View - RBV)<sup>202</sup>. Il définit le management stratégique comme le processus de développement et d'exploitation des ressources internes uniques d'une entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel durable.

Ces perspectives diverses permettent aux chercheurs et aux praticiens de comprendre les différents leviers qui peuvent être actionnés pour optimiser la performance organisationnelle, en prenant en compte tant les forces internes que les dynamiques externes du marché.

### 1.2. Le déminage conceptuel de la GPEC

La *Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences et de Carrière* (GPEC) (en anglais, *strategic workforce planning*) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise<sup>203</sup>. En France, d'après les informations de la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), depuis 2005, on a signé plus de 279 accords centrés sur la GPEC, touchant actuellement environ 700 000 travailleurs<sup>204</sup>.

Plusieurs auteurs ont défini la GPEC, chacun selon son domaine et son époque en voici une recension sélective :

<sup>198</sup> Alpe, Y. et al., *Lexique de sociologie*, Dalloz, Paris, 2005, pp. 162-163.

<sup>199</sup> *Idem*, pp. 164-165.

<sup>200</sup> Porter, M. E., *Stratégie concurrentielle : Techniques d'analyse des industries et des concurrents*, Presses Libres, New York, 1980, pp. 1-21.

<sup>201</sup> Mintzberg, H., *Le management stratégique : Voyage au centre des organisations*, éd. Prentice Hall, New York, 1994, pp. 23-42.

<sup>202</sup> Barney, J. B., *Obtenir et soutenir l'avantage concurrentiel*, Pearson, Upper Saddle River, New Jersey, 2006, pp. 55-78.

<sup>203</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion\\_pr%C3%A9visionnelle\\_des\\_emplois\\_et\\_des\\_comp%C3%A9tences](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences), consulté le 09/06/2023, à 23h00.

<sup>204</sup> Instaurée en France par la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 dite « loi Borloo » (loi n° 2005, p.32).

Bernardin<sup>205</sup> définit la GPEC comme étant un processus systématique destiné à identifier et à analyser les écarts entre les compétences disponibles au sein de l'organisation et celles requises pour atteindre les objectifs futurs. En pratique, cela signifie que l'organisation doit régulièrement évaluer les compétences actuelles de ses employés et les comparer aux compétences nécessaires pour répondre aux défis et aux objectifs futurs.

Quant à Dejoux, la GPEC est une démarche proactive de gestion des ressources humaines, qui vise à anticiper les mutations économiques et technologiques afin de mieux préparer l'entreprise à y faire face<sup>206</sup>. Cette définition souligne l'importance de la prévoyance et de l'adaptabilité dans la gestion des talents. Cette approche proactive favorise une flexibilité accrue de l'entreprise, lui permettant de se repositionner rapidement en fonction des nouvelles exigences du marché.

Roussel définit la GPEC en affirmant qu'elle consiste à planifier les besoins en emplois et en compétences à moyen et long terme, tout en développant des stratégies pour aligner les capacités internes avec les exigences du marché<sup>207</sup>. Cette définition met en évidence le rôle stratégique de la GPEC dans la gestion des ressources humaines.

## II. BREVE PRESENTATION DE LA CONGOLAISE DES VOIES MARITIMES C.V.M Sa

### 2.1. Objet social

Conformément à l'Ordonnance-Loi n°71-003 du 26 janvier 1971 créant la CVM Sa comme une entreprise publique à caractère technique et commercial ayant son siège social à Boma, modifiée par cet ordonnance-loi et à la loi n°008/2002 du 16 juillet 2002, cette entreprise avait pour objet social :

- l'étude de la navigabilité et l'aménagement du bief maritime du fleuve Congo et de la mer territoriale de la République Démocratique du Congo ;
- l'exécution des travaux d'aménagement et d'entretien du bief maritime du fleuve Congo et de la mer territoriale de la République Démocratique du Congo ;
- le pilotage des bateaux empruntant la mer territoriale de la République Démocratique du Congo, parcours pour lequel le pilotage par les marins de la CVM est obligatoire ;
- l'exploitation et la gestion de la Station Côtière de radiocommunications maritimes ;
- la perception, pour son compte, des redevances de navigation telle que les redevances de ports généraux, de pilotage et de radio communications maritimes y relatives instituées par le Gouvernement.

La Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M Sa) est une entreprise publique transformée en Société Commerciale en République Démocratique du Congo, responsable de la gestion et de l'exploitation des voies navigables du pays. Créée pour assurer le développement et la maintenance des infrastructures maritimes, la C.V.M Sa joue un rôle crucial dans le secteur des transports et de la logistique en RDC. Son objectif principal est de garantir la navigabilité des voies fluviales et maritimes, facilitant ainsi le transport de biens et de personnes à travers le réseau hydrographique du pays.

### 2.2. Situation géographique

La C.V.M. Sa a son siège social établi sur l'avenue Makhuku n° 2 dans la commune de Nzandi ville de Boma province du Congo Central en République Démocratique du Congo. La Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M Sa) est située à Boma, une ville portuaire de la province du Kongo-Central en République Démocratique du Congo (RDC). Boma est stratégiquement positionnée sur la rive gauche de l'estuaire du fleuve Congo, à environ 100 kilomètres de l'océan Atlantique.

### 2.3. Implantation

Depuis sa création, le siège social et d'exploitation de la Congolaise des Voies Maritimes (CVM) est établi à Boma, dans la province du Bas-Congo. En plus de son siège social, la CVM dispose de deux agences situées à Matadi et à Banana, ainsi que de deux bureaux de représentation à Kinshasa et à Bruxelles. À Matadi et Banana, on trouve un poste de pilotage, des bureaux administratifs, une station côtière à Banana et une sous-station de radiocommunication à Matadi.

<sup>205</sup> Bernardin, A., *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences: théorie et pratique*, L'Harmattan, Paris, 2012, p.57.

<sup>206</sup> Dejoux, C., *Pratiques de la GPEC*, Dunod, Paris 2008,102.

<sup>207</sup> Roussel, P., *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2010, p.78.

À Kinshasa, le bureau sert de point de contact avec les autorités de tutelle, les représentants des armateurs, les banques et divers fournisseurs. Le bureau de Bruxelles, quant à lui, est chargé de maintenir les contacts avec les armateurs pour les informations hydrographiques et le recouvrement des créances, de gérer les relations avec les fournisseurs, et de suivre les dossiers en coopération avec les partenaires de la Congolaise des Voies Maritimes. La réforme générale engagée des entreprises du portefeuille de l'Etat à partir de 2008 a aussi concerné la Congolaise des Voies Maritimes. Cette réforme l'a transformée en une Société anonyme unipersonnelle, Société par Actions à Responsabilité Limitée.

### III. PRESENTATION DES RESULTATS

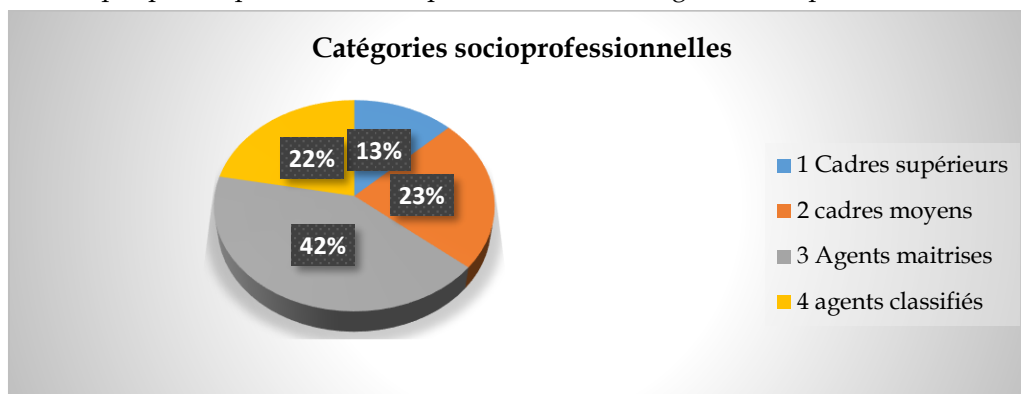
#### 3.1. Le cadre méthodologique de l'enquête

Pour rendre cette réflexion théorique plus concrète et exploitable, nous avons réalisé une enquête au sein de la Congolaise des Voies Maritimes afin de recueillir les avis et opinions des participants sur le sujet étudié. Pour cela, nous avons adopté une approche pragmatique en utilisant différents outils d'enquête sur le terrain. Cette enquête, qui combinait des interactions en présentiel et en ligne, reposait sur un questionnaire distribué à un échantillon d'agents et de cadres de l'entreprise en RDC. Ce questionnaire comprenait des questions ouvertes et fermées, abordant divers aspects de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), comme les avantages, les défis, les opportunités, le développement des compétences, la mobilité du personnel, les préférences individuelles et les suggestions pour une intégration réussie.

#### 3.2. Population d'étude

La population de cette étude est composée de 86 agents et cadres de la Congolaise des Voies Maritimes (C.V.M), constitue un échantillon pertinent et représentatif pour évaluer l'intégration de l'approche GPEC.

Graphique : Répartition des enquêtés selon leur catégorie socio-professionnelle



Source : Réalisé par les auteurs sur base de leurs enquêtes de terrain menée à la C.V.M Sa en Juin 2024

Ce graphique renseigne que sur 86 agents et cadres de la C.V.M Sa, ayant participé à notre enquête, 11 soit 12,8% sont des cadres supérieurs, 20 soit 23,3 % sont des cadres moyens, 36 soit 41,9% sont des agents maitrises et 19 soit 22% sont des agents classifiés. Il y a lieu d'affirmer qu'au regard des résultats de ce graphique, la majorité de nos répondants sont des agents des agents maitrises. Cette réalité se justifie par le fait qu'ils sont les plus disponibles et se sont eux qui ont eu beaucoup plus de temps de répondre massivement à notre questionnaire.

Ces professionnels, étant directement concernés par cette initiative, offrent des perspectives et des expériences sur les dynamiques internes et les défis opérationnels de l'organisation. En se référant aux données du rapport d'activités de la C.V.M en 2021, il est possible de comprendre la composition et la diversité de cette population, ce qui enrichit l'analyse des avantages, enjeux, défis, et opportunités liés à l'implémentation de la GPEC. Cette représentativité assure la fiabilité et la pertinence des résultats obtenus, facilitant ainsi l'élaboration de recommandations concrètes et adaptées aux réalités spécifiques de la C.V.M.

### IV. ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

En général, l'enquête révèle une bonne familiarité et une perception majoritairement positive de la GPEC parmi les agents et cadres de la C.V.M Sa. Cependant, son application pratique est encore limitée par des obstacles organisationnels et un manque de soutien de la direction.

#### 4.1. Perception de la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences (GPEC)

##### 4.1.1. Familiarité avec la GPEC

Parmi les 86 agents et cadres de la C.V.M Sa enquêtés, 60,5% (52 individus) affirment qu'ils sont familiarisés avec l'approche de la GPEC, tandis que 39,5% (34 individus) ne le sont pas. Cette majorité indique

que la GPEC est relativement bien connue au sein de l'entreprise, ce qui est un atout pour son intégration future. Cependant, près de 40% des employés ne sont pas encore informés sur cette démarche, soulignant un besoin potentiel de formation et de sensibilisation.

#### 4.1.2. Connaissance de la définition de la GPEC

Les mêmes proportions se retrouvent dans la compréhension de ce qu'est la GPEC. Les 60,5% qui sont familiarisés avec le concept décrivent la GPEC comme une démarche permettant d'anticiper les évolutions des métiers et des compétences pour adapter l'organisation et les ressources humaines en conséquence.

#### 4.1.3. Importance perçue de la GPEC pour la C.V.M Sa

43% des répondants considèrent la GPEC comme "*très importante*" pour assurer que l'entreprise dispose des compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques, tandis que 28% la jugent "*importante*" pour la gestion des ressources humaines et l'amélioration de la performance globale. Cependant, 19,7% la trouvent "*peu importante*" et 9,3% "*pas du tout importante*".

#### 4.1.4. Application actuelle de la GPEC à la C.V.M Sa

62,8% des répondants confirment que la GPEC n'est pas encore appliquée à la C.V.M Sa, citant l'absence de politique structurée, des ressources limitées et des priorités différentes de l'entreprise. Ce manque d'application réelle, malgré la familiarité et la compréhension théorique, suggère un écart entre la reconnaissance de l'importance de la GPEC et sa mise en pratique, souvent due à des contraintes organisationnelles.

#### 4.1.5. Objectifs de la GPEC selon les répondants

Les principaux objectifs identifiés par 52,3% des répondants incluent l'anticipation des besoins en personnel, l'identification des compétences clés, le développement professionnel, l'amélioration de la productivité et la mobilité interne. 47,7% mettent également l'accent sur la réorientation professionnelle. Cette diversité dans les objectifs montre une compréhension globale des avantages de la GPEC, bien que les priorités puissent varier.

### 4.2. Besoins en matière de GPEC au sein de la C.V.M Sa

#### 4.2.1. Principaux besoins identifiés

51,2% des répondants estiment que les besoins incluent l'identification des compétences clés, la planification des recrutements, la formation et le développement des compétences, la gestion des carrières et la mobilité interne. En revanche, 48,8% soulignent l'importance de l'adaptation aux évolutions technologiques. Ces résultats indiquent que les besoins en GPEC au sein de l'entreprise sont variés, reflétant les différentes facettes de la gestion des talents et des compétences nécessaires pour rester compétitif.

#### 4.2.2. Avantages perçus de l'intégration de la GPEC au sein de la C.V.M Sa

57% des répondants voient des avantages tels que l'amélioration de la performance organisationnelle, la gestion des talents, la réduction des coûts de turnover, l'anticipation des besoins futurs et le renforcement de la motivation des employés. Cependant, 43% estiment que l'adaptation aux changements du marché est également cruciale. Cette perception majoritairement positive souligne que la GPEC est vue comme un levier stratégique pour l'entreprise.

### 4.3. Difficultés et Obstacles

#### 4.3.1. Obstacles identifiés

31,4% des répondants citent le manque de connaissances, la résistance au changement, le manque de ressources, les problèmes de communication et les difficultés à identifier les compétences clés comme les principaux obstacles. Cependant, 68,6% pensent que le principal frein est le manque de soutien de la direction générale. Cette dissociation entre les obstacles techniques et organisationnels montre que la GPEC nécessite à la fois des efforts de formation et un engagement fort de la direction pour être efficace lors de son intégration future au sein de la C.V.M Sa.

#### 4.3.2. Méthodes de recrutement actuelles

22% des répondants indiquent que le recrutement se fait principalement par des annonces en ligne et des cabinets de recrutement, tandis que 78% soulignent l'importance de la cooptation et des recommandations internes. Ce contraste suggère une prédominance des méthodes traditionnelles et informelles de recrutement, ce qui pourrait limiter l'intégration future de la GPEC au sein de la C.V.M Sa.

#### 4.4. Perspectives et Propositions

##### 4.4.1. Propositions pour la mise en œuvre de la GPEC:

87% des répondants proposent la création d'un comité de pilotage dédié à la GPEC au sein de la C.V.M Sa et le développement de partenariats avec des organismes de formation. Cela montre une volonté claire d'institutionnaliser la GPEC au sein de cette entreprise du portefeuille et de s'appuyer sur des expertises externes pour renforcer les compétences internes.

##### 4.4.2. Participation à une potentielle formation

82,6% des répondants sont prêts à participer à des sessions de formations sur la GPEC organisées par la C.V.M Sa, ce qui reflète un intérêt fort pour le développement professionnel et une reconnaissance de l'importance de ces compétences pour leur carrière.

##### 4.4.3. Suggestions pour maximiser les bénéfices de la GPEC

33,7% des répondants pensent qu'il serait utile d'organiser des ateliers participatifs pour recueillir les idées des employés sur l'intégration ou non de la GPEC au sein de la C.V.M Sa, tandis que 66,3% soutiennent l'intégration de la GPEC dans la stratégie globale de l'entreprise. Cela souligne l'importance de l'implication des employés dans le processus et la nécessité d'une approche stratégique globale. Somme toute, l'enquête révèle une bonne familiarité et une perception majoritairement positive de la GPEC parmi les agents et cadres de la C.V.M Sa. Cependant, l'application pratique de la GPEC au sein de la C.V.M Sa est encore limitée par des obstacles organisationnels et un manque de soutien de la direction.

#### CONCLUSION

Les résultats de notre enquête, menée en présentiel et en ligne auprès des agents et cadres sélectionnés sur la base de leurs données sociodémographiques, mettent en lumière une reconnaissance significative de l'importance stratégique de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) parmi les employés, bien que sa mise en œuvre reste limitée. En effet, 60,5% des participants sont familiers avec le concept, et 71% se disent prêts à suivre des formations sur le sujet, ce qui témoigne d'un réel intérêt pour cette approche.

Cependant, des obstacles importants demeurent, notamment le manque de soutien de la direction générale, les résistances au changement et des problèmes de communication interne. Ces défis montrent qu'il est essentiel que la direction s'engage pleinement et que des politiques publiques structurées et cohérentes soient mises en place pour surmonter ces barrières et encourager l'adoption de la GPEC. Somme toute, même si le chemin vers une mise en œuvre complète de la GPEC présente encore des difficultés, les bases sont posées pour une adoption réussie, à condition de mobiliser les ressources nécessaires et d'impliquer activement toutes les parties prenantes.

#### BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

- Rapport du PNUD /RDC 2000.
- Alpe, Y. et al., *Lexique de sociologie*, Dalloz, Paris, 2005.
- Barney, J. B., *Obtenir et soutenir l'avantage concurrentiel*, Pearson, Upper Saddle River, New Jersey, 2006.
- Bernardin, A., *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : théorie et pratique*, L'Harmattan, Paris, 2012.
- COPIREP, Rappaport Annuel 2012, p.19, in <http://copirep.org>, consulté le 14 Mai 2024.
- Créé par le Décret n° 09/15 du 24 Avril 2009 portant création, organisation et fonctionnement d'un Etablissement public dénommé « Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du portefeuille de l'Etat », COPIREP en sigle, in *Journal Officiel-RDC*, 50<sup>ème</sup> Année, Numéro spécial, Kinshasa, 30 Avril 2009.
- Crozier, M., et Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Ed. du Seuil, Paris, 2006.
- Dejoux, C., *Pratiques de la GPEC*, Dunod, Paris 2008.
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion\\_pr%C3%A9visionnelle\\_des\\_emplois\\_et\\_des\\_comp%C3%A9tences](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences), consulté le 09/06/2023, à 23h00.
- Mintzberg, H., *Le management stratégique : Voyage au centre des organisations*, éd. Prentice Hall, New York, 1994.
- Porter, M. E., *Stratégie concurrentielle : Techniques d'analyse des industries et des concurrents*, Presses Libres, New York, 1980.
- Rapport Annuel de la Banque Mondiale, 1990.