REPUBLIQUE DU BENIN

****

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE(MESRS)

****

UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI (UAC)

****

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

****

LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LES PERFORMANCES ET DEVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS (LARPEDO)

****

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

OPTION	**SPECIALITE**
Sciences de Gestion	Gestion des Ressources Humaines

EFFET DE LA GESTION DES POSTES ET EMPLOIS SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES : cas des départements de l'atlantique et du littoral

Réalisé et présenté par :

Arsène P.A. ATONDE **&** **Charbel A.D.H. de MEDEIROS**

Sous la direction de :

Maitre de Mémoire

Pr Emmanuel Cossi HOUNKOU

Professeur titulaire des Universités du CAMES

Jury : N°0132021-B/GEST

Président : **Prof AGOSSOU Patrice Aimé**

Membres : -Dr HOUNSOSSOU Victor

-Mr NATA Gaston

Soutenu le 29 Décembre 2021

AVERTISSEMENT

« LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG), N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME PROPRES À LEURS AUTEURS »

DÉDICACE 1

A

- mon père **Mr Armand Pierre ATONDE**
- ma mère **Mme Moulikath OSSENI.**

Arsène P.A. ATONDE

DÉDICACE 2

A

- mon père **Mr Jean-Pierre de MEDEIROS**
- ma mère **Mme Sophiath ABOLADE.**

Charbel A.D.H. de MEDEIROS

REMERCIEMENTS

Ce travail a été rendu possible grâce à la contribution et à la collaboration indéfectible de certaines personnes à l'endroit desquelles nous tenons à adresser nos profonds et sincères remerciements :

- au Professeur Dénis ACCLASSATO HOUENSOU, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi pour avoir contribué efficacement à notre étude ;
- au Docteur Théophile Magloire Adrien WOTO, Vice-Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi pour tous les efforts consentis ;
- au Professeur HOUNKOU Cossi Emmanuel, notre maitre de mémoire qui, malgré ses multiples occupations, a accepté de nous encadrer pour ce travail ;
- à tous les encadreurs du Laboratoire LARPEDO pour leurs disponibilités et leurs suivis dans la réalisation de ce projet de recherche ;
- à tout le personnel administratif et le corps professoral de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi pour leurs dévouements dans la transmission de leurs connaissances ;
- aux honorables membres du jury pour l'honneur que vous nous faites d'accepter apprécier ce travail et de l'enrichir par vos observations et conseils ;
- à tous les tiers qui, par différents conseils et apports, ont contribué à la réalisation de notre mémoire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION……..1

CHAPITRE I : CADRE CONTEXTUEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE 4

SECTION 1 : CONTEXTE DE L'ETUDE 5

SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE 9

CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE 13

SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE 14

SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE 29

CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES 34

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS 35

SECTION 2 : VALIDATION DES HYPOTHESES ET IMPLICATIONS MANAGERIALES 40

CONCLUSION 42

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon……..…..31

Tableau 2 : Résultat relatif à la question « Avez-vous connaissance de la GPEC ? »…….....36

Tableau 3 : Résultat relatif à la question « Une mauvaise application de la GPEC vous cause-t-elle souvent des soucis dans la gestion de l'évolution des postes et des emplois ? »…….....37

Tableau 4 : Résultat relatif à la question « Malgré votre ignorance de la GPEC, à quel degré arrivez-vous à anticiper l'évolution des postes et des emplois et à être performant ? »…..….38

Tableau 5 : Résultat relatif à la question « La mise en application de la GPEC facilite-t-elle une meilleure anticipation de l'évolution des postes et des emplois ? »…….…..39

LISTE DES SIGLES

BIT : Bureau International du Travail ;

DRH : Direction des Ressources Humaines ;

FAO : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture ;

GPE : Gestion Prévisionnelle des Emplois ;

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ;

GPRH : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines ;

GRH : Gestion des Ressources Humaines ;

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires ;

ONG : Organisations Non Gouvernementales ;

ONUDI : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel ;

PCE : Programme Conjoint Emploi ;

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement ;

PO : Performance organisationnelle ;

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

RH : Ressources Humaines ;

SA : Société Anonyme ;

SARL : Société à responsabilitée limitée ;

SNU : Système des Nations Unies ;

SWOT : Strength, Weakness, Opportunities, Threats.

RESUME

L'objectif général de cette étude vise à étudier l'effet de la gestion des postes et des emplois sur la performance organisationnelle des entreprises. Dans le but de mener à bien cette recherches une démarche méthodologique a été adoptée. Elle a consisté au recueil de l'information tant qualitative que quantitative auprès de sources diversifiées. A ce titre, la recherche documentaire, l'entretien et l'enquête par sondage nous ont été bien utiles. Par la méthode non probabiliste de l'échantillonnage subjectif nous avons interrogé 55 entreprises dans la population mère que constitue l'ensemble des entreprises basées entre Cotonou et Calavi. Suite à l'analyse des données recueillis, on conclut que la mauvaise application de la GPEC serait à l'origine de la défaillance qui s'observe au niveau des postes et des emplois dans les entreprises. De plus, la connaissance et la maîtrise de la GPEC entrainerait une bonne performance organisationnelle. Quelques suggestions ont été faites. Entre autres : une formation de qualité sur la meilleure façon de gérer les postes et les emplois par ceux qui sont chargés du personnel et des séances de partage entre dirigeants sur la façon d'optimiser de bon résultat avec la bonne anticipation de l'évolution des postes et des emplois ; sensibiliser les dirigeants à prendre l'initiative en faveur de la gestion des postes et des emplois ; essayer de répandre par les moyens de diffusion efficace la connaissance de la GPEC et son application.

Mots Clés : Entreprise, GPEC, Performance organisationnelle.

ABSTRACT

The general objective of this study is to study the effect of the management of positions and jobs on the organizational performance of companies. In order to carry out this research, a methodological approach was adopted. It consisted in collecting both qualitative and quantitative information from diverse sources. As such, the documentary research, the interview and the sample survey were very useful to us. By the non-probability method of subjective sampling, we interviewed 55 companies in the parent population, which is all the companies based between Cotonou and Calavi. Following the analysis of the data collected, it is concluded that the bad application of the GPEC would be at the origin of the failure which is observed at the level of positions and jobs in companies. In addition, knowledge and mastery of GPEC would lead to good organizational performance. A few suggestions were made. Among other things, quality training on the best way to manage positions and jobs by those in charge of personnel and sharing sessions between managers on how to optimize good results with good anticipation of the evolution of positions and jobs; sensitize leaders to take the initiative in favor of the management of posts and jobs; try to disseminate by means of effective dissemination the knowledge of GPEC and its application.

Keywords: Company, GPEC, Organizational performance.

INTRODUCTION

Toute organisation a son propre objectif à atteindre, pour y parvenir, chaque dirigeant est ainsi appelé à mettre à la disposition de l'entreprise tous les moyens dont cette dernière aura besoin. DRUCKER P. (1999) a classé les moyens existants dans une organisation en nombre de cinq, qui sont entre autres : les moyens humains, les moyens matériels, les moyens financiers, temporels et informationnels. Tous ces moyens doivent être utilisés de façon cohérente, et complémentaire et doivent converger vers la réalisation d'un même but. Gérer une entreprise et parvenir à atteindre tous ses objectifs avec l'optimisation des ressources surtout dans un environnement trop changeant n'est pas une chose facile. Cela exige une maîtrise des activités de son entreprise. Ainsi donc pour que l'organisation ait l'assurance de l'utilisation adéquate de ses ressources et parvenir à atteindre ses objectifs, elle devrait savoir que la véritable richesse d'une organisation est sa ressource humaine. Selon PERETTI J.M. (1998), parler de « ressources humaines », ce n'est pas considérer que les Hommes sont des ressources, mais que les Hommes ont des ressources. Comme le dit un proverbe arabe « la différence entre un désert et un jardin, ce n'est pas l'eau, mais l'homme ». Ce proverbe semble contradictoire, mais vrai, puisque le désert se caractérise par le manque d'eau, mais l'arabe a mis l'accent non sur l'eau, mais sur les hommes.

La gestion des ressources humaines (GRH) ou gestion du personnel est un ensemble de pratiques pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines sur l'ensemble des collaborateurs. La gestion des ressources humaines est plus que jamais un pilier de la performance de l'entreprise. Les questions de gestion de compétences, de recrutement, de rémunération ou même d'implication de ses collaborateurs se positionnent au centre des préoccupations des employeurs. Pour définir simplement la notion des ressources humaines, on peut dire qu'il s'agit d'un service piloté par un Directeur des ressources humaines qui est chargé de plusieurs services. Elle s'applique à différents domaines tels que : la gestion des postes et des emplois directement liés à la gestion du personnel, les relations entre les syndicats, la communication, la formation, la gestion des salaires, la gestion des conflits, la gestion des carrières, le respect des lois et des normes gouvernementales. Elle occupe aujourd'hui une place importante au sein d'une entreprise. Son fonctionnement doit tendre à améliorer la communication transversale tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise. Malheureusement, le manque de temps et d'expérience ainsi que l'absence d'encadrement et d'outils adéquats sont très souvent à l'origine de la mise au second plan de la gestion des ressources humaines. Pourtant, il s'agit d'un des enjeux majeurs et stratégiques de la réussite des entreprises. La préoccupation d'une gestion des ressources humaines saine

réside non seulement dans le bon climat de travail qui motive et stimule, mais également dans la mobilisation d'un personnel expérimenté et affirmé, aussi assure-t-elle la maximisation des employés engagés pour l'adhésion dans la quête de la mission de l'entreprise. Le succès d'une entreprise repose en grande partie sur la capacité qu'a un gestionnaire des ressources humaines à optimiser et accroitre le savoir du personnel de l'entreprise. De plus, les connaissances, l'expertise et les idées des employés impactent positivement sur la valeur et la performance de l'entreprise. Selon DAVID, HATCHUEL et LAUFER (2002) « la gestion se définit comme une classe de problématique constitutive de toutes les actions collectives :la décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la prescription ». C'est pourquoi l'analyse des postes et des emplois est importante dans une organisation.

Face aux problèmes des organisations, il est nécessaire de repenser à la gestion des postes et des emplois, d'où l'intérêt du thème choisi, « L'EFFET DE LA GESTION DES POSTES ET DES EMPLOIS SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES : cas des départements de l'atlantique et du littoral ». Le développement de notre thème s'articule autour de trois (03) chapitres essentiels à savoir :

- dans le chapitre 1, nous allons présenter dans un premier temps, le contexte de l'étude, ensuite la problématique et les intérêts dans un second temps et enfin les objectifs de notre étude ;
- le chapitre 2 est consacré à la revue de littérature, aux hypothèses et à la méthodologie de recherche ;
- enfin, le chapitre 3 quant à lui, porte exclusivement sur la présentation et l'analyse de nos résultats de recherche ainsi que les implications managériales.

CHAPITRE I

CADRE CONTEXTUEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE

Il s'agit dans ce chapitre, de présenter le cadre global de l'étude dans un premier temps et dans, un second temps d'aborder le cadre théorique de notre étude où nous allons présenter la problématique ainsi que les intérêts et les objectifs de notre étude.

Section 1 : Contexte de l'étude

Cette section est consacrée à la gestion des ressources humaines dans sa généralité et vise également à renseigner sur les différents types de formes juridiques qui existent au Bénin et également dans l'espace OHADA.

Paragraphe 1 : Généralité sur la gestion des ressources humaines

La Gestion des ressources humaines est sans doute l'un des plus grands domaines de la gestion actuelle, que ce soit dans le secteur privé ou public. Elle a beaucoup évoluée à travers le temps et à travers la société humaine, nous pouvons même dire que son évolution est parmi les plus spectaculaires. Aujourd'hui plus que jamais, la fonction Ressource Humaine (RH) doit faire face à de nombreuses évolutions et prises de conscience sociétales. Paradoxe de cette fonction : elle a pour vocation d'assurer l'adéquation entre la stratégie de l'entreprise, son image, un bon climat social et la législation, quatre composantes parfois antinomiques. D'après l'année 80 la gestion des hommes s'élargit : Elton mayo (1929) et ses expériences au western Electric démontre l'importance des relations humaines : dès lors, on parle des besoins, de motivation, de psychosociologie. On met en place de nouvelles techniques de gestion de personnel plus spécialisée (technique d'accueil, communication, gestion des postes et des emplois…) Les directions du personnel apparaissent de plus en plus dans le rang des entités importantes de l'organisation. Les années 2000 marquent une prise de conscience importante en matière d'environnement et de responsabilité sociale et sociétale. L'entreprise ne peut plus être centrée sur elle seule, mais doit interagir avec son environnement et montrer qu'elle a une démarche « éco-citoyenne ». Ce début de siècle voit la responsabilité sociétale de l'entreprise se développer, ce qui replace la Direction des Ressources Humaines (DRH) au cœur des enjeux stratégiques de l'entreprise. On parle de plus en plus d'empreintes sociales, comme on parlerait d'empreintes environnementales. La dimension humaine est totalement intégrée dans le choix stratégique. On assiste à la naissance de nouveau manager des RH avec leur nouvelle méthode. De nouveaux besoins se font sentir des deux côtés : si les entreprises recherchent plus de profit, plus de réactivité, plus de polyvalence, les employés quant à eux, demandent plus de considération, plus de confort, plus d'avantage, plus d'humanisme. Comme la GRH, la performance organisationnelle (PO), fait souvent l'objet de plusieurs débats intéressants. En effet, dans les années 1950, on entendait par PO la mesure dans laquelle une organisation en

tant que système social atteignait ses objectifs. Durant les années 1960 d'autres auteurs la développaient comme la capacité d'une organisation à tirer parti de son contexte pour accéder à des ressources peu abondantes. Pendant les années 1980, la réflexion constructiviste a gagné du terrain dans le domaine de la théorie organisationnelle et on a reconnu que l'identification des buts était une tâche plus complexe qu'on ne l'avait d'abord pensée. Lorsqu'on mesure la performance d'une organisation, il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants ou groupes concernés, y compris ceux qui y travaillent.

Paragraphe 2 : Environnement des entreprises au Bénin

Les types d'entreprises reconnus au Bénin sont régis par les Actes Uniformes du traité de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) en vigueur depuis le 1er janvier 1998. Ce traité a uniformisé le droit des affaires dans l'ensemble des pays africains. On distingue en général au Bénin deux (02) formes juridiques d'entreprises notamment l'entreprise individuelle et la société.

2.1-L'entreprise individuelle

L'entreprise individuelle est enregistrée sous le Régime A et est communément appelée '' Etablissement''. Elle se caractérise notamment par : l'exercice de l'activité par l'entrepreneur de façon indépendante ; elle est constituée par une seule personne ; la non-distinction du patrimoine de l'entreprise et des biens propres de l'entrepreneur. L'avantage de l'entreprise individuelle est que le promoteur exploite ses affaires pour son propre compte et n'a pas de capital à constituer. L'inconvénient est que le patrimoine personnel de l'entrepreneur est engagé : toute perte ou faillite est imputée à ses bien propres ou familiaux (responsabilité illimitée).

2.2-La société

Au Bénin, une société peut être constituée par une personne physique ou morale ou entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales. Les formes de société que l'OHADA distingue aujourd'hui sont à peu près au nombre de sept (07) à savoir : la Société à Responsabilité Limitée (SARL), la Société Anonyme (SA), la Société en Nom Collectif (SNC), la Société en Commandite Simple (SCS), la Société en Participation (SEP), la Société de Fait (SF), Groupement d'Intérêt Economique (GIE). Nous nous sommes intéressés à la description de la SARL et de la SA.

2.2.1-La Sarl

La société à responsabilité limitée (SARL) est constituée par un associé (SARL unipersonnelle) ou entre deux ou plusieurs associés. Ceux-ci sont responsables des dettes sociales à concurrence de leurs apports au capital social et leurs droits sont représentés par des parts sociales. Le capital social doit être d'un million (1.000.000) de francs CFA au moins et doit être libéré intégralement et immédiatement. Il est divisé en parts sociales égales dont la valeur nominale ne peut être inférieure à cinq mille (5.000) francs CFA. La SARL gérée par une ou plusieurs personnes physiques, associées ou non. Un commissaire aux comptes peut être également désigné pour le contrôle de la gestion de la société. Cette désignation devient obligatoire pour la SARL dont le capital social est supérieur à dix millions (10.000.000) de francs CFA ou qui remplit l'une des deux conditions suivantes : Chiffre d'affaires annuel supérieur à deux cent cinquante millions (250.000.000) de francs CFA ; Effectif permanent supérieur à 50 personnes.

2.2.2-La société anonyme (SA)

La société Anonyme (SA) est une société commerciale dont les associés ou "actionnaires" détiennent un droit représenté par un titre négociable appelé "action". Ils ne supportent les pertes éventuelles qu'à concurrence de leurs apports. Il est possible de constituer une SA ou d'en maintenir durablement l'existence avec une seule personne physique ou morale (SA unipersonnelle) Le capital social minimum est fixé à dix millions (10.000.000) de francs CFA et le quart libéré immédiatement. Il est divisé en actions dont le montant nominal ne peut être inférieur à dix mille (10.000) francs CFA. Le mode d'administration de chaque société anonyme est défini dans ses statuts. C'est ainsi que l'on distingue : La société anonyme avec Conseil d'Administration : elle est dirigée soit par un président directeur général, soit par un président du Conseil d'Administration et un directeur général ; La société Anonyme avec Administrateur général. Elle est dirigée par un administrateur général qui assume, sous sa responsabilité, les fonctions d'administration et de direction de la société. C'est le cas des SA dont le nombre d'actionnaires est égal ou inférieur à trois.

Les défis de l'emploi des jeunes amènent aujourd'hui aussi bien les dirigeants que les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) à explorer des niches innovantes de création d'emplois. C'est ainsi que dans le cadre de la formulation du Programme Conjoint Emploi (PCE) au Bénin, le Gouvernement en collaboration avec le Système des Nations Unies (SNU) a organisé, un atelier sur les emplois verts à l'hôtel Azalaï de Cotonou. Les communications présentées et les échanges au cours de cet atelier ont permis de clarifier les terminologies de

travail décent, sous-emploi, économie verte, emplois vert, croissance verte, entreprenariat vert, etc. ; déchanger sur les opportunités en matière d'emplois verts au profit des jeunes du Bénin et de prendre connaissance de quelques expériences des pays du Sud en matière de création ou de développement d'emplois verts. L'emploi vert regroupe les fonctions directement liées à l'environnement (protection de la nature, biodiversité, paysages, etc.) et celles associées à la responsabilité sociétale des entreprises. L'analyse des potentialités du Bénin montre que le pays dispose d'un potentiel important pour créer de nouveaux emplois tout en améliorant la productivité et les conditions de travail existantes dans nombre de secteurs et sous-secteurs de l'économie, y compris la biodiversité, les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, l'agriculture et l'agro-alimentaire, le tourisme, le recyclage et la gestion intégrée des déchets par filière. Malheureusement, ces potentialités sont encore peu exploitées. « Chaque année, c'est plus de 150.000 jeunes qui sont déversés sur le marché de travail dont 30.000 environ sans grande qualification. La persistance du chômage et la précarité des jeunes sur le marché du travail constituent de véritables menaces pour la stabilité, la paix et le développement dans bon nombre de pays. Dans un tel contexte, il est nécessaire de promouvoir la synergie d'actions pour mieux aborder les défis de l'emploi avec de nouvelles stratégies pouvant permettre de contenir la problématique et d'impacter durablement les cibles visées », a déclaré Madame Rosine Sori Coulibaly, Coordonnateur Résident du SNU et Représentant Résident du PNUD. Le Programme Conjoint Emploi (PCE) en cours de formulation est appuyé par plusieurs agences du SNU, notamment le BIT, la FAO, l'ONUDI et le PNUD. Madame le Coordonnateur Résident du SNU a renouvelé l'engagement des Nations Unies à accompagner dans une dynamique concertée, l'appui au développement du Bénin à travers la création de richesses et d'emplois durables pour les jeunes et les femmes. « Le secteur de l'environnement est un secteur pourvoyeur d'emplois durables », a affirmé Monsieur EDOU Raphaël, Ministre de l'Environnement chargé de la gestion des changements climatiques, du reboisement et de la protection des ressources naturelles et forestières. Pour preuve, poursuit-il, près de 200 Organisations Non Gouvernementales (ONG) sont engagées dans le secteur de la pré-collecte des ordures ménagères, qui crée chaque année plus de 1200 emplois et génère près de 800 millions de Fcfa. Les initiatives d'emplois verts sont souvent isolées, improvisées ou temporaires. Il a enfin souhaité, que les emplois verts existants soient structurés et valorisés dans le cadre du Programme conjoint. Cheikh Badiane, Expert au Bureau régional du BIT à Dakar prévient que la création d'emplois verts n'est pas automatique. Cela nécessite la mise en place de politiques fortes et cohérentes entre l'économie et l'emploi, le développement des ressources humaines et des compétences, une vraie cohérence des politiques et des soutiens à

divers niveaux. L'atelier a connu la participation des cadres de l'administration publique, du Système des Nations Unies, des représentants des ONG et des PTF notamment l'Union Européenne et l'Ambassade des Pays Bas.

Section 2 : Cadre théorique de l'étude

Cette section aborde le problème de notre étude ainsi que les objectifs visés pour répondre de façon favorable à ce problème.

Paragraphe 1 : Problématique de l'étude et diagnostic SWOT

Cette partie de l'étude qui est d'ailleurs l'une des plus importantes aborde le problème du thème et son diagnostic externe.

1.1-Problématique

En prenant en compte les importantes modifications des contextes et conjonctures : innovations, technologiques, économiques, mondialisations et globalisations des échanges, nouveaux équilibres géopolitiques entre les nations, émergences de nouveaux pays producteurs, une unité de production peut être fermée non pas parce qu'elle a de mauvais résultats économiques ou parce que les compétences portées par les collaborateurs sont de mauvaise qualité, mais tout simplement parce que le « groupe » propriétaire de cette unité a trouvé intérêt à la déplacer dans un pays où les coûts de main-d'œuvre sont plus faibles. Nous sommes toujours affectés par ce type de délocalisation sans raison économique et sans défaillance de compétence. Contrairement, on peut voir le développement d'une très forte demande compétence sur notre territoire, parce qu'il y a pleine recomposition, modification avec intégration des nouvelles technologies des processus productifs. Il faut alors plus de techniciens, d'ingénieurs, de spécialistes ayant capacité à travailler sur des processus numériques articulés aux processus de production. À ces variables économiques et techniques s'ajoutent des variables sociales et juridiques qui recomposent contextes et conjonctures et font de la Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) un objet particulier. Pour se développer, les entreprises utilisent tous les moyens pour optimiser les ressources humaines à savoir les méthodes et les techniques utilisés. L'introduction des outils et des méthodes dans les secteurs privés et publics permet de donner un sens à l'action comme l'accroissement des performances, l'amélioration du travail collectif et enfin le développement de l'efficacité et de l'efficience. La recherche de la performance dans les entreprises a connu différentes étapes depuis l'après-guerre. La gestion des postes et des emplois joue un rôle important sur l'efficacité organisationnelle, car toute activité organisationnelle exige de la compétence par la meilleure analyse des postes. L'analyse

des postes évalue : les tâches doivent être accomplies, les compétences exigées par les postes et les rôles à tenir. D'après cela, on ne peut séparer l'analyse des postes et des compétences. Il y a une interdépendance entre les deux et qui permet d'entrainer une efficacité de l'administration publique. Aujourd'hui, l'entreprise prend conscience de l'importance de facteur humain grâce à la compétitivité. La compétence constitue un moyen privilégie d'accroître la valeur de capital humain et par conséquent d'augmente l'efficacité de l'entreprise. Selon WOODRUFE (1993) « la compétence se réfère à une série de comportements qu'il faut adopter pour accomplir les tâches et les missions d'un poste. ». Le choix porté sur le sujet dans le cadre du travail n'est pas un fait du hasard, il est motivé par les maux qui rongent les entreprises. Toute recherche doit être fondée sur une problématique. Selon BEAUD M. (1999), elle est « l'ensemble construit autour d'une question principale, des hypothèses de recherches et des lignes d'analyses qui permettent de traiter le sujet ». De ce fait, une analyse de notre thème nous pousse à répondre à la question suivante : en quoi une bonne gestion des postes et des emplois améliore-t-elle la performance organisationnelle ? De cette question fondamentale découle des sous questions que sont :

- **quel est le facteur principal qui influence une bonne gestion des postes et des emplois ?**
- **quel est l'effet de la mauvaise gestion des postes et des emplois sur la performance organisationnelle ?**

1.2- Diagnostic SWOT

Le diagnostic SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats), est un outil d'analyse permettant de réaliser un diagnostic interne des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi qu'un diagnostic externe des opportunités et des menaces de l'environnement de l'entreprise. Il est utilisé afin de réaliser un portrait de la situation de l'entreprise comprendre les besoins de celle-ci et ainsi de guider les activités de planification et de stratégie d'une organisation. Ici nous nous intéressons à l'analyse externe qui vise à détecter les opportunités et les menaces de l'environnement

1.2.1- Opportunités

Les opportunités correspondent à des tendances favorables ou facteurs clés de succès qui ouvrent de nouvelles prospectives de développement dans lesquelles le projet peut espérer jouir d'un avantage concurrentiel et dont l'entreprise pourrait en tirer profit. Comme opportunités, nous pouvons dire que l'évolution de la technologie est opportune pour les entreprises pour la

bonne gestion des postes et des emplois. Même si la formation est rare au niveau des entreprises surtout celles naissantes, les personnels peuvent améliorer leur performance ou apporter des idées auprès des responsables pour améliorer la bonne marche de l'entreprise grâce aux nouvelles technologies de l'information et de communication.

1.2.2- Menaces

Les menaces désignent les problèmes posés par la transformation ou perturbation de l'environnement externe au projet et pouvant détériorer la position de l'entreprise. Une menace est d'autant plus grave qu'elle nuit fortement au projet et qu'elle a de chance de se réaliser en l'absence d'une réponse stratégique appropriée dans cette situation. Comme menaces nous pouvons citer :

-la crise sur divers plans liée au coronavirus qui sévit depuis deux ans environs est une menace pour la bonne marche et l'évolution des entreprises ;

- la crise économique et politique ont des impacts sur le paiement des rémunérations du personnel des entreprises, comme le retard de paiement par exemple, mais il n'est pas trop souvent récurrent.

Paragraphe 2 : Intérêts et objectifs de l'étude

2.1-Intérêts

L'intérêt de l'étude se situe sur trois (03) plans à savoir :

Pour les entreprises sur le plan managérial ; pour nous-mêmes sur le plan théorique et pour l'administration de la FASEG sur le plan scientifique.

Dans un premier temps, cette étude réside dans la détection des lacunes, des maux qui rongent les entreprises en matière de gestion des postes et emplois, de management des risques liés à leur activité afin de mieux les aider à être plus éclairées dans le but d'assister les dirigeants dans leur processus de prise de décision.

Dans un second temps, l'intérêt de cette étude pour nous est de mieux nous informer des réalités sur le terrain, d'acquérir de l'expérience dans le cadre de recherche scientifique afin d'être plus entreprenant à l'avenir.

Enfin dans un troisième temps, notre étude vise à mettre à la disposition de notre faculté un document scientifique en vue d'aider ultérieurement d'autres chercheurs à avoir des renseignements sur le thème lors des recherches documentaires.

2.2-Objectifs

Nos réflexions se sont basées sur deux (02) types d'objectifs à savoir : l'objectif général et les objectifs spécifiques.

2.2.1-Objectif général

L'objectif général de cette étude vise à étudier l'effet de la gestion des postes et des emplois sur la performance organisationnelle des entreprises face à un environnement en constante évolution.

2.2.2-Objectifs spécifiques

Ces différents objectifs ont été formulés grâce aux problèmes identifiés plus haut. Ainsi nous avons deux objectifs spécifiques que sont :

OS_1 : identifier le facteur principal qui influence une bonne gestion des postes et des emplois ;

OS_2 : apprécier l'effet de la mauvaise gestion des postes et des emplois sur la performance organisationnelle.

CHAPITRE II

REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, il s'agit pour nous de présenter dans un premier temps, la revue de littérature ; dans un second temps les hypothèses de recherches et en fin de chapitre de présenter la méthodologie de recherche qui suppose le choix des outils de mobilisation des données qui ont été utilisée lors des enquêtes de vérifications des hypothèses.

Section 1 : Revue de littérature et hypothèses de recherche

Cette section est consacrée à donner un éclaircissement sur les notions liées à la gestion des postes et des emplois dans un temps avant d'aborder les théories en rapport avec notre thème.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

Un travail de recherche scientifique ne saurait être qualifié de complet s'il ne fait mention d'autres auteurs ayant dans un sens ou un autre abordé un ou plusieurs aspects dans le cadre de recherches antérieures. La revue de littérature est donc un élément indispensable à tout travail scientifique. Elle permet dans le cadre de toute recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés.

1.1-Clarification conceptuelle

1.1.1-Gestion

Selon TERRY G. R. et FRANKLIN S. G. (1985), la gestion se définie comme « un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion, et de contrôle visant à déterminer et atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources. La gestion désigne l'action de gérer quelque chose. Le terme est utilisé dans de nombreux domaines comme celui de l'entreprise, de l'administration, de l'immobilier, etc. La gestion se caractérise dans ces situations par le fait de confier à autrui, ou à soi-même, des affaires à gérer. Dans le monde de la finance, la gestion financière se caractérise davantage par le regroupement d'activités centrales dans une organisation. Elle consiste alors à procéder au contrôle des aspects financiers d'une entreprise, à savoir les dépenses prévues dans le cadre d'un projet, et à l'analyse des résultats financiers de l'entreprise concernée. Pour un établissement bancaire, la gestion définit le fait de gérer les flux d'investissements et d'emprunts, pour le compte de cet établissement bancaire ou pour les comptes de sa clientèle.

1.1.2-Poste

Un poste correspond à une situation individuelle de travail. Il s'agit de l'ensemble des activités et des taches affectées à un individu en particulier au sein d'une organisation donnée. Un poste de travail est défini par les paramètres suivants :

- un contenu de travail
- un endroit donné
- une période de temps limité
- une rémunération

Généralement, il y a donc autant de postes que de salariés ou d'agents dans une organisation.

1.1.3-Emploi

Dans le jargon de la GPEC, un emploi est un ensemble de tâches et de compétences sous-jacentes, qui permettent de contribuer à l'activité de l'entreprise. L'emploi correspond à un ensemble homogène de postes de travail au sein d'une structure donnée. Un emploi regroupe des activités et des missions qui font appel aux mêmes compétences. Un emploi rassemble donc plusieurs salariés qui s'occupent des postes assez similaires les uns des autres au vu des activités réalisées et des compétences mises en œuvre. L'emploi est spécifique à une organisation particulière.

1.1.4-Organisation

Selon DESREUMAUX (2015), l'organisation se définie comme étant « tout à la fois une entité créée pour conduire une action collective (un hôpital, une association, un parti politique), son agencement (définition des tâches, répartition) et les processus pour produire à la fois l'entité et son agencement ». Une organisation est en sciences sociales un groupe social formé d'individus en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger : une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc.

1.1.5-Compétence

Selon COULET (2011) la compétence est « une organisation dynamique de l'activité, mobilisée et régulée par un sujet pour faire face à une tâche donnée, dans une situation déterminée ». La compétence peut se définir comme un ensemble de ressources de savoir, de savoir-faire, de savoir-être, de savoir agir et de savoir réagir défini dans l'exercice d'un emploi dans une situation d'activité donnée et un environnement donné. Elle recouvre donc les aspects de connaissances, d'attitudes et de comportements qui sont acquis de façon durable.

1.1.6-Métier

En G.R.H, le métier est un ensemble d'emplois liés entre eux par une même technicité, par une forte proximité en matière d'activités et de compétences. Selon LE BOTERF G. (2000), la notion de métier se réfère à des règles professionnelles. L'individu qui maitrise un métier possède un ensemble de savoir et de savoir-faire spécifiques, éprouvés par l'expérience. Le métier n'est pas lié à une organisation ou une entreprise.

1.1.7-Performance

Selon l'auteur PESQUEUX Y. (2016), la performance peut être considérée comme un « attracteur étrange » dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale. Une performance est un exploit, un résultat ou une réussite remarquable obtenus dans un domaine particulier, par une personne, une équipe, un groupe, un animal ou une machine. La performance est associée aux concepts d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence. Selon le Petit Larousse, une performance est le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche, une réussite remarquable. Le dictionnaire Petit Robert définit la performance comme étant le résultat chiffré dans une compétition. En reprenant les quelques définitions de la performance, elle s'articule autour de 3 sens essentiels : une réussite, le résultat d'une action et une action.

- **La performance comme une réussite**

Chaque organisation a sa propre vision du succès. On peut donc assimiler la notion de performance à la réussite par rapport à ses objectifs, par rapport à ses concurrents, au sein même de l'organisation.

- **La performance comme le résultat d'action**

Selon BOUQUIN (2004) : « la mesure de performance est entendue comme l'évaluation ex post des résultats. C'est d'ailleurs le sens le plus communément utilisé ».

- **La performance comme une action**

Ce sens est beaucoup utilisé chez les auteurs anglo-saxons que dans le monde francophone. Il fait allusion au processus non aux résultats.

1.1.8-GRH

Selon les auteurs DOLAN & al. (2002), la GRH d'une organisation est comme « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels.

La Gestion des Ressources Humaines ou GRH anciennement gestion du personnel et parfois gestion du capital humain est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation.

Ces ressources humaines sont l'ensemble des salariés de tous statuts faisant partie de l'organisation, mais aussi et de plus en plus liés à elle par des rapports de sujétion.

1.1.9-GPEC

Selon ANACT (2007), de façon plus simple la GPEC peut être définie comme une gestion anticipative et préventive des ressources humaines. De façon plus précise, CITEAU (2000) considère que la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles).

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une méthode pour adapter à court et à moyen terme les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économiques, technologiques, sociale et juridique. La GPEC est une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement.

1.1.10-Recrutement

Selon PERETTI J.M. (2011), le recrutement est une « opération ayant pour but de pourvoir un poste », en d'autres termes, c'est le processus par lequel l'entreprise tente d'attirer à elle les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Le recrutement est un processus en plusieurs étapes qui consiste à chercher, sélectionner puis intégrer de nouveaux collaborateurs au sein d'une organisation. Le phénomène est souvent lié à la procédure d'onboarding, présente dès qu'il y a de nouveaux arrivants qui souhaitent joindre une nouvelle entreprise.

1.1.11-Analyse des postes

L'analyse des postes est un processus qui permet de décrypter les différentes composantes d'un poste telles que les responsabilités, les tâches, le contexte de travail, les habiletés requises, le niveau d'autorité, etc. Cette activité ne doit pas être confondue avec l'analyse ou l'évaluation des emplois (activité réalisée dans le cadre d'un processus d'équité salariale).

1.1.12-Description de poste

La description de poste permet de clarifier les responsabilités, les rôles et les tâches à effectuer par chaque employé. C'est un document primordial contenant les informations sur le titulaire du poste, les responsabilités, les tâches principales, les qualifications et les

compétences requises ainsi que les conditions de travail entourant le poste. Autrement dit, la description de poste est le premier phare qui est utilisé pour mieux cerner le travail que doit accomplir un employé. Par ailleurs, cet outil pourra être utile dans la mise en place des démarches de recrutement et d'évaluation du rendement. C'est l'une des raisons pour lesquelles une description de poste ne doit pas être négligée par les gestionnaires et elle doit être mise à jour continuellement afin de suivre l'évolution des responsabilités liées au poste. De plus, on peut se servir des descriptions de poste comme canevas de base pour la gestion des compétences ainsi que pour la mise en place et le maintien d'un programme d'équité salariale.

1.1.13-Analyse des emplois

L'analyse des emplois se défini comme une procédure qui utilise une méthode appropriée pour la collecte systématique de faits précis concernant un emploi étudié à une période donnée permettant ainsi de tracer le profil de cet emploi avec toutes ces composantes, c'est-à-dire sa description et le profil du titulaire. L'analyse des emplois est une des clés de voute de la GRH. Elle présente une large gamme d'utilisation possible :

- définition des besoins en personnel ;
- recrutement et sélection ;
- formation ;
- gestion des carrières et de la mobilité ;
- détermination des grilles de rémunérations ;
- organisation de l'entreprise ;
- amélioration des conditions de travail.

1.1.14-Evaluation de poste

L'évaluation du poste est un processus visant à évaluer la valeur relative des emplois, généralement en vue de déterminer les niveaux de salaire. Elle classe les emplois par ordre d'importance et de valeur, sans tenir compte des personnes qui effectuent le travail. L'analyse de l'emploi est un des outils utilisés lors de l'évaluation du poste. On procède d'abord à une analyse de l'emploi, qui peut ensuite servir à classer les emplois et à évaluer leur importance relative.

1.2-Revue théorique

Notre étude s'inscrit dans ce contexte théorique afin de rendre hommage à certains auteurs qui ont eu l'ingéniosité d'aborder dans un passé proche ou lointain les problèmes que rencontrent les organisations dans la recherche de la performance notamment dans le cadre des postes et des emplois en entreprise.

1.2.1-Théorie sur la gestion du personnel

L'historique de la fonction gestion du personnel nous permet de montrer que sa création et son développement s'expliquaient par le souci de répondre à des problèmes quantitatifs par des solutions aussi quantitatives. Nous pouvons dénombrer trois pratiques dominantes qui se sont inscrit chacune dans des contextes bien spécifiques et qui ont permis l'émergence de la fonction.

De 1880 au premier conflit mondial, l'empirisme l'emporte en matière d'organisation, les employeurs cherchant à accroître l'intensité du travail en ayant recours essentiellement aux stimulants financiers (prime). La fonction personnelle durant cette période de « stimulation sans organisation » reste à l'état embryonnaire et marginal. A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme. Les premières activités du service du personnel sont le recrutement et l'affectation des personnes dans les ateliers. Ensuite ils interviennent la centralisation de la fonction et la recherche de l'harmonisation, la centralisation du recrutement, l'harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ; la prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes). Entre les deux conflits mondiaux, c'est la rationalisation, principalement d'essence taylorienne, qui l'emporte. Cette période consacre l'apparition progressive de la fonction personnelle comme autonome, chargée d'assurer la régulation de la main d'œuvre nécessaire à la production. Elle requiert progressivement les grands traits de la modernité, tels qu'ils s'affirment à partir des années 1950. A cette époque, « se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain ». Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise. Selon WEISS et al (1999), la fonction personnelle se caractérise notamment par une centralisation c'est-à-dire l'homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, par une négociation avec les syndicats, une rationalisation quasi taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées, une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Après cette phase d'organisation à la stimulation et d'intégration de la fonction apparaît celle

de son intégration économique et statutaire : entre la période de reconstruction et les années 1970, le modèle « fordien » va prendre toute son ampleur en permettant de développer de façon simultanée et indissociable la production de masse et la consommation de masse. Parallèlement, la rencontre entre le courant des relations humaines (démontrant l'importance qu'il faut attacher au « facteur humain » pour accroître la productivité) et le « fordisme » (bureaucratie, rationalisation) favorise le développement de la fonction personnel. La gestion du personnel a un caractère administratif fort comme le principe historique de l'organisation, activités fonctionnelles, logique de division du travail et de spécialisation des fonctions, système d'organisation des postes et des carrières fondées sur des règles impersonnelles. Il a tendance d'une gestion centralisée. Sa fonction est rationnelle qui est un traitement bureaucratique c'est-à-dire l'illusion que l'on peut commander un ensemble humain grâce aux structures. Il a un caractère subordonné aux autres fonctions : le personnel est alors considéré comme une contrainte et comme un coût à minimiser, dont on attend au mieux une faculté d'exécution des ordres hiérarchiques. La fonction personnelle apparaît comme une fonction séparée au nom d'une spécialisation des tâches qui assigne à chaque service la poursuite d'objectifs séparés et indépendants, selon la logique fonctionnelle de l'organisation administrative classique. Sa fonction professionnelle montre par la spécificité du corps spécifique, et l'élaboration d'une doctrine. Ces caractéristiques créent le rôle du responsable du personnel prend ancrage dans la technique ; ses actions ont pour motifs de gérer, contrôler, surveiller, négocier, récompenser et gratifier. Sa mission consiste à assurer la fluidité interne du fonctionnement de l'entreprise : stratégie défensive. Ils dirigent le personnel par la représentation la situation générale et ils appliquent sa volonté, car sa compétence est étroite, limitée, confinée à un rôle d'assistance et de défense des prérogatives managériales. Cela lui permet d'avoir un professionnalisme clair, reconnu et mesurable.

Malgré les apports de l'école américaine des motivations (qui vise à pallier les limites d'un modèle d'intégration strictement organisationnel et à trouver d'autres registres pour améliorer la productivité) et de l'approche sociotechnique (qui introduit l'idée que le système humain a son propre mode de fonctionnement, tout aussi légitime et plus complexe que le système technique) à l'organisation à la fois « taylorienne » et « fordienne », l'entreprise s'intéresse davantage aux conditions de travail, mais continue de délaisser la motivation des salariés. Ces derniers demeurent pour l'entreprise une force coûteuse et indocile. Mais l'émergence d'un nouvel environnement où les exigences des clients croissent et où les facteurs hors prix s'imposent fait que les solutions organisationnelles classiques montrent leurs limites. Ce nouvel environnement nécessite alors un changement dans l'organisation, dans la mesure où

l'engagement et l'intelligence des hommes deviennent décisifs. L'entreprise ne peut plus désormais organiser, prévoir, commander de la même manière : il faut hiérarchiser les variables autrement ; l'organisation doit être plus ouverte, plus souple, plus tolérante. Il ne s'agit plus de diviser, de répartir ou de coordonner, mais de mobiliser, d'inciter et de responsabiliser un système humain plus large, plus autonome.

C'est le passage progressif de la notion de productivité à la notion de compétitivité qui a permis de faire passer les ressources humaines du registre de l'organisation du travail au registre de la stratégie d'entreprise. La conception statique de l'organisation (organigrammes, descriptions des postes, relations faibles entre fonctionnels et opérationnels) devant laisser la place à une organisation dynamique, où la ressource humaine devient la ressource fondamentale du monde post-industriel.

1.2.2-Théorie sur la GPEC

D'après CREFOR (2007) « La GPEC est une notion encore nouvelle pour les entreprises ; bien que sa conception ait près de 20 ans, elle est encore assez peu appliquée, et encore moins connue du grand public. »

L'objet de gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE) et de la main-d'œuvre sont essentiellement de prévoir le recrutement et la préparation de personnel pour des entreprises en développement où demain sera mieux qu'aujourd'hui et encore mieux qu'hier autrement dit de préparer les personnels à évoluer ou encore de trouver de nouveaux personnels, sans plus. Puis, vers le milieu des années 1970 (premier choc pétrolier) et jusqu'à la moitié des années 1980, les entreprises sont interrogées sur l'emploi, sa définition, son lien avec le développement. A ce moment-là, leurs questionnements portaient sur leur difficulté à appréhender l'emploi en tant que tel, à bien le définir, à bien le référencer, à bien le décrire, voire à bien le négocier. Vinrent ensuite les « années compétences » qui se créaient sur une insuffisance de l'approche emploi, sur le fait que les compétences ne pouvaient pas être uniquement définies à partir d'une bonne appréhension de l'emploi. C'est dans cette ligne-là qu'il faut replacer les approches GPEC pour les comprendre. Cette histoire, partiellement écrite, reste à travailler quant au fond, pour tous ceux qui aujourd'hui souhaitent comprendre les usages que l'on fait de la GPEC.

Voici un modèle de définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

-la gestion prévisionnelle des effectifs correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés ;

-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 ;

-la gestion prévisionnelle des emplois correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois ;

-la gestion prévisionnelle des carrières correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise. La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH) englobe ce qui précède. Elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenirs possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les RH. La gestion des compétences est difficile à mettre en œuvre par rapport à l'identification des compétences, l'observation du développement et la reconnaissance même des compétences qui peut varier d'une situation à une autre. Elle prévoit les besoins des entreprises est souvent difficile dans un contexte en perpétuel mouvement. Les souhaits des salariés ne sont pas forcément pris en considération.

1.2.3-Théorie de la performance organisationnelle

Une organisation peut définir comme un ensemble des moyens (matériels, humains, financiers, informationnels, temporels …) en vue de leur mise en œuvre pour l'atteinte d'un objectif commun. L'analyse de la performance est une étape cruciale du processus d'évaluation d'une organisation. Et pourtant c'est une des questions les plus problématiques dans le domaine de la théorie organisationnelle. Il existe un certain nombre d'approches, mais il n'y a guère de consensus quant à ce qui constitue une grande série de critères. Dans les années 1950, on entendait par performance organisationnelle la mesure dans laquelle une organisation en tant que système social atteignait ses objectifs (GEORGOPOULOS et TANNENBAUM, 1957) ; durant les années 1960 et 1970, YUCHTMAN et SEASHORE (1967) définissaient la performance organisationnelle comme la capacité d'une organisation à tirer parti de son contexte pour accéder à des ressources peu abondantes. Pendant les années 1985 et 1990, la réflexion constructiviste a gagnée plus du terrain dans le domaine de la théorie organisationnelle et on a reconnu que l'identification des buts était une tâche plus complexe qu'on ne l'avait d'abord pensé. Lorsqu'on mesure la performance d'une organisation, il faut tenir compte des perceptions des différents intervenants ou groupes concernés, y compris ceux qui y travaillent (HASSARD et PARKER, 1993). Autrement dit, le concept de performances d'une

organisation repose au moins en partie, sur l'individu. Chacun a sa propre conception de ce qui constitue une bonne performance organisationnelle et cela pose des problèmes. Avec toutes ces complexités, sur quels éléments devrait-on se concentrer lorsqu'on évalue la performance d'une organisation. Dans cet ouvrage nous prenons la théorie des quelques auteurs dans un ouvrage qui s'intitule « L'évaluation organisationnelle » qui s'efforce d'intégrer les divers courants d'opinion et de mettre au point un cadre multidimensionnel exhaustif qui aide à analyser n'importe quelle organisation. Selon ces auteurs la performance organisationnelle comprend trois éléments : l'efficacité, l'efficience et la pertinence. En effet, étant donné que cette performance organisationnelle tourne autour de ces axes, il est impératif de les clarifier.

D'abord la performance organisationnelle du point de vue efficacité dont le point de départ pour évaluer la performance d'une organisation est son efficacité. La définition que nous utilisons ici est un élément fondamental de ce que nous entendons par le terme organisation. On décrit communément les organisations comme des instruments au service d'une finalité. Si on se sert de cette description classique (ETZIONI 1964), chaque organisation est mise en place pour remplir une fonction précise qui est rendue plus claire par ses buts. C'est donc ces derniers qui se manifestent dans les résultats de son travail et de ses activités pour les atteindre. L'efficacité organisationnelle est une condition préalable pour qu'une organisation atteigne ses buts. Pour être précis, redéfinissant l'efficacité organisationnelle comme la mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts.

Les indicateurs d'efficacité : En règle générale, on ne distingue pas la dimension de l'efficacité qu'elle soit commune à toutes les entreprises. Cela va de soi. Autrement dit, Il n'y a pas de liste d'indicateurs qui pourrait servir à toutes les organisations (EIMICKE, 1998), mais on peut citer comme les plus importants les indicateurs suivants :

- l'atteinte des buts ;
- le nombre de clients servis ;
- qualité de service ou produits ;
- augmentation de la demande des services ou des produits.

Ensuite la performance organisationnelle du point de vue de l'efficience qui est le deuxième grand concept pour juger la performance organisationnelle. Chaque entreprise dispose d'un certain niveau de ressources pour fournir des produits et des services et elle doit fonctionner dans les limites des contraintes qui en découlent. Lorsque les résultats sont mesurés du point des ressources, le critère est l'efficience, laquelle nous définissons comme le ratio qui reflète la comparaison entre les résultats obtenus et les frais en cours pour atteindre les objectifs. En

général on mesure l'efficience par le ratio résultat moyen. Une organisation est également efficiente lorsqu'il utilise le moins de ressources possible pour atteindre ses cibles.

Les indicateurs d'efficience : Comme pour l'efficacité, on peut citer quelques indicateurs d'efficience qui pourront servir de guide dans le cadre d'une évaluation :

- coûts par services ou programmes offerts ;
- rendement par employé ;
- coût par client servi ;
- taux d'absentéisme du personnel ;
- ponctualité dans la prestation des services.

Une organisation est efficace lorsque ces résultats sont relativement élevés par rapport aux ressources utilisées. L'efficacité et l'efficience ne disent cependant pas tout de la performance organisationnelle de nos jours, les entreprises doivent être pertinentes pour leurs intervenants et être perçues comme telles. La pertinence et le troisième concept font partie de la performance organisationnelle.

Et enfin la performance organisationnelle du point de vue pertinence, partant du point de vue de l'intervenant, la performance de l'organisation est la mesure dans laquelle ses besoins sont satisfaits. Les entreprises doivent être pertinentes pour les principaux intervenants. Dans n'importe quelle entreprise, l'organisation met un certain temps à évoluer et à se développer tôt ou tard, cependant, elle doit se renouveler afin de demeurer utile à leurs principales parties prenantes. Si des crises internes et externes sont inévitables, les entreprises qui survivent sont celles qui parviennent à adapter leur organisation aux conditions changeantes. D'un point de vue systématique, pour qu'une organisation survive, elle doit fournir aux parties prenantes les produits et les services qu'elles veulent dont elles ont besoin, ainsi elle doit avoir une bonne organisation pour les satisfaire. Chaque partie prenante a sa propre attente, alors que les dirigeants doivent bien gérer cette différente attente pour éviter le contre-pouvoir dans une organisation.

Les indicateurs de pertinence :

- satisfaction des parties prenantes ;
- nombre de nouveaux produits et services ;
- évolution de la réputation ;
- capacité à innover.

1.3-Revue empirique

Cette partie fait le point des études antérieures concernant l'effet de la gestion des postes et des emplois sur la performance organisationnelle des entreprises.

1.3.1-Etudes antérieures sur la relation entre l'analyse des postes et des emplois et la GPEC

L'analyse de poste est une étape du processus de Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). La GPEC est une démarche des ressources humaines (RH) qui « consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (en termes d'effectifs) que qualitatif (en termes de compétences) ». Elle a une dimension collective (les ressources humaines sont ressource stratégique à part entière) et individuelle (parcours professionnel du salarié). C'est un outil au service de l'entreprise pour anticiper les besoins en RH La GPEC s'appuie sur la notion d'emploi-type. Elle en constitue la base qui permet de connaitre précisément les postes. Elle est au cœur de la gestion des ressources humaines. Elle est une procédure qui fait partie des tâches administratives d'une entreprise et qui consiste à déterminer les responsabilités et les obligations. Cette analyse permet de décider quelques personnes devraient être embauchées pour occuper les postes en fonction de leur compétence et de leur expérience. Elle est enfin du compte n'est que la collecte, l'organisation et l'évaluation des informations concernant un poste. L'analyse des postes se définit comme étant un processus qui permet de constater par l'observation et par étude, et de rapporter l'information pertinente qui concerne la nature d'un poste spécifique. « C'est la description des tâches que contient le poste et des habilités, connaissances, capacité et responsabilités requises par le travailleur pour bien exécuter son travail ainsi que ce qui différencie ce poste de tous les autres ». En réalisant une analyse précise du poste, l'entreprise parvient à améliorer sa GRH puisqu'elle peut embaucher ou désigner des employés appropriés pour chaque poste et déterminer les salaires qu'ils méritent. Il est très important au recrutement.

L'analyse de poste débute par une étude précise du poste lui-même qui fait appel à des méthode de recueil de données, différentes. Selon PERETTI J.M. (2001) et LEGRIX B. (2002), dans toutes directions des ressources humaines (DRH), « la grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise définition du poste ». Cette analyse permet de déterminer les activités, les tâches, devoirs et les responsabilités propres à l'emploi, la nature et la portée

de décisions, les conditions de travail. Elle est essentielle et selon PERETTI (1998), elle permet de fixer les exigences en qualités requises (formation, expérience) comme les qualités de personnalité. Elle établit la fourchette de rémunération du poste. Elle présente le poste au candidat et donne les perspectives d'évolution.

L'analyse des postes permet à l'entreprise de procéder à leur classification (hiérarchisation des emplois : nature de leurs tâches et place dans l'organisation). Elle permet aussi une description précise du poste à pourvoir lors de l'offre de recrutement et permet d'attirer les personnes véritablement intéressées. On étudie les postes organisationnels pour planifier les ressources humaines de l'organisation, c'est-à-dire pour créer un nouveau poste, pour vérifier les caractéristiques d'un poste existant, notamment les qualifications qu'il exige (ce qui est très important pour un recrutement, une promotion ou une analyse de besoin. Cette dernière aide à classer les postes dans une échelle de qualification de statut et de salaire. Elle est utilisée pour réorganiser des postes par une amélioration (élargissement+ enrichissement) une simplification, redéfinissions de tâche en relation avec les objectifs et les choix de l'entreprise. Elle a pour objectif de comparer l'analyse du poste et l'appréciation des rôles joués par chacun : on essaye alors de comprendre les causes et les effets de certains décalages entre les postes. Les plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ont pour objectif de mieux anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques, technologiques, sociales et démographiques. Ces plans permettent de réduire des difficultés de recrutement. Ils peuvent affronter à un problème de pyramide des âges. La résolution une situation de sureffectif, l'optimisation des dispositifs de formation, le développement de la qualification des salariés sont les moyens pour atteindre ces objectifs. La valorisation des compétences individuelles et/ ou collectives, l'accompagnement des changements dans l'organisation du travail et de la production, le développement des mobilités professionnelles des salariés sont la réalisation de ces plans. Ces derniers favorisent l'implication des salariés dans un projet d'évolution professionnelle. Ils anticipent l'adaptation des compétences aux emplois. La maîtrise les conséquences des changements technologiques et économiques, l'amélioration de la gestion des carrières et la réduction des risques et les coûts liés aux déséquilibres sont les impacts de l'élaboration de la GPEC.

On pourrait comprendre aux vues de tout ce qui précède que pour atteindre les objectifs fixés, les entreprises doivent avoir une idée claire de ce qui se passe dans leur environnement interne et externe. Cela passe forcément par une bonne gestion prévisionnelle dans le cadre de l'analyse des postes et des emplois.

1.3.2-Etudes antérieures sur la relation entre la gestion des postes et des emplois et la performance organisationnelle

De nombreux théoriciens ont présenté les moyens humains comme une source de performance organisationnelle à l'instar d'ADLER (1988) et REICH (1991). Il serait difficile d'imaginer qu'une organisation puisse atteindre le but qu'elle s'est fixé avec des ressources humaines peu efficaces, moins efficientes et donc non performantes. La logique de poste est une notion définie par TAYLOR (2003). Elle représente le fait que les ouvriers soient parfaitement substituables devant les opérations confiées au titulaire du poste. Cette notion de poste qui correspond à la logique du fordisme n'est plus pertinente dans un environnement où la compétitivité ne repose plus uniquement sur les prix, mais aussi sur la qualité, les coûts, la flexibilité dans les délais. D'où le passage à une logique de compétence, car la logique de poste a atteint ses limites lorsque la performance de l'entreprise dépend grandement de son aptitude à faire face à l'instabilité de l'environnement. Dans ce nouveau contexte, et en fonction de cette logique, l'homme est considéré comme étant détenteur de compétence bien plus élevée que ce que lui est limitée dans la première logique. Il est, également, considéré comme étant détenteur d'une partie du savoir collectif de l'entreprise. Enfin, il est détenteur d'une partie de la capacité collective à faire face à des événements exceptionnels ou à des situations de crise.

La performance globale d'une entreprise ne peut se limiter à une perspective financière. Actuellement, il est clair qu'elle inclut au-delà de cette perspective, des dimensions sociales et environnementales (SAGHROUN J., EGLEM J.Y., 2008). Toutefois, pour mesurer la performance, la littérature sur l'économie et la gestion reconnaît de nombreux concepts et variables. Il existe dans la littérature une multitude de mots qui essayent de cerner le concept de performance. Il s'agit de « l'efficacité » et de « l'efficience » (DONNADIEU, 2005). Cette diversité ne facilite pas la compréhension de la notion de performance, il nous parait donc pertinent de faire un état de l'art de ce concept en vue d'en cerner particulièrement la difficulté de mesure. Le concept de performance organisationnelle est communément fondé sur l'idée qu'une organisation est l'association volontaire de biens de production y compris les ressources humaines, physiques et les ressources en capital, afin d'atteindre un but commun (SIMON, 1976 et BARNEY, 2002). En conséquence, l'essence de la performance est la création de valeur. Comme il a été déjà mentionné dans la plupart des recherches, la performance organisationnelle est multidimensionnelle et qu'un rendement efficace sur une seule dimension peut être au détriment du rendement efficace dans une autre dimension. Dont il est clair que les différentes dimensions d'efficacité organisationnelle subsistent, ou devraient être, un sujet de débat considérable. La gestion des postes et des emplois est très importante

pour toute entreprise qui vise une perpétuelle évolution tout en atteignant les objectifs qu'elle s'est fixée. Une défaillance dans ce processus n'est donc pas à prendre avec légèreté. C'est sans doute ce que les différents auteurs ont essayé de mettre en lumière à travers leurs recherches sur ces concepts.

Paragraphe 2 : Hypothèses de recherche

Selon GRAWITZ M. (2001) une hypothèse « est une proposition de réponse à la question posée qui tend à formuler une relation entre les faits significatifs ». Il s'agit en fait d'une réponse provisoire à l'interrogation soulevée par la problématique et que l'on doit, soit confirmer, soit infirmer.

Pour LEDOUX J.P. (2016) auteur de nombreux ouvrages sur le management, la GPEC « constitue une approche méthodologique qui doit permettre la mise en œuvre d'un management performant des ressources humaines ». Les travaux de MOUNA H. (2010) ont montré que seules les défaillances liées à l'organisation de l'entreprise semblent être discriminées par la variable « taille », c'est-à-dire qu'elles diffèrent selon qu'il s'agit d'une grande ou d'une petite entreprise. La GPEC étant un processus orienté vers le futur et permettant une anticipation et une planification des ressources humaines en termes de gestion des postes et des emplois nécessaires à l'accomplissement de la mission de l'organisation.

Eu égard à ce qui précède, nous formulons la première hypothèse ci-dessous :

- **hypothèse 1 : la défaillance dans la gestion des postes et des emplois s'explique par une GPEC inadaptée.**

Dans le domaine de la performance RH, l'objectif des chercheurs est de vérifier qu'un lien causal existe entre les pratiques d'une GRH performante et la performance mesurée de l'entreprise. La performance organisationnelle se mesure par la productivité, la qualité et l'innovation, trois (03) critères considérés comme déterminants. GILBERT P. (2006) définit la performance RH comme la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Selon FINOT (2000), développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des conditions favorables.

Eu égard à ce qui précède, nous formulons la deuxième hypothèse ci-dessous :

- **hypothèse 2 : une bonne performance organisationnelle est due à une gestion efficace des postes et des emplois**.

Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude

Dans le but de disposer des informations nécessaires à la réalisation de notre étude et pour atteindre les objectifs fixés, nous avons suivi une démarche méthodologique qui correspond au thème de notre étude ainsi qu'aux objectifs. Cette démarche retenue prend en compte la collecte et l'analyse des données.

Paragraphe 1 : Techniques et outils de collecte de données

La méthode de collecte de données peut être définie comme un outil permettant de recueillir des données sur le terrain. Ces collectes de données ont été faites suivant les approches documentaires et quantitatives.

1.1-Etude documentaire

Dans le cadre de notre rédaction, notre étude documentaire peut s'inscrire dans la perspective exploratoire et permettra de mieux préciser l'objet de la recherche. Elle se base sur les documents existants, les anciens mémoires portant sur les problèmes d'ordre organisationnels et les théories évoquées par différents auteurs en la matière. Nous avons également utilisé des supports papier dans la prise de note au cours de ces documentations et si besoin nous avons fait recours à l'outil internet pour avoir plus d'informations sur le sujet. Par ailleurs, c'est un moyen qui donne accès à de multiples et riches informations.

Nous nous sommes pourvues d'un outil très nécessaire qui est le dictionnaire. Ce dernier peut définir comme le recueil, par ordre alphabétique, des mots de même langage, suivis le plus souvent de leur définition ou de leur traduction dans une autre langue. Nous avons utilisé le dictionnaire Larousse, le Petit Robert français. Il a grandement contribué à la rédaction du devoir.

En outre, nous avons visité des sites Web en quête d'autres idées en vue d'enrichir les données rassemblées dans ce mémoire. Nous avons recueilli tant de documents numériques tels que des exposés, des extraits de thèse, de mémoire complet, des résumés à partir des moteurs de recherche (google, google scholar recherche académique). Nous avons utilisé la méthode d'observation passive au cours de nos investigations pour mieux nous imprégner de ce qui se passe autour de nous.

1.2-Etude quantitative

Dans la perspective de la collecte de données par approche quantitative, nous avons constitué un échantillon représentatif de la population mère et construit un questionnaire d'enquête ainsi qu'un guide d'entretien.

1.2.1-La population de l'étude

La population de notre étude est constituée des entreprises du secteur privé dans la ville de Cotonou et Calavi au Bénin. À partir de cette population mère, nous avons constitué un échantillon.

L'échantillonnage

Pour constituer l'échantillon, nous avons fait recours à la méthode d'échantillonnage subjectif qui est une méthode d'échantillonnage non probabiliste qui consiste à former l'échantillon avec les éléments de la population mère qui en sont les plus représentatifs. Dans notre cas nous avons ciblé des entreprises spécifiques qui représentent le mieux la population mère et pouvant répondre à nos questions.

Par ailleurs, la présente recherche a été basée sur un échantillon de 55 entreprises ayant un effectif de personnel compris entre 20 et 100 salariés.

Les données ont été collectées auprès de l'échantillon à l'aide d'un questionnaire (voir Annexe). Ces entreprises sont toutes implantées entre Cotonou et Calavi. Les caractéristiques de l'échantillon se résument dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

	Variables	Libellés	Effectifs	Pourcentages
Entreprises	Age de l'entreprise	Moins de 10 ans	39	70,90%
		Plus de 10 ans	16	29,10%
		Total	**55**	**100**
	Activité	Industrie	09	16,36%
		Commerce	24	43,64%
		Service	22	40%
		Total	**55**	**100**
	Effectif du personnel	20-65	37	67,27%
		66-100	18	32,73%
		Total	**55**	**100**
	Forme juridique	Société de personne	38	69,09%
		SARL	13	23,64%
		Société Anonyme	04	07,27%
		Total	**55**	**100**

Source : Réalisé par nous-même

Suite aux traitements des données en valeurs relatives, nous remarquons que 70,90 % des entreprises ont moins de 10 ans et 29,10% ont plus de 10 ans. Ce qui est normal vu que beaucoup d'entreprises sont créées de de nos jours. Par rapport au secteur d'activité, les entreprises commerciales sont en tête (43,64%) suivit des entreprises spécialisées dans les services (40%) et vient en dernière position les entreprises industrielles (16,36%). Ce qui nous pousse donc à conclure que les entrepreneurs affectionnent plus le volet commercial et les services. Concernant le personnel, les entreprises disposant d'un effectif de moins de 50 salariés sont plus nombreuses (67,27%) que celles possédante un effectif supérieur ou égal à 50 salariés (32,73%). Cela se traduit par la prudence dans la gestion du personnel dont font preuve les jeunes entreprises. Sur le plan juridique, les sociétés de personnes sont les plus dominantes (69,09%) suivit des sociétés à responsabilité limitée ou SARL (23,64%) et viennent en dernière position les sociétés anonymes ou SA (07,27%). Cela est tout à fait compréhensible vu que les conditions juridiques à remplir dans le cadre de la création des sociétés de personnes sont plus simples que ceux des SARL et SA dans un sens et aussi la volonté de chaque entrepreneur d'investir dans un secteur de son choix.

1.2.2-Le questionnaire d'enquête

C'est l'ensemble des questions qui visent à recueillir les informations recherchées. Dans notre étude, nous avons élaboré un questionnaire de huit (08) questions visant à recueillir auprès des enquêtés des informations utiles pour la vérification de nos hypothèses émises.

1.2.3-Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est un ensemble de questions bien structurées, dans le but d'obtenir des informations pour un but précis. La phase de préparation du questionnaire est une phase importante pour avoir un résultat satisfaisant. Il ne peut pas être exploitable sans avoir maîtrisé le thème et comprendre l'orientation de ce travail, il doit être élaboré en fonction des objectifs de la recherche ainsi que des hypothèses que nous voudrions démontrer.

Paragraphe 2 : Techniques et outils d'analyse de données et conditions de validation des hypothèses

Cette partie est consacrée aux outils d'analyse des données et les conditions de validations des hypothèses.

2.1-Techniques et outils d'analyse de données

Cette partie met en exergue les techniques et outils utilisés pour un examen minutieux et une présentation des données collectées. Ces données recueillies à partir de la lecture des livres, mémoire, articles, etc., et des sites et pages web sur la période 2020-2021 ont été traitées sous les logiciels Word et Excel. Pour l'analyse des données, nous avons procédé à une analyse descriptive à l'aide de tableau de fréquence.

2.2-Conditions de validation des hypothèses

Pour mener à bien notre étude, il nous faut préciser les conditions de validation des hypothèses fixées dans le cadre de notre étude.

2.2.1-Conditions de validation de l'hypothèse 1

L'hypothèse 1 stipule que : **« la défaillance dans la gestion des postes et des emplois s'explique par une GPEC inadaptée ».**

Cette hypothèse serait validée,

-Si au moins 80% de l'échantillon ont connaissance de l'outil qu'est la GPEC ;

-Si après les enquêtes ; au moins 65% de la portion ayant connaissance de la GPEC affirment que la mauvaise mise en œuvre de cet outil a des répercussions sur la gestion des postes et des emplois dans leurs entreprises.

2.2.2-Conditions de validation de l'hypothèse 2

L'hypothèse 2 stipule que : **« une bonne performance organisationnelle est due à une gestion efficace des postes et des emplois ».**

Cette hypothèse serait validée,

-Si à la suite de l'enquête, au moins 50% des entreprises qui n'ont pas connaissance de la GPEC affirment avoir des difficultés à anticiper l'évolution des postes et des emplois et être performant,

-Si plus de 78% des entreprises ayant connaissance de la GPEC, affirment que la mise en application de cet outil rend plus simple la prévision en termes d'évolutions des postes et des emplois dans leurs entreprises et favorise la performance de leurs entreprises.

CHAPITRE III

PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Ce chapitre est consacré à la présentation et l'analyse des résultats d'une part puis la validation des hypothèses et aux recommandations d'autre part.

Section 1 : Présentation et analyse des résultats

Cette section est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats relatifs à nos hypothèses.

Paragraphe 1 : Résultats relatifs à l'hypothèse 1

Les résultats de notre enquête au sein des différentes entreprises en vue d'avoir des informations à analyser dans le but de valider la première hypothèse formulée plus haut se présentent comme suit :

Tableau 2 : Résultat relatif à la question « Avez-vous connaissance de la GPEC ? »

Réponses	Entreprises	Pourcentages (%)
Oui	47	85,45
Non	08	14,55
Total	**55**	**100**

Source : Réalisé par nous-même

Le tableau 2 a été réalisé sur la base de la totalité de notre échantillon en vue d'avoir les résultats espérés. Ce tableau présente les résultats relatifs à la question 5 : « avez-vous connaissance de la GPEC ? » obtenue grâce aux questions fermées dichotomiques. L'analyse de ce tableau en valeur absolue nous révèle que parmi les éléments constituants notre échantillon de base, 47 entreprises ont répondu « Oui » à la question 5 de notre questionnaire contre 08 qui ont répondu « Non ». L'analyse poussée nous mène à des estimations en valeur relative de ces résultats. Les 47 qui ont répondu « Oui » représentent ainsi 85,45% de l'échantillon de base tandis que les 08 autres qui ont répondu « Non » représentent 14,55% de ce même échantillon. En effet, l'analyse de ce tableau nous permet d'affirmer que 85,45% des entreprises de notre échantillon ont connaissance de la GPEC. Par ailleurs, on remarque que seulement 14,55% n'en ont pas

connaissance. Cela peut s'expliquer par le fait que cette faible proportion est constituée d'entreprises nouvellement créées. Le graphique 1 de l'annexe 3 sert d'illustration à ce tableau.

Tableau 3 : Résultat relatif à la question « Une mauvaise application de la GPEC vous cause-t-elle souvent des soucis dans la gestion de l'évolution des postes et des emplois ? »

Réponses	Entreprises ayant connaissance de la GPEC	Pourcentages (%)
D'accord	33	70,21
Pas d'accord	14	29,79
Total	**47**	**100**

Source : Réalisé par nous-même

Le tableau 3 a été réalisé sur la portion des 47 entreprises de notre échantillon ayant répondu « D'accord » à la question 5 de notre questionnaire d'enquête. Ce tableau présente les résultats relatifs à la question 6 : « une mauvaise application de la GPEC vous cause-t-elle souvent des soucis dans la gestion de l'évolution des postes et des emplois ? » obtenue grâce aux questions fermées dichotomiques. L'analyse de ce tableau en valeur absolue nous révèle que parmi les éléments constituants notre portion des 47 entreprises ayant connaissance de la GPEC, 33 entreprises ont répondu « D'accord » à cette question, contre 14 qui ont répondu « Pas d'accord ». L'analyse poussée nous mène à des estimations en valeurs relatives de ces résultats. Les 33 qui ont répondu « D'accord » représentent ainsi 70,21% de cette portion tandis que les 14 autres qui ont répondu «Pas d'accord » représentent 29,79% de cette même portion. En effet, l'analyse de ce tableau nous permet d'affirmer que 70,21% de ces entreprises ayant effectivement une connaissance de la GPEC affirment avoir des difficultés dans la gestion de l'évolution des postes et des emplois suite à une mauvaise application de cet outil tandis que 29,79 % de cette même portion de l'échantillon ont répondu négativement. On pourrait en

déduire que cet outil de pilotage est très délicat. Le graphique 2 de l'annexe 3 sert d'illustration à ce tableau.

Paragraphe 2 : Résultats relatifs à l'hypothèse 2

Dans l'optique d'infirmer ou de confirmer notre deuxième hypothèse, nos enquêtes nous ont permis d'avoir des données à traiter. Les tableaux 5 et 6 ci-dessous résultent du traitement de ces informations :

Tableau 4 : Résultat relatif à la question « Malgré votre ignorance de la GPEC, à quel degré arrivez-vous à anticiper l'évolution des postes et des emplois et à être performant ? »

Réponses	Les 08 entreprises n'ayant pas connaissance de la GPEC	Pourcentages (%)
Faiblement	05	62,50
Fortement	03	37,50
Total	**08**	**100**

Source : Réalisé par nous-même

Le tableau 4 a été réalisé sur la portion des 08 entreprises de notre échantillon ayant répondu « Faiblement » à la question 5 de notre questionnaire d'enquête. Ce tableau présente les résultats relatifs à la question 8 : « malgré votre ignorance de la GPEC, arrivez-vous quand même à anticiper l'évolution des postes et des emplois et à être performant ?» obtenue grâce aux questions fermées dichotomiques. En effet, l'analyse de ce tableau en valeur absolue nous révèle que parmi les éléments constituants notre portion des 08 entreprises n'ayant pas connaissance de la GPEC, 03 d'entre elles ont répondu « Fortement » à notre question 8 contre 05 qui ont répondu « Faiblement ». De plus, l'analyse poussée en valeur relative de ces résultats montre que les 03 entreprises qui ont répondu « Fortement » représentent ainsi 37,50% de cette portion tandis que les 05 autres qui ont répondu « Faiblement » représentent 62,50% de cette même portion. L'analyse de ce tableau nous pousse à conclure qu'un fort pourcentage de la

portion des entreprises n'ayant pas connaissance de la GPEC (62,50%) affirment avoir des difficultés dans l'anticipation de l'évolution des emplois et des compétences contre 37,50% qui ont affirmé le contraire. Ce pourcentage est assez négligeable par rapport à cette portion constituée de 08 entreprises. On en déduit donc qu'une bonne connaissance de la GPEC est un atout en prévision dans les entreprises. Le graphique 3 de l'annexe 3 sert d'illustration à ce tableau.

Tableau 5 : Résultat relatif à la question « La mise en application de la GPEC facilite-t-elle une meilleure anticipation de l'évolution des postes et des emplois ? »

Réponses	Entreprises ayant connaissance de la GPEC	Pourcentages (%)
Oui	39	82,98
Non	08	17,02
Total	**47**	**100**

Source : Réalisé par nous-même

Le tableau 5 a été réalisé sur la portion des 47 entreprises de notre échantillon ayant répondu « Oui » à la question 5 de notre questionnaire d'enquête. Ce tableau présente les résultats relatifs à la question 7 : « la mise en application de la GPEC facilite-t-elle une meilleure anticipation de l'évolution des postes et des emplois ? » obtenue grâce aux questions fermées dichotomiques. L'analyse de ce tableau en valeur absolue nous révèle que parmi les éléments constituants notre portion des 47 entreprises ayant connaissance de la GPEC, 39 entreprises ont répondu « Oui » à cette question, contre 08 qui ont répondu « Non ». En effet, ces données en valeurs relatives représentent 82,98% pour les répondants « Oui » et de cette portion tandis que 17,02% de « Non ». L'analyse du tableau 6 se solde par le fait que la majorité absolue, soit 82,98% de cette portion des entreprises ont affirmé que la mise en application de la GPEC facilite une meilleure anticipation de l'évolution des postes et des emplois contre 17,02% qui ont affirmé le contraire. Il en ressort donc que la maîtrise de la GPEC et sa bonne mise en

application sont très importantes pour la gestion des postes et des emplois. Le graphique 4 de l'annexe 3 sert d'illustration à ce tableau.

Section 2 : Validation des hypothèses et implications managériales

Cette section est consacrée à la validation des hypothèses émises dans le cadre de notre étude ainsi qu'aux suggestions.

Paragraphe 1 : Validation des hypothèses

1.1-Validation de l'hypothèse 1

A l'issue des résultats obtenus après notre étude, il ressort que 85,45% de notre échantillon affirment connaître la GPEC dans leur entreprise. L'analyse plus poussée nous a révélé que parmi cette proportion, 70,21% ont des difficultés à gérer l'évolution des postes et des emplois à cause de la mauvaise application. Nos pourcentages respectent ainsi nos deux conditions de validation de cette hypothèse (condition 1, au moins 80% ; condition 2, au moins 65%). Par conséquent notre première hypothèse qui stipule que « **la défaillance dans la gestion des postes et des emplois s'explique par une GPEC inadaptée** » est ainsi confirmée.

1.2-Validation de l'hypothèse 2

Suite à l'analyse des résultats obtenus dans l'optique de confirmer ou d'infirmer notre seconde hypothèse, il est à noter que 62,50% (condition 1, au moins 50%) parmi les entreprises ayant connaissance de la GPEC affirment avoir constaté une meilleure performance au cours de ces dernières années alors que 82,98% (condition 2, plus de 78%) parmi celles n'ayant pas connaissance de la GPEC ont affirmé avoir constaté une mauvaise performance dans le cours de leurs activités et une chute des résultats voulus durant une période donnée. Nos deux conditions sont ainsi respectées ce qui nous pousse à confirmer la deuxième hypothèse qui stipule qu'« **une bonne performance organisationnelle est due à une gestion efficace des postes et des emplois** ».

Paragraphe 2 : Implications managériales

Eu égard aux faiblesses auxquelles font face les entreprises, il urge de prendre des mesures efficaces afin d'assurer le développement et la survie des entreprises. Ainsi, nous proposons :

- une formation de qualité sur la meilleure façon de gérer les postes et les emplois par ceux qui sont chargés du personnel ainsi que des séances de partage entre dirigeants sur

la façon d'optimiser de bon résultat avec la bonne anticipation de l'évolution des postes et des emplois ;

- sensibiliser les dirigeants à prendre des initiatives en faveur de la gestion des postes et des emplois ;
- essayer de répandre par les moyens de diffusion efficace la connaissance de la GPEC et son application ;
- faire une mise à jour régulière de sa base de données sur la gestion des postes et des emplois ;
- une mise en place par l'Etat de forum destiné aux sujets de gestion des postes et des emplois.

CONCLUSION

Toute entreprise quelques soit sa taille, sa fonction juridique, ses normes et lois a besoin de ressource humaine pour son fonctionnement depuis sa création. Ainsi, il faut noter que pour avoir un personnel qualifié et de qualité il faut nécessairement passer par un processus bien défini et bien conçu. C'est dans cette optique que la GPEC fut mise en place afin de palier de et de faciliter l'adéquation entre personnel et employeur. C'est dans cette même logique qu'elle fait partie intégrante dans la réalisation des objectifs fixés par une entreprise et également amène à être performant de par ces principes. Ainsi nous avons pu constater que la GPEC joue un rôle très important dans la maîtrise des risques liés à l'anticipation de l'évolution des postes et des emplois et l'atteinte des objectifs conduisant à la performance organisationnelle. Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes fixé des objectifs à atteindre. Il s'agit principalement d'étudier l'effet de la gestion des postes et des emplois sur la performance organisationnelle des entreprises. Pour pouvoir atteindre cet objectif, nous avons essayé dans un premier temps d'identifier les facteurs qui influencent une bonne gestion des postes et des emplois et dans un second temps d'apprécier l'effet de la mauvaise gestion des postes et des emplois sur la performance organisationnelle. Notre étude nous a permis de comprendre que la défaillance dans la gestion des postes et emplois s'explique par une GPEC inadaptée et par la suite qu'une bonne performance organisationnelle est due à une gestion efficace des postes et des emplois. Nous nous sommes permis de proposer quelques suggestions face à ce problème auquel sont confrontées bon nombre d'entreprises. Entre autres, une formation de qualité sur la meilleure façon de gérer les postes et les emplois par ceux qui sont chargés du personnel ainsi que des séances de partage entre dirigeants sur la façon d'optimiser de bon résultat avec la bonne anticipation de l'évolution des postes et des emplois, sensibiliser les dirigeants à prendre des initiatives en faveur de la gestion des postes et des emplois, essayer de répandre par les moyens de diffusion efficace la connaissance de la GPEC et son application, faire une mise à jour régulière de sa base de données sur la gestion des postes et des emplois, une mise en place par l'Etat de forum destiné au sujet de la gestion des postes et des emplois.

Toutefois, la GPEC se limite-t-elle juste à l'atteinte des objectifs des entreprises ? Donc il faut considérer que son domaine de prédilection est assez vaste et elle aussi est d'une manière ou d'une autre influencée par plusieurs autres facteurs qui lui sont externes.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **ADJAMBAO Rafiou** & **GBENOU Lionel**, (Décembre 2020) ; mémoire sur le thème « Impact de la pandémie de covid-19 sur la rentabilité des entreprises : cas des PME de Cotonou et Calavi », FASEG/UAC ;

-**CREFOR Haute-Normandie** (2007), « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Eclairage ;

-**Donnadieu** (2005), « Management des organisations », Ed d'Organisation ;

-**ETZIONI** (1971), « Organisation moderne », Gembloux, Ed. Duculat ;

-**Le BOTERF G.** (1995), « De la compétence essai pour un attracteur étrange », Edition d'Organisation ;

-**Le BOTERF G. & al** (1995), « Comment manager la qualité de la formation », Paris, Edition d'Organisation ;

-**Le BOTERF G.** (1995), « L'ingénierie des compétences », Paris, Edition d'Organisation ;

-**LEGRIX B.** (2002), « Recruter ses collaborateurs » ;

-**MARION A. & al.** (2002), « Diagnostic de la performance d'entreprise, concepts et méthodes », Paris, Dunod ;

- **PERETTI J.M.** (2015), « Gestion des ressources humaines », Paris, 22e édition, Vuibert ;

- **PERETTI J.M.** (2015), « Dictionnaire des ressources humaines », Paris, 7e édition, Vuibert ;

- **PERETTI J.M.** (1998), « Ressources humaines et gestion de personnel », Paris, Vuibert ;

- **PERETTI J.M.** (1998), « Ressources humaines et gestion des personnes », educapole, p198 ;

- **PERETTI J.M.** (2001), « Ressources humaines », 5e édition, Vuibert gestion ;

-**WEISS & al.** (2005), « Ressources humaines », Edition d'organisation ;

WEBOGRAPHIES

-http://www.proverb.com/proverbe-arabe/ consulté le 17 septembre 2021 à 16h

-http://www.googlescholar.com consulté le 03 octobre 2021 à 21h

- https://www.google.com/diagnostic-de-la-performance-de-l-entreprise-d-Alain-Marion/google-image-search/ consulté le 05 octobre 2021 à 18h44

- https://www.google.com/principe-general-de-la-gpec/google-image-search/ consulté le 05 octobre 2021 à 19h05

- https://www.google.com/les-composantes-cles-de-l-analyse-des-postes/google-image-search/ consulté le 10 octobre 2021 à 12h24

ANNEXES

ANNEXE 1 : Questionnaire de l'étude

Dans le cadre de la collecte des informations pour la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines (GRH), nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous et vous remercions pour votre collaboration.

QUESTIONS :

Nom de l'entreprise : …….

Secteur d'activité : …….

Forme juridique : …….

1. Depuis combien de temps existez-vous ?

Moins de 10 ans ☐ Plus de 10 ans ☐

2. Quelle est la forme juridique de votre entreprise ?

Société de personne ☐ SARL ☐ SA ☐

3. Quel est votre effectif ?

Compris entre 10 et 49 ☐ Compris entre 50 et 100 ☐

4. Quel est votre secteur d'activité ?

Industrie ☐ Commerce ☐ Service ☐

5. Connaissez-vous la GPEC ?

Oui ☐ Non ☐

(Pour les entreprises ayant répondu « Oui » à la question 5 le questionnaire se poursuivra avec les questions 6 et 7)

6. Une mauvaise application de la GPEC vous cause-t-elle souvent des soucis dans la gestion de l'évolution des postes et des emplois ?

D'accord ☐ Pas d'accord ☐

7. La mise en application de la GPEC facilite-t-elle une meilleure anticipation de l'évolution des postes et des emplois ?

Oui ☐ Non ☐

(La question 8 concernera uniquement les entreprises qui répondront « Non » à la 5e question)

8. Malgré votre ignorance de la GPEC, à quel degré arrivez-vous à anticiper l'évolution des postes et des emplois et à être performant ?

Fortement ☐ Faiblement ☐

ANNEXE 2 : Guide d'entretien :

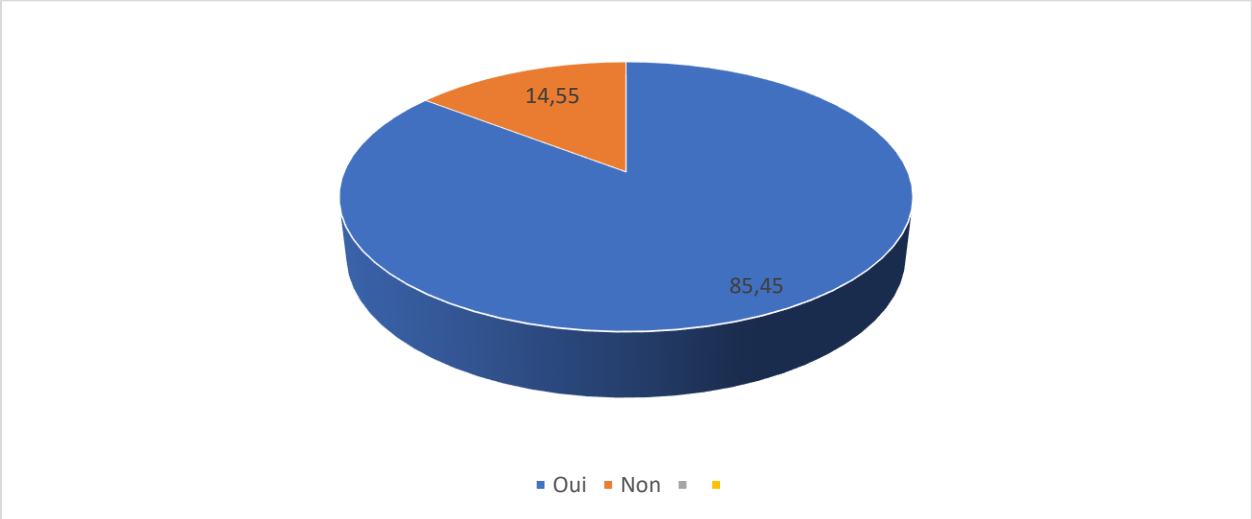
Bonjour Monsieur/ Madame

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines (GRH) nous effectuerons une étude sur l'effet de la gestion des postes et emplois sur la performance organisationnelle des entreprises.

A cet effet, nous voudrions bien avoir votre opinion sur certaines préoccupations liées à notre thème.

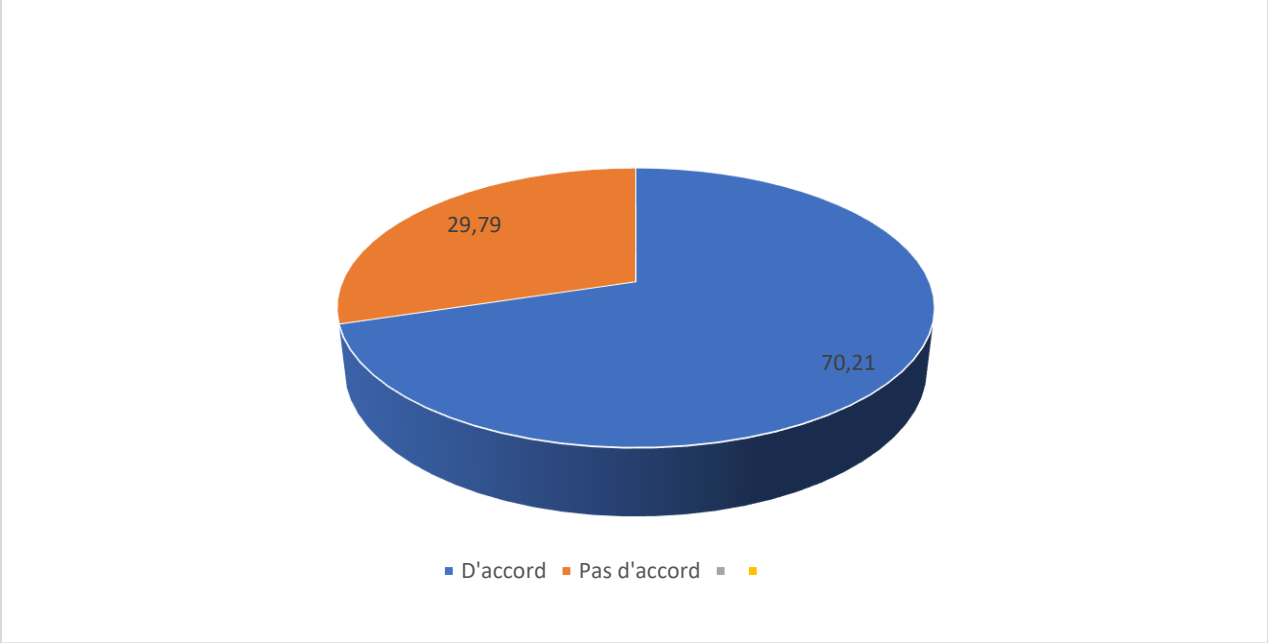
ANNEXE 3 : Les graphiques

Graphique 1 : Illustration des résultats relatifs à la question « Connaissez-vous la GPEC ? »



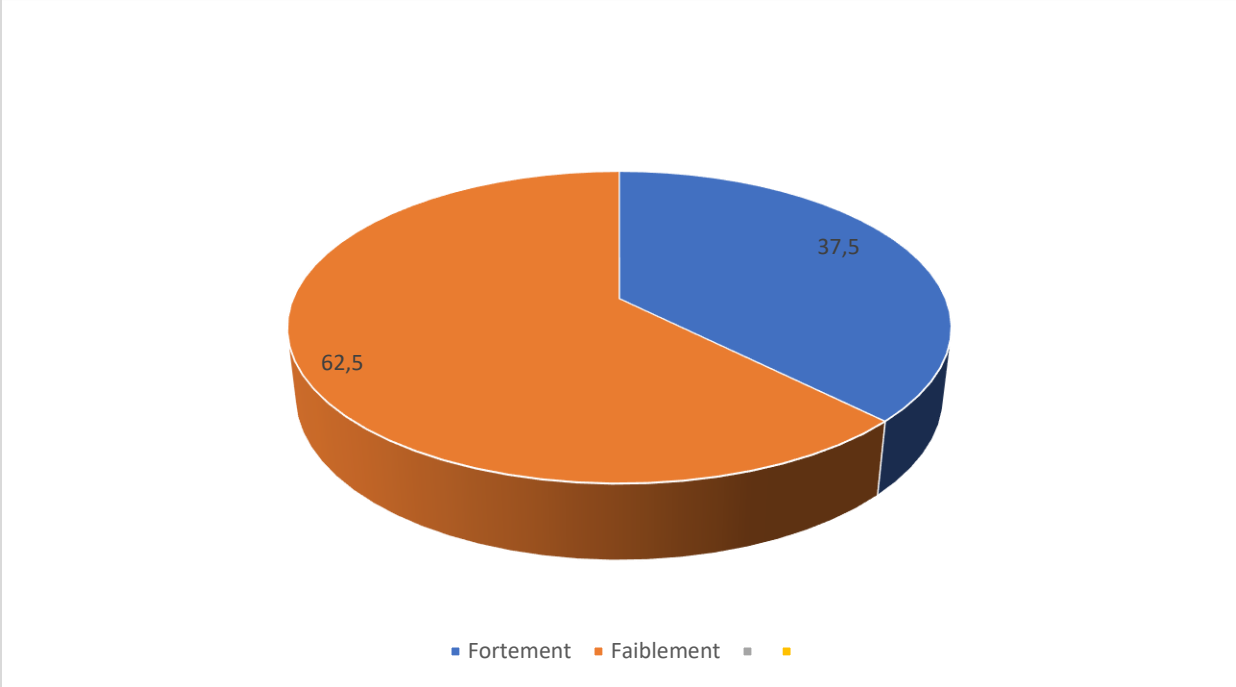
Source : Réalisé par nous-même (données en pourcentage %)

Graphique 2 : Illustration des résultats relatifs à la question « Une mauvaise application de la GPEC vous cause-t-elle souvent des soucis dans la gestion de l'évolution des postes et des emplois ?»



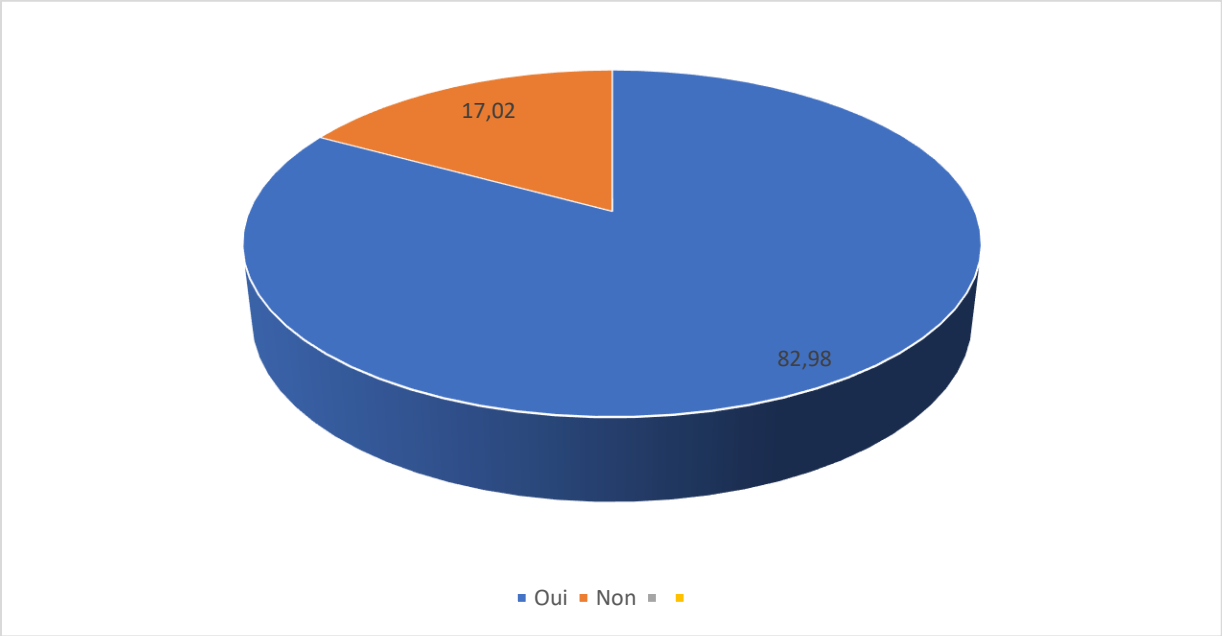
Source : Réalisé par nous-même (données en pourcentage %)

Graphique 3 : Illustration des résultats relatifs à la question « La mise en application de la GPEC facilite-t-elle une meilleure anticipation de l'évolution des postes et des emplois ?»



Source : Réalisé par nous-même (données en pourcentage %)

Graphique 4 : Illustration des résultats relatifs à la question « Malgré votre ignorance de la GPEC, à quel degré arrivez-vous à anticiper l'évolution des postes et des emplois et à être performant ? »



Source : Réalisé par nous-même (données en pourcentage %)

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT i

DÉDICACE 1 ii

DÉDICACE 2 iii

REMERCIEMENTS iv

LISTE DES TABLEAUX vi

LISTE DES SIGLES vii

RESUME viii

ABSTRACT viii

INTRODUCTION……..1

CHAPITRE I : CADRE CONTEXTUEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE 4

Section 1 : Contexte de l'etude 5

Paragraphe 1 : Généralité sur la gestion des ressources humaines……..……..5

Paragraphe 2 : Environnement des entreprises au Bénin……..……6

2.1-Entreprise individuelle……..6

2.2-La société……..6

2.2.1-La SARL……...7

2.2.2-La Société Anonyme…….……...7

Section 2 : Cadre theorique de l'etude 9

Paragraphe 1 : Problématique de l'étude et diagnostic SWOT 9

1.1-Problématique de l'étude……..……9

1.2- Diagnostic SWOT…….……..…..10

1.2.1-Opportunités…….……10

1.2.2-Menaces……11

Paragraphe 2 : Intérêts et objectifs de l'étude. 11

2.1-Interets……..…….……...11

2.2-Objectifs……..…….…….11

2.2.1-Objectif général……12

2.2.2-Objectifs spécifiques……12

CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE 13

Section 1 : Revue de litterature et hypotheses de recherche..... 14

Paragraphe 1 : Revue de littérature 14

1.1-Clarification conceptuelle……...……...…14

1.1.1-Gestion…….14

1.1.2-Poste…….14

1.1.3-Emploi……..15

1.1.4-Organisation…….15

1.1.5-Compétence……..15

1.1.6-Métier……...15

1.1.7-Performance……16

1.1.8-GRH…….16

1.1.9-GPEC……...17

1.1.10-Recrutement……...17

1.1.11-Analyse des postes...……..17

1.1.12-Description de poste……...17

1.1.13-Analyse des emplois……..18

1.1.14-Evaluation de poste……18

1.2-Revue théorique……...……..……19

1.2.1-Théorie sur la gestion du personnel…….19

1.2.2-Théorie sur la GPEC……21

1.2.3-Théorie de la performance organisationnelle…..…….……22

1.3-Revue empirique……..…..…...……...……25

1.3.1-Etudes antérieures sur la relation entre l'analyse des postes et des emplois et le GPEC…….25

1.3.2-Etudes antérieures sur la relation entre la gestion des postes et des emplois et la performance organisationnelle……..27

Paragraphe 2 : Hypothèses de recherche 28

Section 2 : Cadre methodologique de l'etude..... 29

Paragraphe 1 : Techniques et outils de collecte de données 29

1.1-Etude documentaire……29

1.2-Etude quantitative……...30

1.2.1-La population de l'étude……30

1.2.2-Le questionnaire d'enquête……...31

1.2.3-Le guide d'entretien……..32

Paragraphe 2 : Techniques et outils d'analyse de données et conditions de validation des hypothèses..... 32

2.1-Techniques et outils d'analyse de données……..32

2.2-Conditions de validation des hypothèses……33

2.2.1-Condition de validation de l'hypothèse 1…….33

2.2.2-Condition de validation de l'hypothèse 2…….33

CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES 34

Section 1 : Presentation et analyse des resultats..... 35

Paragraphe 1 : Résultats relatifs à l'hypothèse 1 35

Paragraphe 2 : Résultats relatifs à l'hypothèse 2 38

Section 2 : Validation des hypotheses et implications manageriales 40

Paragraphe 1 : Validation des hypothèses…….……40

1.1-Validation de l'hypothèse 1……..……...40

1.2-Validation de l'hypothèse 2……..……...40

Paragraphe 2 : Implications managériales 40

CONCLUSION 42

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES ..... a

ANNEXES c

Annexe 1 : Questionnaire de l'etude ..... d

Annexe 2 : Guide d'entretien : ..... e

Annexe 3 : Les graphiques……..……....e

TABLE DES MATIERES…….……k