

MANAGEMENT DES COMPÉTENCES DANS UNE PERSPECTIVE D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA PERFORMANCE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE SÉNÉGALAISE

Abdoulaye DIALLO

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action
Conservatoire National des Arts et Métiers
(France)

RÉSUMÉ :

L'Administration publique sénégalaise mal adaptée se caractérise par un système de *management* des ressources humaines non régit, et souvent formulé sans tenir compte des pratiques du *management* moderne. Cet état de fait, est à l'origine de l'exécution des tâches plutôt mal définies et mal comprises qui n'engendre que de multiples dysfonctionnements rendant ainsi l'Administration publique sénégalaise inefficace et inefficiente. Conscients du degré élevé d'inefficacité de cette machine administrative, de l'exigence croissante et de la complexité des besoins de *performance*, la question principale qu'on se pose en effet dans ce travail de recherche est de savoir comment les pratiques des ressources humaines à travers le *management des compétences* agissent-elles sur la *performance*. Telle est la préoccupation fondamentale qui a conduit au choix du thème : « *Management des Compétences et Performance de l'Administration Publique sénégalaise* ». En effet, en sa qualité d'approche de conception et d'innovation encore émergente, le *management des compétences* dans l'Administration publique sénégalaise est un champ de recherche encore très peu exploré. Le besoin pour un travail de fond sur les dispositifs requis pour exploiter les différents registres de connaissances et sur les modèles de *management* public dans un contexte de modernisation de l'Administration publique semble donc se poser naturellement. En ce sens, notre recherche vise l'atteinte d'une meilleure compréhension des fondements théoriques et pratiques du *management des compétences*.

Mots-clés : Management – Compétence – Perspective - Performance – Administration publique

INTRODUCTION

Depuis les années 1990, un vaste chantier de réformes a investi la sphère publique sénégalaise, redessinant ainsi les contours d'une modernisation. Cela constitue un tournant décisif dans l'évolution de l'Administration publique sénégalaise marquée par un contexte de politiques renouvelées avec de fortes attentes sur les services rendus. Les attentes des populations sénégalaises évoluant,

l'Administration publique sénégalaise est appelée à faire plus et mieux tout en réduisant les dépenses publiques.

Mais malgré l'incroyable capacité de l'Administration publique à résister aux projets de réforme qui lui sont appliqués, à survivre et se redéployer ensuite dans une continuité à peine ébranlée (Côté L., 2014)¹, les défaillances profondes de la gestion des ressources humaines que connaît actuellement l'Administration publique sénégalaise ont des répercussions sur ses performances. En effet, l'Administration publique sénégalaise tarde toujours à s'adapter à la dynamique du changement induit par le management public pour améliorer sa performance.

Aujourd'hui dans les discours de modernisation de l'Administration publique sénégalaise, il est souvent souligné le caractère complexe et changeant de l'environnement, d'usagers plus exigeants, mieux informés et porteurs de nouvelles attentes. Ces termes utilisés démontrent que nous sommes, comme le souligne Strobel (1994), dans une phase de "*modernisation par l'utilisateur*"². Les fortes mutations opérées par l'Administration publique sénégalaise à travers de nombreuses réformes doivent se traduire par une importance des choix à opérer en matière de management des compétences. Nous sommes ainsi fondés à parler d'une réelle approche de management, au sens de pratiques visant à motiver et à stimuler les salariés plutôt que les seules qualifications ou les seuls effectifs.

Par ailleurs, on sait maintenant que les « compétences-clés » constituent un enjeu essentiel à la survie d'une entreprise. De ce fait, celui-ci passe inévitablement par la mise en œuvre de principes d'efficacité fondée sous l'angle de la gestion du potentiel humain, qui consiste à prendre en compte de manière exhaustive toutes les dimensions qui composent l'individu : son savoir-faire (ses compétences techniques), son savoir-être (compétences relationnelles et émotionnelles), les besoins psychologiques qui lui sont propres, etc. Avec le potentiel humain, la motivation intrinsèque est reconnue à sa juste mesure comme la principale source d'engagement des collaborateurs. Cette motivation implique également la mise en œuvre de la coresponsabilité où chaque salarié est auteur et acteur de son épanouissement et de sa performance professionnelle. Il est ainsi important de s'interroger sur la mise en place d'un tel environnement qui donne un visage au développement professionnel, sous l'angle de la construction d'un projet, avec du sens et la réalisation d'actions réelles. C'est donc par la concrétisation d'idées quotidiennes et par la motivation intrinsèque qu'extrinsèque des employés que la firme obtient un retour sur son investissement (Kichou Djedjiga, 2015).

Le management du capital humain est donc devenu, au cours des dernières années, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à la firme (Arcand, 2006).

Grâce au développement du potentiel humain, les entreprises apparaissent en mesure de permettre l'émergence de la créativité et en créant un avantage concurrentiel à la firme (Arcand, 2006). Les entreprises qui cherchent ainsi à motiver les salariés devront mettre en place des stratégies de mobilisation des potentiels humains. Le salarié sera alors mis en situation de devenir l'acteur de sa réalisation professionnelle en mobilisant le meilleur de lui-même. Il deviendra

¹ Mazouz B., Emery Y., Côté L., Garzon C., (2004), "La transformation de l'Etat et de ses organisations : une perspective managériale internationale", Revue Management International, Vol.9, N°1 (Automne).

² Strobel (1994), "Service public et relation de service : de l'utilisateur au citoyen ". In Relations de service, Marchés de services, J. Gadrey et J. de Bandt, (s. l. d), Paris : CNRS Editions, p. 43.

ainsi un « collaborateur » de son chemin professionnel au sein de l'entreprise, il n'a pas besoin d'être « motivé » en devenant son propre moteur au sein de l'organisation qui lui fait confiance et lui permet d'exploiter au mieux son potentiel. Tout ceci nécessite un changement vers un management plus humaniste, global et qualitatif qui génère l'envie et l'engagement des « collaborateurs ». En effet, le travailleur n'est plus qu'un engrenage remplaçable pour l'entreprise, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, mais surtout retenir dans l'entreprise. De ce fait, on réalise que les entreprises aussi bien publiques que privées investissent de plus en plus dans le développement du potentiel humain.

1. PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

En dépit des nombreux impératifs l'incitant ainsi à utiliser une nouvelle approche de management des ressources humaines propice pour garantir une performance permanente, l'Administration publique sénégalaise rencontre des difficultés à s'appliquer dans un processus qui traduit la volonté à « développer son potentiel humains ». Ces difficultés se manifestent ainsi par des contre-performances des salariés, des comportements déviants (absentéisme, mauvaise conduite), déficit d'exécution des tâches...etc.). En effet, la gestion des ressources dans l'Administration publique sénégalaise reste peu structurée, voire ancrée dans une approche traditionnelle et fréquemment centrée sur l'obtention immédiate d'un résultat, sans projection à moyen, voire long terme. Ces insuffisances qui sont des comportements humains cachés, en plus des coûts qu'elles entraînent généralement sous-estimés et difficiles à identifier, peuvent donc conduire à la paralysie ou au dysfonctionnement de tout un système collectif et nuire à la performance (Akerlof, 1970 ; Spence, 1973 ; Stiglitz, 1975).

Au regard de ces multiples difficultés qui rendent l'administration publique sénégalaise inefficace et peu-performante, notre problématique de recherche consiste à déterminer « **comment l'Administration publique sénégalaise pourrait-elle mettre en place une approche de management des compétences qui garantit une amélioration continue de sa performance** » ?

2. OBJET DE LA RECHERCHE

Notre objet d'étude concerne plus spécifiquement le management des compétences, sur ses conditions de réussite pour garantir une performance permanente de l'Administration publique sénégalaise. Nous cherchons à montrer que le management des compétences peut constituer un levier pour l'engagement des agents, au bénéfice de l'action publique sénégalaise.

Dans cette recherche, par ailleurs, nous n'essayons pas de définir des solutions une fois pour toutes, mais seulement de proposer un tour d'horizon de notre perception du management des compétences comme une voie possible qui permet d'exploiter de manière optimale les connaissances, les savoir-faire, les expériences et les attitudes des individus et des groupes s'exerçant dans une situation de travail concrète. C'est une démarche contraire aux méthodes « *Kleenex jetable* », qui

consiste à prendre et à jeter le personnel au gré des circonstances ; c'est également une démarche anti « y'a qu'à » et « anti-favoritisme » (Claude FLUCK, 2019). Cette recherche vise ainsi à voir la façon dont l'Administration publique sénégalaise doit répondre aux évolutions du management public par l'adoption d'une démarche de management des compétences permettant de recadrer les besoins de compétences en fonction de la stratégie RH, et garantir une amélioration continue de la performance. Cette approche doit permettre à l'Administration publique sénégalaise d'évaluer sa maturité vis-à-vis de ces aspects, d'identifier et de mettre en œuvre les chantiers d'évolutions requis, tout en restant en phase avec les enjeux d'amélioration de performance identifiés.

3. L'HYPOTHÈSE CENTRALE

Le management des compétences est une démarche qui consiste à « tirer le meilleur parti des compétences des acteurs afin d'optimiser les performances et la compétitivité de l'organisation, c'est-à-dire pour une meilleure qualité de service et de travail, mais aussi pour une valorisation des acteurs professionnels » (Claude FLUCK, 2019). La prise en compte du relèvement des compétences qui interpelle la révision régulière des objectifs et contreparties en rapport avec un enrichissement des tâches de la hiérarchie et des employés est indispensable dans la mesure où cela permettrait de renouveler le rôle de la hiérarchie.

Selon Bellier (1999 b, p. 226) : « la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ». Cette définition offre-t-elle la possibilité d'y lire une forme de coordination de deux dimensions (cognitives et sociale), si l'on veut bien considérer que « la mobilisation de capacités de manière intégrée » renvoie aux aspects cognitifs, tandis que le « contexte particulier » peut certes être conçu comme recouvrant, entre autres, des configurations sociales de différents niveaux de généralité. Cependant, cet exemple de définition permet de discuter une autre question importante. Il s'agit de l'intégration, dans la définition même de la compétence, d'une référence à l'évaluation positive d'une performance, ce que traduit ici l'expression : « de manière satisfaisante ».

La performance oui, mais à quel prix ? C'est une question soulevée dans le dialogue en management public (Arnaud et al. 2009). En effet, les efforts de modernisation du secteur public portant sur l'amélioration de la qualité du service rendu à l'utilisateur et sur l'efficacité de la gestion publique, et qui sous-tendent la compétence du personnel et la rationalisation de l'organisation ont davantage participé à l'introduction de la logique managériale dans la sphère publique. Ainsi, le recours au même idéal de performance aussi bien par les organisations publiques que privées impose donc la *managérialisation*³ du secteur public. De nombreux analystes considèrent le recours au concept de performance comme un indice de la conviction des responsables publics de la validité universelle des principes et

³ Managérialisme : idéologie qui veut élargir les principes du management à toutes les sphères de la vie sociale et humaine. Le managérialisme prône la gestion rationnelle des entreprises et l'imitation de leurs pratiques dans tous les domaines de la vie sociale et privée.

outils du management développés dans les entreprises (Christopher Pollitt, 1990). Citant Bourguignon (1996), Patrick Gilbert et Marina Charpentier (2003) considèrent que : « la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis ».

Compte tenu de ces analyses, la thèse que nous défendons est la suivante : « **une approche de management des compétences élaborée à partir des capacités et l'engagement des agents d'adopter le juste comportement dans leur milieu de travail et de se conduire d'une manière qui reflète favorablement leur profession constitue un levier d'action sur lequel l'Administration publique sénégalaise doit s'appuyer pour améliorer sa performance** ».

Plus précisément, il s'agit d'une approche qui porte sur le déploiement de la stratégie de management des compétences conçue en tenant compte du professionnalisme des employés. Le professionnalisme peut être défini sous trois dimensions. La première attitudinale, c'est une attitude vis-à-vis du travail, empreinte de rigueur, de sérieux, de sens du travail. La seconde est comportementale : cela peut aller dans l'industrie de l'art de ne pas gaspiller la matière ou détériorer l'outil jusque, plus généralement, à l'assiduité, au respect des horaires ou des délais. On pourrait rajouter à cette trop courte liste, l'hygiène, la politesse ou le respect des engagements. La troisième dimension est morale, elle recouvre la fiabilité, la conscience professionnelle. Le professionnalisme c'est plus simplement ce que n'importe quel usager attend du fonctionnaire. Celui-ci recouvre certes les gestes du métier appris avec rigueur et sérieux au long d'un apprentissage, il recouvre aussi tout simplement ce qu'il est nécessaire de faire quand on a une profession, que l'on tient le rôle du professionnel qui génère des attentes chez celui qui en paie les services.

Pour se faire, l'Administration publique sénégalaise devra créer et gérer un référentiel de compétences, et mettre l'accent sur un savoir-combiner compétences et capacités des employés. En effet, en combinant les compétences et les capacités, les employés développent des aptitudes et des habiletés pour réaliser leurs activités productives de manière efficiente et efficace par le déploiement de capacités mobilisées.

Notre hypothèse principale qui permet de comprendre la finalité de la recherche que nous nous engageons à valider à la fin de notre recherche (Henri Savall et Zardet, 2004), soulève les quelques questionnements spécifiques suivants :

- Comment est caractérisé le management des compétences au sein de l'Administration publique sénégalaise ?
- Les pratiques actuelles de management des compétences de l'Administration publique sénégalaise sont-elles en cohérence avec les exigences contextuelles et évolutives, pour une Administration publique performante ?
- En quoi il peut être nécessaire de réunir les conditions de réussite du management des compétences au sein de l'administration publique sénégalaise par une approche adaptée et efficace ?
- Comment faire évoluer les systèmes d'objectifs de compétence au sein de l'Administration publique sénégalaise ?
- Quel rôle faire jouer à l'encadrement pour préparer des manuels de formation intégrée et pour accompagner les agents de l'Administration publique sénégalaise dans leur évolution de compétences ?

- Quels sont les coûts et les performances visibles et cachés des actions de relèvement des compétences de l'Administration publique sénégalaise ?

Nous avons décomposé notre hypothèse centrale en un corps de sous-hypothèses, selon la méthodologie proposée par Savall et Zardet (2004), en distinguant des hypothèses à la fois descriptives, explicatives et prescriptives.

Les connaissances produites en sciences de gestion se structurent nécessairement autour de plusieurs séries d'apports, lesquels sont des descriptions (de pratiques et de techniques mobilisés par les acteurs des organisations), des explications (de la diversité des modèles mobilisés par ces derniers ainsi que des cadres de référence théoriques auxquels se réfèrent ou s'inspirent les individus dans leur pratique) et des prescriptions (les sciences de gestion étant des sciences de l'action) en vue d'améliorer ou de repenser les pratiques émergentes ou situés desdits acteurs (Martinet Y.& Pesqueux A.C., 2013). Dans le chapitre méthodologie, nous exposerons la démarche d'élaboration de ces sous-hypothèses, le corps d'hypothèses nous le présentons en annexe.

4. JUSTIFICATIFS ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Le degré élevé d'inefficacité de l'Administration publique sénégalaise, qui peut être expliqué par l'inadéquation et l'inefficacité des pratiques utilisées en matières de GRH notamment celles liées au management des compétences, sont les préoccupations fondamentales qui ont conduit au choix de notre objet de recherche. La volonté de s'inscrire dans une idéologie néolibérale, de surmonter l'existence des crises financières, économiques et politiques et le besoin d'un changement doivent se traduire à un basculement de paradigme de la bureaucratie administrative à la mise en place du modèle de « new public management » (NPM) (Hood, 1991 ; Osborne et al, 1992).

Dans le même temps, les critiques à l'encontre des organisations publiques africaines en général sont anciennes pour cause d'immobilisme et de lourdeur des procédures administratives. Pour faire face aux multiples pressions provenant des environnements internes et externes, des mesures énergiques sont prises par les Etats africains, mais qui tardent à se concrétiser pour rénover ou moderniser le système de management des ressources humaines dans les organisations publiques. En effet, dans une société de plus en plus exigeante, la satisfaction de l'utilisateur - et de sa mesure - devient la priorité et l'aiguillon de la modernisation de l'Administration publique. Ainsi, pour Duran (2012), le secteur public doit intégrer une nouvelle dimension qui est liée à sa capacité à traiter les problèmes qui affectent les usagers. Ces derniers sont attentifs à la performance de l'Administrations publiques et l'efficacité de l'action publique est l'un des critères de la légitimité du pouvoir public. On voit nettement donc qu'un certain nombre de défis oblige donc l'Administration publique sénégalaise à réévaluer son système de management des ressources humaines dans un but d'assurer de meilleures conditions d'utilisation, de fonctionnement et de rendement du capital humain.

La réflexion sur ce sujet, qui se focalise sur le management des compétences est essentielle dans la mesure où, il faut le rappeler, l'Administration publique sénégalaise comme la plupart des administrations publique africaines se caractérise par des valeurs culturelles qui connaissent une certaine complexité. En

effet, l'inefficacité du management public en Afrique est souvent expliquée par l'inadéquation des outils et méthodes de gestion occidentales à la culture africaine. Le « management public africain » est en effet considéré comme un modèle de gestion adapté aux spécificités de la culture africaine (Patrick Bakengela Shamba, 2016).

5. GRILLE DE LECTURE ET CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

L'approche socioéconomique constitue le fondement méthodologique de notre démarche d'intervention sur le terrain. La théorie socioéconomique des organisations a été développée par Henri Savall en 1974. C'est principalement dans cet ordre d'idée que nous avons également fait appel à la théorie socio-économique des organisations (Savall et Zardet, 2005) qui considère que l'entreprise et l'organisation comme un ensemble complexe de structure en interaction avec des comportements humains. Dans un même ordre d'idée, Reynaud (1997) note qu'une « régulation conjointe » entre les attentes sociales des salariés avec celle de l'organisation contribue à la réussite du processus de changement. Ainsi, pour notre recherche bibliographique, nous retenons quatre thématiques différents :

5.1. Les travaux sur les compétences

Les approches de management des compétences visent notamment à améliorer les performances de l'organisation. Ainsi, les outils et méthodes de management des compétences doivent être conformes aux besoins d'efficacité et de performances afin d'optimiser le capital humain. En sciences de gestion, la « compétence » est la capacité à réaliser les activités professionnelles attendues d'une personne dans le cadre du rôle qu'elle doit remplir, dans une organisation ou dans la société. Ou si l'on veut, l'ensemble des savoir, savoir-faire, savoir-être mis en œuvre dans un contexte donné. Elle se situe, à l'intersection entre les individus et leurs capacités d'une part, et les structures organisationnelles et les activités à réaliser d'autre part (Daniel Held et Jean-Marc Riss, 1998). Par le mode de pilotage, une meilleure utilisation et de fonctionnement des ressources humaines des salariés, le « management des compétences » constitue un vecteur de performances des organisations ainsi que la mobilisation et l'employabilité des salariés (Parlier 1997, Anne Detrich, 2008).

Selon Nancy Brassard (2018), les changements de la société actuelle imposent aux organisations aussi bien publiques que privées des exigences accrues sur le plan de la productivité et de la qualité, la multiplication des parcours de carrière, ainsi qu'une hausse de la fréquence des changements organisationnels. La revalorisation des employés devient ainsi essentielle et passe par la prise en compte du bien être des employés à travers une politique de traitement équitable, une bonne gestion des carrières et des pratiques d'évaluation de rendement (Bruno Fabi, Denis J. Garand et Normand Pettersen, 1993). Ce modèle impose à rendre cohérent et opérationnel l'ensemble des actes de la GRH grâce à l'approche compétences (Claude Flüch, 2001). La démarche compétence s'inscrit dans la perspective d'une organisation qualifiante, qui permet d'articuler

harmonieusement les ambitions de développement personnel des individus et le progrès de l'organisation dans son ensemble (Zarifian Philippe, 2001).

Pour Anne Detrich (2008), le « management des compétences » désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise. Ces compétences peuvent être individuelles, collectives ou organisationnelles. Manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise.

Les cadres théoriques mobilisés pour analyser les conceptions de la compétence et les approches du management des compétences sont : Cécile Dejoux (1997, 2001, 2013) ; Claude Lévy-Le Boyer (2009) ; Anne Dietrich (2008, 2018) ; Claude Flück (2001, 2019) ; Philippe Zarifian (1999, 2001).

Henri Savall, sur la base des travaux de Perroux (1972), considère que l'homme au travail doit agir comme une unité active dans le sens où l'acteur dans l'organisation possède une activité, c'est-à-dire une capacité d'action dans un environnement donné en créant de la valeur économique. Ainsi, l'analyse socio-économique met en relief la capacité d'action de l'individu et son énergie source d'amélioration de la performance organisationnelle. Dans cet ordre d'idée, nous avons jugé nécessaire de présenter l'approche de la compétence sous l'angle socio-économique des organisations car la théorie socio-économique des organisations accorde une importance à la compétence. D'après Savall et Zardet (2005), le potentiel humain constitue un véritable levier d'action dans la stratégie socio-économique. Ces auteurs caractérisent le potentiel humain de « facteur énergétique essentiel et une source d'avantages concurrentiels économiquement porteurs ».

5.2. Les travaux portant sur les savoir-être professionnels ou capacités professionnelles

Les savoir-être professionnels sont les capacités à agir ou interagir avec les autres dans un contexte professionnel. En effet, face aux changements organisationnels permanents, le potentiel humain devra être capable à y faire face, c'est à dire savoir faire face à un environnement en constante évolution notamment en termes de capacités (capability) et de comportement qui oblige à revoir les méthodes de travail pour s'adapter aux nouvelles situations professionnelles évolutives et peu définies. Peter Drucker (1969), dit sans un doute qu'« aujourd'hui, le savoir est la seule ressource qui compte. Les facteurs de production traditionnels, le travail et le capital passent au second rang ». Souvent vécu comme un élément déstabilisant, le changement permet à l'entreprise de s'adapter aux évolutions de son environnement. Avant tout changement, l'entreprise doit mener une réflexion stratégique sur la conduite du changement et mettre en œuvre un management destiné à accompagner les collaborateurs de façon à anticiper puis à combattre les résistances au changement (Michelle Graziani, 2013).

L'examen de la littérature montre qu'il n'existe pas de consensus pour désigner les compétences qui ne relèvent ni du savoir (de la connaissance) ni du savoir-faire technique. Tandis que certains auteurs parlent de « savoir-être » (Bellier, 2004 ; Le Boterf, 2008), d'autres évoquent des « compétences humaines » (Brasseur et

Magnien, 2009), des « compétences sociales et relationnelles » (Thiberge, 2007) et même des « compétences émotionnelles » (Bender et al. 2009).

Dans ce point de vue nous intéressons particulièrement aux travaux de Guy Le Boterf (1997, 2000, 2001, 2010) qui considère une personne compétente comme un professionnel capable de mobiliser l'ensemble des ressources de sa personnalité dont la compétence est unique, pas interchangeable et subjective. Une personne compétente est dotée d'un professionnalisme et est en mesure de définir son identité non seulement par rapport à un champ de compétences mais également par ce qu'il est capable de réaliser. Elle se caractérise par une forte employabilité et son potentiel le rend disponible pour évoluer. D'après Le Boterf, nous entrons dans une économie où on prend en compte la « performance globale ». Ce qui nous conduit à dire que l'entreprise ne doit plus être considérée comme un simple portefeuille d'affaires à gérer mais comme un portefeuille de compétence à valoriser. Ainsi, Le Boterf estime que l'entreprise devra développer le professionnalisme plutôt que de vouloir surveiller ou contrôler l'exécution de leurs tâches.

5.3. Les travaux sur la performance publique

Le concept de « performance », est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations. En effet, de nombreux auteurs insistent sur l'imprécision qui entoure le concept de « performance », alors que paradoxalement ce dernier constitue un des fondements majeurs des recherches effectuées en sciences de gestion, puisque leur finalité consiste à « l'amélioration des performances des organisations » (Michel Marchesnay, 1993). De plus, les entreprises et les organisations sont des acteurs et des moteurs importants de la vie économique et sociale qui explorent et exploitent en permanence des ressources pour améliorer leur performance afin d'assurer leur survie sur le marché (Melchior Salgado, 2013).

La « performance publique » s'accompagne et contribue à l'amélioration de l'efficacité externe des actions et politiques publiques et, plus généralement, à la capacité à créer de la valeur publique auprès des populations et groupes sociaux (Carolyn J. Heinrich, 2003). Les impacts et les effets de l'action publique constituent les concepts essentiels des systèmes actuels de l'efficacité des actions publiques et représentent en conséquence un critère fondamental d'évaluation de la « performance publique ». Celle-ci se traduit d'abord par la recherche de l'efficacité et de l'efficacité de la dépense publique, en orientant la gestion vers des résultats prédéfinis. La « performance publique » désigne aussi les exigences de qualité de service rendu à l'utilisateur (Geer Bouckaert et John Halligan, 2008). Enfin, la « performance publique » vise l'efficacité socio-économique qui indique l'impact de l'administration publique sur l'environnement économique, social, écologique, sanitaire ou encore culturel (Jim Lapin, 2009).

Les cadres théoriques mobilisés pour analyser les conceptions de la performance et de performance publique sont : Melchior Salgado (2013) ; Bourguignon (1995) ; Bouquin (2004) ; Mazouz Bachir (2008, 2011) ; Carolyn J. Heinrich (2003) ; Michel Marchesnay (1993) ; Geer Bouckaert et John Halligan, 2008.

5.4. Les travaux sur le management public en Afrique et au Sénégal

La question posée dans cette thèse concerne le management des compétences dans l'Administration publique sénégalaise. Il nous semble donc logique de jeter un

regard aux peu d'études qui traitent de l'Administration publique africaine, de son fonctionnement, de ses caractéristiques ainsi que sur la pertinence de l'approche culturelle de sa gestion, considérée comme le soubassement théorique de la proposition du modèle du management africain. Nous intéressons aux travaux des auteurs suivants : Biteye, M. (2017) ; Chitou, I. (2010) ; Darbon, D. (1990, 2002) ; Sardan, J. P. O. (2001, 2004) ; Dia Tidjani B. (2000, 2003) ; Nizet et Pichault (2007) ; Shamba, P. B. (2017).

6. CADRE MÉTHODOLOGIE ET CHAMP DE LA RECHERCHE

Nous estimons nous rapprocher des hypothèses fondatrices du paradigme épistémologique du constructivisme, car à travers cette recherche, nous avons des convictions personnelles qui doivent être affinées. En effet, le constructivisme, lui, semble d'ailleurs répondre aux exigences de la projectivité de la connaissance dans les sciences d'action : la perception n'est plus une représentation passive de la Réalité, c'est une construction intentionnelle évolutive et transformable dans la conscience (Piaget, 1967).

Ce travail de recherche est donc le résultat d'une démarche exploratoire ouvertement inductive. Dans ce cadre, cette démarche inductive est tournée vers une compréhension post factum, « qui propose une interprétation des faits observés en ressaisissant leurs significations » (Reysz, 2010). C'est ainsi que nous souhaitons mettre en regard les faits avec des apports théoriques, afin de comprendre les processus en cours et leurs enjeux, et tenter une esquisse des évolutions possibles de l'Administration publique, au vu des profondes transformations du contexte socio-économique et institutionnel qui est le sien.

6.1 Choix de la méthode de collecte des données

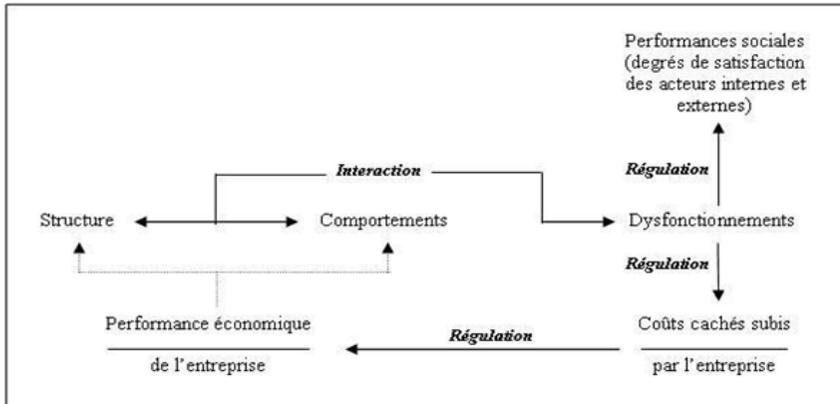
Le choix entre différents dispositifs méthodologiques, revient au choix de types de données qui doivent être collectées et interprétées. Dans cette recherche, nous avons choisi d'utiliser une méthodologie empruntant des outils qualitatifs. Ce choix a été guidé par notre objectif et notre problème à résoudre. Notre recherche étant fondamentalement qualitative, nous avons retenu comme méthode de recherche l'étude de cas.

La collecte des données étant une phase très délicate dans la réussite de toute recherche, nous allons opter dans le cadre de cette recherche trois types d'informations qui permettent d'obtenir des données de qualités. Il s'agit des informations obtenues à partir d'une revue documentaire sur notre sujet d'étude, des informations tirées des discours des autorités et enfin des informations qualitatives issues d'entretiens avec les principaux acteurs en charge des ressources humaines ainsi que les agents de l'Administration publique sénégalaise. Tenant compte de la délicatesse de ce domaine de recherche (variables individuelles et productivité), les informations qualitatives sont d'une grande importance pour la réussite de cette recherche. A cet effet, ces informations doivent être collectées avec soins. Aussi, nous allons affiner nos propositions de travail préalablement élaborées à partir des avis d'experts du domaine qui seront retenus dans le cadre de notre recherche. Les entretiens de types semi-directifs seront menés grâce à l'utilisation d'un guide d'entretien, et suivant la faisabilité, ils seront enregistrés afin de recueillir en intégralité les informations.

6.2 Présentation du cadre de référence

L'approche socioéconomique constitue le fondement méthodologique de notre démarche d'intervention sur le terrain. La théorie socioéconomique des organisations a été développée par Henri Savall en 1974 et considère ainsi l'entreprise et l'organisation comme un ensemble complexe de structures en interaction avec les comportements humains. L'hypothèse fondamentale⁴ de l'analyse socio-économique peut être résumée schématiquement comme suit :

Figure 1: L'hypothèse fondamentale de l'analyse socioéconomique



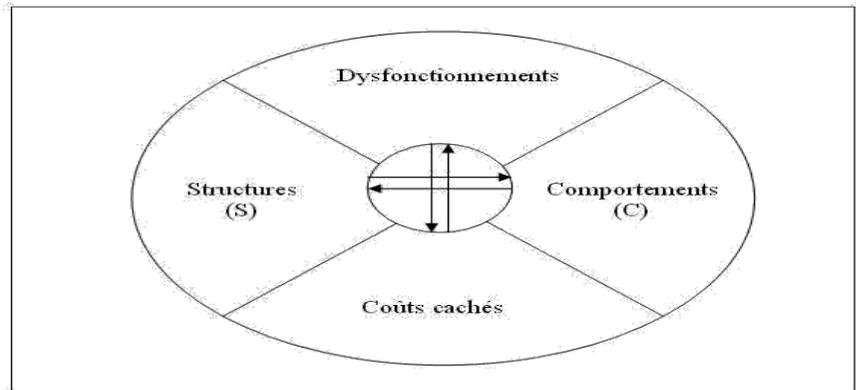
Source : H. Savall et V. Zardet, “ Maîtriser les performances et les coûts cachés. Le contrat d’activité périodiquement négociable ”, op cit, p 152

Dans l’optique de cette approche, il existe une interaction constante et complexe entre les structures et les comportements. La figure ci-dessus donne une représentation au sein de l’entreprise des interactions qui occasionnent des dysfonctionnements qui sont à l’origine des coûts dits cachés.

Les entreprises mettent l’accent sur la qualité de leur fonctionnement, mais en réalité, il existe des écarts entre le fonctionnement réel et celui souhaité appelés dysfonctionnements qui se traduisent financièrement par des coûts cachés.

Figure 2 : Interaction structures et comportements

⁴ SAVALL H. et ZARDET V., « Maîtriser les coûts et les performances cachées, le contrat d’activité périodiquement négociable », Prix d’Harvard- l’Expansion de Management Stratégique, Préface de Marc André Lanselle et Jean Marie Doublet, Editions Economica, 3ième édition 1995, p 175



©ISEBOR, 2001

Selon Savall et Zardet (2003)⁵, six sources de dysfonctionnements sont à contrôler : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-concertation-coordination, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Ces familles de dysfonctionnements constituent des variables explicatives des dysfonctionnements.

Les dysfonctionnements sont ainsi à l'origine de coûts financiers considérables s'ils ne sont pas traités en profondeur. Les coûts performances cachés, quant à eux, désignent les coûts qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'informations de l'organisation. La réduction d'un coût constitue une performance. Ces coûts peuvent être analysés à travers des indicateurs d'absentéisme, d'accidents de travail, de rotation du personnel, de non qualité des produits et d'écarts de productivité directe.

6.3 Méthodologie d'intervention sur le terrain

L'approche socioéconomique s'appuie principalement sur l'expérimentation-terrain. Savall et Zardet (2004) signalent que ce type de travail exige des compétences et des connaissances organisationnelles. Cela suppose aussi un effort d'adaptation au langage de l'entreprise et un effort de formation (Paturel et Savall, 2017)⁶. En théorie socio-économique, la méthodologie d'intervention, dénommée intervention socio-économique sur le terrain, adopte un processus chronologique avec les quatre phases suivantes : diagnostic, projet, mise en œuvre, et évaluation des résultats.

- ❑ **Le diagnostic socio-économique** a pour objectif d'écouter, d'observer et de comprendre. Il est fondé sur le principe de la boîte à idées vivantes couplé au recensement des dysfonctionnements à la fois provoqués et subis par tous les acteurs de l'entreprise. Il s'agit au travers des entretiens d'évaluer les réserves potentielles d'efficacité de l'espace diagnostiqué et de faire une estimation des coûts cachés qui affaiblissent la force stratégique (Savall, 1994).
- ❑ **Le projet d'innovation socio-économique** a pour objectif d'entendre, de dialoguer, de perfectionner, de persuader et négocier dans le but de réduire les dysfonctionnements et donc les coûts cachés. Il consiste à proposer et à initier

⁵ SAVALL H. et ZARDET V., « Maîtriser les coûts et les performances cachées, le contrat d'activité périodiquement négociable », op.cit.

⁶ In « Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique », SAVALL H. et ZARDET V., op.cit. p. 170

un développement, par chaque individu, de sa capacité de production socialement utile (performance économique) et d'autoproduction de son bien-être professionnel et de celui de son entourage (performance sociale).

- ❑ **La mise en œuvre du projet** a pour objectif de réaliser, ordonnancer, infléchir et enrichir. La phase de mise en œuvre se décompose en deux temps : la préparation de l'action envisagée en projet puis la réalisation de l'action. La préparation consiste à ordonnancer, à programmer la réalisation d'actions concrètes et à prévoir les moyens matériels, humains et financiers nécessaires au bon déroulement du processus de changement. La réalisation consiste à mettre en œuvre les différentes actions prévues dans le cadre du projet.
- ❑ **L'évaluation des résultats** a pour objectif de contrôler, d'apprécier, de critiquer et de construire. Il s'agit à la fois de vérifier si les coûts cachés initialement évalués ont diminué grâce aux actions de transformation mises en œuvre et également, d'apporter des informations nouvelles pour stimuler et entretenir la dynamique de changement.

Durant l'année qui précède notre inscription en thèse, et en notre qualité d'agent cadre, nous avons réalisé un diagnostic qualitatif et porter une analyse critique des pratiques de management des compétences au sein de l'Administration publique sénégalaise. Nous avons ainsi proposé un projet qui consiste en l'implantation d'une démarche de management des compétences en proposant de nouvelles méthodes et outils de gestion tels que la grille de compétences et la grille de comportements (Savall et Zardet, 1995).

7. L'ORIGINALITÉ ET LA VALEUR AJOUTÉE DE LA RECHERCHE

La principale originalité de cette recherche est qu'elle fournit un cadre d'analyse propre du management des compétences, et tente ainsi de sortir de la comparaison systématique qui caractérise les travaux existants sur les organisations publiques. Il s'agit ici de comprendre les liens existants entre le management public et la performance par l'utilisation des grilles d'analyse du management des compétences, et des comparaisons avec les spécificités qui caractérisent l'Administration publique. Nous proposons ici de construire un cadre d'analyse et d'outils analytiques propres, afin de tenter une compréhension des logiques en jeu dans ce type de management particulier en vue de le rendre plus performant.

La deuxième originalité de cette recherche est qu'elle propose une analyse des politiques de réformes et de modernisation de l'Administration publique en y intégrant les apports théoriques liés au professionnalisme et au caractère compétent des agents publics. On se situe donc au carrefour des champs disciplinaires de la sociologie du travail et de la gestion du personnel. Or, les travaux portant sur la performance publique s'inscrivent majoritairement dans des champs disciplinaires tels que le contrôle de gestion et/ou budgétaires.

Dans ce contexte, le présent travail de recherche se caractérise par l'utilisation et l'approfondissement de la grille de lecture du management des ressources humaines à travers une segmentation verticale de l'Administration publique. Cette approche est guidée par l'une des ambitions de ce travail de recherche qui est de s'inscrire dans un cadre analytique segmentationniste pour mettre en exergue la performance de l'Administration publique à travers le management des

compétences. Cette ambition implique la prise en compte des règles de fonctionnement et de régulation du management public dans cette approche théorique.

En fin, toute discipline scientifique ou à caractère scientifique dispose d'un corps constitué de connaissances. Cette recherche nous permet de se lancer sur cette nouvelle piste de recherche en management des compétences encore très peu explorée au Sénégal afin de fournir à la littérature scientifique actuelle un supplément d'enseignements et de données relatives à ce domaine, et comment il doit être mis en œuvre et intégré dans les préoccupations visant un développement durable des ressources humaines du service public sénégalais. Dans sa globalité, en identifiant les différents facteurs de succès du management des compétences, notre travail de recherche pourrait d'une part contribuer à la promotion d'une démarche d'atténuation des risques d'échecs, permettant d'aboutir à une planification rationnelle des ressources humaines de l'administration publique sénégalaise. D'autre part, les résultats de notre recherche, pourraient contribuer en tant qu'outil d'orientation et de consultation à considérer dans la politique de restructuration et de modernisation de l'Administration publique sénégalaise.

8. PLAN ET FIL CONDUCTEUR DE LA THÈSE

Notre but est de présenter étape par étape la réalisation de notre recherche scientifique. Nous pouvons visualiser l'ensemble des étapes nécessaires à l'élaboration de la recherche. Cette recherche sera structurée comme suit :

Une partie introductive qui a tout d'abord pour objectif de susciter l'intérêt du sujet en présentant clairement le problème du management des compétences au sein de l'Administration publique sénégalaise. Ensuite, elle permet aussi de combler l'écart de connaissances sur notre sujet qui peut exister entre notre position de chercheur et le lecteur, en expliquant les concepts du sujet et la méthode utilisée. Et enfin, dans cette partie introductive, nous présentons aussi les raisons qui ont motivé : le choix du sujet, la problématique, l'hypothèse de départ, le choix et la synthèse du cadre théorique mobilisé...etc.

Dans une première partie, nous allons identifier différentes définitions et portées opérationnelles des concepts clés de notre recherche, afin d'apporter des éléments communs qui contribuent à les caractériser. L'objectif étant d'identifier les apports et les principaux axes investigués au niveau de la recherche (Chapitre 1). La seconde phase de cette partie sera consacrée à notre positionnement épistémologique et à la démarche méthodologique de la recherche (Chapitre 2).

La seconde partie de notre recherche sera consacrée aux enjeux du management des compétences et s'appuie essentiellement sur les données que nous aurons à recueillir sur le terrain d'observation. Ainsi il s'agira de comprendre les résultats du diagnostic du management des compétences qui sera réalisé au sein de l'Administration publique sénégalaise selon une approche dysfonctionnelle (Chapitre 3). Le chapitre quatre sera consacré à effectuer une synthèse des résultats et discussion (Chapitre 4).

Pour terminer, la conclusion générale mettra en perspective les spécificités culturelles et propose des pistes d'amélioration possibles en matière de management des compétences dans l'Administration publique sénégalaise.