

## **Les compétences professionnelles et la performance d'une organisation publique.**

### **Construction du mode d'influence dans le cas de l'animation du système d'information sur l'emploi de l'Observatoire de l'emploi et de la Formation Professionnelle du Cameroun**

Frederic BABA BABA<sup>1</sup>

Samuel INACK INACK<sup>2</sup>

#### **Résumé:**

Le présent article met en relief la contribution des compétences professionnelles à la qualité de la performance d'une organisation publique fonctionnant comme un centre d'expertise sur les questions d'emploi. L'Observatoire national de l'Emploi et de la Formation professionnelle du Cameroun (ONEFOP), qui a servi de terrain d'analyse a du mal à satisfaire les attentes des parties prenantes en terme de lisibilité du marché de l'emploi malgré son caractère fonctionnel. Bien que les résultats attendus dépendent de l'articulation de l'ensemble des composantes de l'organisation, l'étude montre que le cœur de l'activité qui est l'animation du système d'information sur l'emploi (( taux de chômage, taux d'activité, coût de la main d'œuvre, besoins en compétences...)) exige pour ce qui est de sa composante humaine, un type particulier de compétences en termes de savoirs non seulement individuels, objet des qualifications des personnes recrutées, mais et surtout des savoirs relationnel, technologique (incorporé) et managérial ou décisionnel voire informationnel dont un faible développement limite considérablement le recouvrement des activités d'animation du système et influence par conséquent la performance de l'ONEFOP dont les dimensions transcrites des déclarations et attentes des acteurs sont une plus grande efficacité à renseigner sur l'état du marché de l'emploi, une efficience dans l'utilisation des ressources à disposition, une pertinence des enquêtes et autres initiatives menées et un développement organisationnel observable . La détermination des liens d'influence entre les composantes des compétences et celles de la performance dans l'animation du système d'information par une analyse causale, a conduit à la construction d'un modèle explicatif du type de compétences professionnelles identifiées pour la performance dans ce type d'organisation publique d'expertise. Le modèle proposé montre, pour ce qui est de la composante humaine de l'ONEFOP, que ce ne sont pas que les savoirs qui influencent la performance du système d'information, mais que les critères d'efficience et de développement organisationnel qui caractérisent aussi la performance de l'organisme, influencent aussi, en retour, certaines composantes des compétences professionnelles telles que le développement des savoirs incorporé et relationnel chez les individus. Cette relation de cause à effet de nature réciproque (causalité réciproque) entre certaines variables de la compétence professionnelle et de celles de la performance détermine le type et le niveau d'influence sur lequel il conviendrait d'agir pour un meilleur ajustement de la ressource humaine aux activités de collecte, d'analyse et de diffusion des informations sur l'emploi et la formation professionnelle au sein de l'organisme.

**Mots clés :** Compétences professionnelles, performance organisationnelle, analyse causale, co<sup>1</sup>-influence

---

<sup>1</sup>Correspondant, Doctorant à l'Université Internationale de Dakar

<sup>2</sup>Enseignant à l'Université de Yaoundé II et au Centre Régional Africain d'Administration du Travail

## **Problématique**

Depuis sa création en 2002, l'ONEFOP peine à remplir efficacement son rôle d'instrument stratégique au service de la prise de décision en matière d'emploi et de formation professionnelle pour l'ensemble des acteurs du marché du travail. Pourtant, l'organisme bénéficie, malgré la modicité des ressources financières, des moyens matériels et humains pouvant lui permettre ne serait-ce qu'à petite échelle de réaliser sa raison d'être qui est la production des informations sur l'emploi et la formation professionnelle. Comme toute les organisations publiques, l'appréciation du résultat étant liée au niveau d'atteinte des cibles (Gortner, 2003) en rapport avec la taille des ressources mobilisées, la variable ressources humaines devient donc déterminante (Becker et Gerhart, 1996) pour s'assurer une performance lorsque ces organisations adoptent l'approche de gestion axée sur les résultats (Leclerc, 2002).

Malheureusement, la nature des ressources humaines et leur mode de déploiement au sein de l'organisme ne permettent pas de couvrir les autres faiblesses organisationnelles pour asseoir ne serait-ce qu'une relative performance en terme de lisibilité du marché de l'emploi au Cameroun. En effet, le niveau de recouvrement des trois principales fonctions (section Administrative et financière, section Collecte, Analyse et Traitement des Données et la section Diffusion) en ressources humaines et le niveau de polyvalence de ces dernières (Ramond, 2000) dans l'animation du système d'information sur l'emploi devraient être d'un niveau acceptable pour une conduite optimale des opérations du système. Cette situation met en relief le problème de gestion des ressources humaines aux niveaux de la planification, de l'acquisition et du développement pour s'assurer de la disponibilité des savoirs au service du résultat. Aussi, si les compétences (savoirs) semblent influencer la conduite du système d'information sur l'emploi, l'on ne sait pas, comment ces dernières sont structurées et avec quelle dimension de la performance organisationnelle elles interagiraient pour que cet organisme public réalise efficacement sa mission de veille sur le marché de l'emploi.

La compréhension de la nature de l'interaction de cause à effet établie entre les compétences prises sous l'angle de la capacité professionnelle et la performance peut baliser la voie d'un changement organisationnel de cette structure fondamentalement dépendante des compétences professionnelles acquises pour poursuivre ses objectifs.

Mais comment établir ou matérialiser ce phénomène lié au problème de gestion plus qualitative des ressources humaines dans une organisation ? La construction, à partir de l'analyse causale, d'un modèle explicatif (Thiéart, 1999) de l'influence entre les compétences professionnelles et la performance de l'ONEFOP, peut-elle permettre la compréhension de ce phénomène réel ? Autrement dit, un modèle pourrait-il, rendre compte de la nature et des interactions entre variables de compétence professionnelle et celles de performance dans le cadre d'animation d'un système d'information, et permettre de cerner les niveaux d'influence de la ressource humaine dans cette animation. La finalité étant de préconiser les actions de limitation ou de renforcement de cette influence selon qu'elle est défavorable ou favorable à la performance.

L'objectif principal de notre recherche était de montrer, à travers un modèle explicatif, que les compétences professionnelles acquises correspondent à une diversité de savoirs qui influencent différemment la performance d'une organisation.

L'objet de l'étude étant d'ordre méthodologique, nous nous sommes appuyés sur les étapes de construction d'un modèle explicatif selon la méthode de la théorie ancrée de Strauss, pour déterminer les éléments caractéristiques de l'influence entre les compétences professionnelles acquises et le niveau performance de l'ONEFOP relevé par les parties prenantes et avons établi la nature des relations qu'ils entretiennent pour traduire cette influence.

## **Revue de la littérature**

Bien que cette recherche ait privilégié la construction d'une réalité (constructivisme) ; ce qui ne nécessite pas une analyse préalable des théories existantes, l'explication et la compréhension du phénomène d'influence entre les compétences professionnelles et la performance qui se rapportent respectivement au positivisme et à l'interprétativisme, amènent à examiner les théories relatives aux deux concepts pour s'accorder sur leur compréhension. Ainsi, en partant du cadre d'application des compétences professionnelles à mobiliser pour la performance d'une organisation, il est question de présenter l'évolution, les propriétés définitionnelles et les démarches d'analyse opérationnelle des concepts de performance et de compétences en rapport avec l'animation du système d'information sur l'emploi et la formation professionnelle que doit opérationnaliser l'ONEFOP (créé par Arrêté n° 007/PM du 13 février 2002) qui est notre terrain d'analyse. Ceci suivant les orientations configurationnelles de la recommandation N° 122 sur la politique de l'emploi de la Conférence générale de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) de 1964 qui, en son article 4 alinéa 2, précise les fondements de la politique de l'emploi et stipule que « les ressources adéquates devraient être consacrées à la réunion des données statistiques, à la préparation des études analytiques et à la diffusion des informations ainsi obtenues (sur l'emploi)».

### **✓ La performance comme construit contextuel**

La performance qui jadis était la panache des organisations privées à cause de son confinement aux variables économiques et commerciales dans le processus de contrôle de ces dernières, a depuis son émergence au début des années 80 élargi son spectre d'analyse pour concerner aujourd'hui, l'ensemble des organisations avec plusieurs critères d'évaluation. En management, elle apparaît comme un construit assez subjectif, et dont le contrôle dépend des objectifs et attentes de ceux qui la mesurent (Saulquin, 2013). Souvent prise comme variable expliquée à partir de la mobilisation des autres composantes de l'organisation, Campbell (1977) la réduit à l'efficacité pour laquelle une trentaine d'indicateurs de vision économique est retenue, témoignant ainsi la complexité de la notion lorsqu'on étend son évaluation à des questions sociales de l'organisation. L'auteur est soutenu sur cette démarche de mesure pluridimensionnelle plus tard par Norton et Kaplan (1992, 1996), même si des regroupements des indicateurs ont été menés entre temps à l'instar de Cameron (1978). Ce dernier, en analysant la performance des organisations de l'enseignement supérieur, relève neuf variables de contrôles

regroupés dans quatre grandes dimensions que sont : les objectifs, les ressources, le processus interne et la satisfaction des clients. Une démarche d'identification des similarités des différents critères de Campbell par Quinn et Rohrbaugh en 1983 (La Villarmois, 2001) va faire émerger trois dimensions de la performance organisationnelle à savoir, les objectifs interne et externe, la flexibilité et le contrôle et les moyens et les résultats. Ces conclusions assez proches de celles de Cameron montrent que la performance « apparaît comme un concept englobant et intégrateur, qui peut partir des considérations les plus opératoires jusqu'aux plus abstraites, donc difficile à définir » (J. Leclerc, 2002).

(Leclerc, 2002) suscitant la question de qu'est ce qui est le plus opérationnalisable dans la pratique, Morin et Savoie (2002) relève l'analyse de la performance organisationnelle au niveau de l'entreprise en générale sur quatre dimensions que sont : le social en termes de valeur des ressources humaines, l'économie à travers la productivité et l'économie des ressources (développement des approches économétriques de mesure), le politique à travers le respect des groupes externes et la pérennité par la rentabilité et la compétitivité. Seulement, certaines de ces dimensions ne peuvent s'appliquer à l'organisation publique qui bien qu'inscrite dans une logique humaniste et économique s'appuie plus sur des mesures centrées sur le poids des ressources humaines. Une dimension des ressources humaines que va relever Edvinsson et Malone (1997) qui analyse l'apport du capital humain à côté du capital structurel et Sveiby (1998) celui des compétences (Saulquin, 2013) dans le pilotage de la performance ; bien que Colakoglu et alii (2006) insiste sur la nécessité de ne retenir les indicateurs qu'en fonction des objectifs et des contextes pour soutenir une fois de plus la démarche de Spriggs (1994) sur la formalisation d'une méthode pour définir la performance et non la formalisation des éléments définitionnels.

## ✓ 2.2 Les indicateurs de performance pour un système organisationnel public d'aide à la décision

Si une définition et encore moins les aspects de mesure de la performance ne font l'unanimité, la définition étant fonction de l'objectif et la question traités, la méthode des formalisation développée par Spriggs (1994) permet de ressortir des dimensions d'analyse de la performance organisationnelle. Il s'agit de « décrire la nature générale de la performance, spécifier le domaine qui sera évalué, identifier l'angle d'évaluation de la performance, établir le type de données nécessaires et créer des *items* pour l'échelle de performance » (La Villarmois, 2001). Cette démarche guide mieux l'analyse de la performance au sein des organisations spécialisées du secteur public. Même si Luthaus et alii (2003) pensent que toute organisation publique peut évaluer sa performance organisationnelle en termes d'efficacité dans l'atteinte des objectifs à elle assignée, l'efficacité dans l'utilisation des ressources, la pertinence des actions et résultats proposés et la viabilité financière. L'utilisation de la grille de Spriggs devrait permettre d'aboutir à la majorité de ces critères tout en excluant les aspects de rentabilité financière pour un organisme public comme l'ONEFOP qui place l'angle d'évaluation sur la rentabilité sociale (Gortner, 2003).

Aussi, Le passage de la gestion axée sur les moyens à la gestion axée sur les résultats recommandée aujourd'hui dans l'administration publique camerounaise amène les organisations à définir des objectifs dont le niveau d'atteinte traduit le résultat de leur performance. Ce niveau d'atteinte reste conditionné par l'alignement des compétences à la vision stratégique (Bencharqui, 2011) faisant apparaître des nouvelles approches de pilotage de la performance qui intègre non seulement les compétences des individus, mais également le design

organisationnel et les interventions des parties prenantes (Saulquin, 2013). Ces deux derniers aspects relatifs à la structuration interne et externe peuvent même faire de la performance, non plus une variable expliquée, mais plutôt explicative des compétences individuelles ou collectives mobilisées (Wright et Agerty, 2005) dès lors que l'organisation est perçue comme un « portefeuille de ressources et des compétences » Prahalad et Hamel (1995).

Les résultats de la performance de l'ONEFOP dans l'animation du système d'information peuvent, suivant les orientations de J. Leclerc (2002), être donc mesurés à partir :

- des résultats de la stratégie à travers la vérification de la mission, le degré d'adhésion du personnel à l'idée de lisibilité du marché de l'emploi à partir des indicateurs à produire, la précision des cibles ou acteurs du marché de l'emploi et de la formation, bref de la pertinence des informations produites et surtout des actions qui concourent à cette production (une forme de traduction de la pertinence);

- des résultats de l'organisation du système d'information sur l'emploi (développement organisationnel) en terme de division du travail, du choix et du développement des ressources humaines, du design des activités de sensibilisation, de collecte et analyse des données et des modalités de diffusion des données (développement organisationnel) ;

- des résultats liés au processus de production des indicateurs sur le marché de l'emploi et de la formation professionnelle en terme de taille des ressources mobilisées, des moyens technologiques et procéduraux d'affinement des indicateurs, des besoins estimés pour obtenir les produits souhaités (efficacité) ;

- des résultats des produits émanant du fonctionnement du système d'information par l'appréciation de la qualité et la quantité des publications de l'ONEFOP et surtout la capacité de répondre aux attentes des acteurs du marché de l'emploi et de la formation professionnelle (efficacité).

#### ✓ **De la qualification à la compétence professionnelle**

La compétence qui est le moyen par lequel l'on prouve la maîtrise d'un domaine peut revêtir aussi une dimension sociale (juridique et professionnelle) et une dimension savante relevant du réalisable (Gillet, 1996). Beaucoup plus examiné sous l'angle professionnel, celui de socialisation et de formation, le concept représente le savoir-agir en situation dans la société ou dans l'entreprise à travers une tenue efficace des tâches en dépit des difficultés qu'on peut y rencontrer. Elle correspond à la capacité à répondre favorablement à une modification de l'environnement (Le Boterf, 1996).

Les tâches à dérouler dans une unité de travail se doivent de guider le profil ou dévoiler les moyens humains à mobiliser. Ces moyens ne sont autre que des compétences professionnelles fondamentales que Prahalad C.K et Hamel G., (1993), considèrent comme « faisceau d'aptitudes et techniques » à coordonner pour conduire une activité. Ce faisceau correspondrait selon Hellriegel D. et Slocum J.W., (2006), au niveau opérationnel, à une combinaison des ressources internes acquises de la formation et des ressources externes composant l'environnement de travail (machine, procédures, réseaux...). Pour ces auteurs, la compétence professionnelle peut être considérée comme « un ensemble intégré d'aptitudes, de comportements, d'attitudes et de

connaissances dont une personne a besoin pour occuper efficacement une fonction professionnelle ». Un ensemble de savoirs que Gotner et col, (2007) différencie en savoirs individuel, relationnel, incorporé et en metasavoir ou la maîtrise des sources permettant d'obtenir les informations critiques que doivent développer les ressources humaines d'une organisation pour que cette dernière réalise sa raison d'être.

Amstrong M. (2004), en liant la compétence professionnelle à la performance, démontre que le concept de compétence, surtout professionnelle dépasse le simple cadre des connaissances détenues par un individu, pour être plus l'expression d'un potentiel au sein d'un groupe, ou encore le savoir agir et savoir réagir d'une personne en situation de travail pour que l'organisation poursuive son objectif. Cette approche, qui situe l'expression de la compétence au sein d'un groupe, semble appuyer l'idée de Miller, Rankin et Neathey (2001), cité par Amstrong M. (2005) selon laquelle, les organisations s'intéressent aux compétences pour deux raisons : les procédures individuelles développées permettent d'augmenter la performance des employés d'une part et les compétences déterminent les voies d'articulation des valeurs du groupe et objectifs poursuivis d'autre part. Les compétences professionnelles sont donc des combinaisons observables et évaluables « de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements s'exerçant dans un contexte précis » (Boudreault, 2002).

Lorsqu'on étudie généralement les compétences dans les organisations, on fait toujours référence aux qualifications. Pour cela, les gestionnaires de ressources humaines utilisent fréquemment les répertoires d'emplois et les nomenclatures d'emplois. Tous deux se fondent sur l'analyse du contenu du travail et des emplois ; les premiers pour les décrire, les seconds pour les classer et les hiérarchiser. La description aboutit à l'élaboration de fiches de poste par exemple mais ne déterminent pas les compétences professionnelles contrairement à ce qu'on semble nous montrer.

La fiche de poste projette le potentiel supposé nécessaire mais n'en identifie effectivement pas celui qui est indiqué pour la conduite des mêmes activités dans les situations différentes. On comprend alors que l'environnement de travail conditionne le comportement à produire qui va dépendre non seulement des savoirs acquis mais également des technologies et sources d'informations mobilisées. On parlera d'« un faisceau d'aptitudes et de techniques et outils nécessaires pour la conduite des activités dans une organisation » pour désigner la compétence selon G. Hamel (1994) cité par G. Koenig (1999). Lorsque les activités se rapportent à des situations professionnelles (ensemble des caractéristiques qui décrivent le contenu d'un poste de travail), les compétences dites professionnelles vont correspondre non seulement aux aptitudes ou ressources propres à l'individu, mais également à son environnement de travail (ressources externes) dont il se doit de conjurer les menaces ou exploiter les opportunités, Hellriegel D. et Slocum J.W.(2006). Cette logique de compétence comme « valeur d'usage et valeur d'échange de la force de travail » selon Stroobants (1993) cité par Cécile Dejoux (2003) est une conception sociologique de la notion de compétence qui montre que c'est le niveau de sa mobilisation par l'homme qui lui apporte une certaine récompense ou considération au sein de la société ou de l'organisation. La compétence serait donc fonction de l'activité à mener et donc spécifique à celle-ci pour se différencier de la ressource qui, elle peut être reproduite d'un contexte à l'autre (Penrose, 1954).

Généralement, sans se préoccuper des pré requis nécessaires (qualifications), les personnes mobilisées pour conduire les activités du système d'information sur l'emploi se forment en situation de travail lorsqu'elles sont impliquées et surtout motivées, P. Ramond (1993). Ces compétences acquises dans le tas peuvent aboutir à des compétences professionnelles avérées pour animer le système à travers les capacités à gérer les situations internes et externes pouvant affecter l'ONEFOP dépassant ainsi le simple cadre de qualification qu'on obtient à travers les formations formelles, Rosanvallon (2008). Une approche globale de la logique compétence non centré uniquement sur l'individu pour tenir un poste (logique fonctionnelle), mais sur les compétences à l'échelle du groupe voir de l'organisation pour soutenir sa stratégie tels que l'ont montré les travaux de Nordhaug et Grondhaug en 1998 selon Cécile Dejoux (2003).

Sous cette approche d'extension de la notion de compétence au delà de la qualification individuelle, les compétences professionnelles peuvent être considérées comme « une combinaison des acquis d'ordre cognitif, pratique ou comportemental » pour la tenue d'un poste ou la conduite globale des activités nécessaires à la production des informations sur l'emploi et la formation. Elles font ainsi référence aux capacités personnelles, intellectuelles, relationnelles et managériales d'un individu dans un contexte de groupe ou dans une orientation stratégique pour tenir une compétence clé de l'entreprise, J. Leclerc (2002). Elles tiennent donc globalement compte du potentiel (connaissances) de l'individu, de sa contribution à la stabilité du groupe, des technologies et techniques qu'il maîtrise et des sources d'informations à mettre en réseau et auxquelles il peut faire recours.

#### ✓ **Les approches de construction des compétences**

Il s'agit de présenter une approche méthodologique à travers laquelle il est possible d'identifier les compétences professionnelles souhaitables pour une meilleure animation du système d'information sur l'emploi et la formation professionnelle.

Etant donné qu'il n'existe pas encore au Cameroun des programmes de formation spécifiques pour le suivi du marché de l'emploi et de la formation professionnelle, les qualifications souvent présentées par le BIT relèvent des statisticiens, des démographes, des économistes, des gestionnaires de ressources humaines, des conseillers d'orientation, des enseignants et tous ceux qui, dans leur cursus académique ou professionnel, ont flirté avec les notions de travail, d'emploi ou de formation. Malheureusement, les résultats souvent obtenus témoignent de l'inadaptation au traitement des questions de suivi du marché de l'emploi (Rosanvallon, 2008). D'où le souci de s'intéresser plutôt aux compétences acquises en situation d'animation du système mettant plus en exergue la capacité professionnelle au lieu de la qualification qui confère uniquement les meilleurs bases d'appropriation des savoirs exigés même lorsqu'elle résulte d'une formation par l'« approche par compétences ». Une approche critiquée pour la centralisation sur « les référentiels de compétences » et l'oubli des connaissances générales nécessaires à la compréhension des contextes et l'adaptation des savoirs en dépit de son avantage d'être centrée sur l'apprenant (Bélisle et Linard, 1996).

De l'analyse des compétences acquises dans la conduite des activités de collecte, d'analyse des données et de diffusion des informations, il est possible à travers l'exploitation du tableau de compétences acquises

(Ramond,1993), d'apprécier le niveau de polyvalence des personnes mobilisées et le niveau de recouvrement des activités du système d'information sur l'emploi en appréciant les compétences spécifiques à mobiliser pour le système d'information sur l'emploi. Ces deux indicateurs apparaissent déterminants pour apprécier les Compétences acquises par chaque personne dans l'animation du système d'une part, et cerner le niveau de vulnérabilité des activités d'autre part, afin d'inventorier les activités de développement de compétences (vers les compétences souhaitables) ou d'amorcer les changements organisationnels nécessaires.

L'ajustement à opérer, c'est-à-dire l'ajustement des compétences professionnelles aux emplois de l'ONEFOP notamment aux activités du système d'information sur l'emploi peut conduire à l'obtention des résultats qui garantissent la visibilité de l'organisme. Une organisation comme l'ONEFOP sera donc performante lorsqu'elle aura formé des groupes d'employés dédiés à la production d'une information actualisée et de qualité sur l'emploi et la formation tout en se préoccupant de l'économie des ressources mobilisées, Popovich (1998) cité par J. Leclerc (2002). Les Ressources Humaines, fondement des compétences professionnelles, sont donc déterminantes tant pour l'efficacité, l'efficience et la pertinence des informations fournies sur le marché de l'emploi et la formation que pour le climat et développement organisationnels J. Leclerc (2002).

Pour que les compétences acquises sur la base de la simple déclaration de qualification répondent aux attentes d'une organisation d'expertise comme un observatoire, Ricca S. (1994) propose une meilleure appropriation des fonctions de collecte de données, d'analyse et de diffusion des informations auprès des cibles utilisatrices. C'est de la réponse aux attentes des cibles que peut être apprécié le niveau de conduites des activités déroulées dans ces fonctions. Ce que Watkins M. (2006) considère comme le degré d'alignement des compétences professionnelles ou ressources humaines mobilisées à la stratégie. Un alignement qui conditionne, selon cet auteur, la performance de toute organisation. Cette performance, recherchée suppose alors l'ajustement ou la mise en place, sur le plan de la politique des ressources humaines, des compétences professionnelles souhaitables. Des capacités d'action que l'on identifie par le biais d'analyse des compétences acquises en fonction des activités à dérouler pour la réalisation de la raison d'être de l'organisation (Simonet J.,1984 cité par Ramond P., 2000). Une réalisation qui se traduirait par la marge de manœuvre pour poursuivre les objectifs définis. Cette marge de manœuvre ne se réduit pas uniquement à l'articulation des ressources financières et matérielles mais beaucoup plus aux ressources humaines à travers une meilleure identification des causes en termes de compétences, pouvant limiter la performance (Gagnon et Arcand, 2011). Un phénomène que l'on peut cerner par l'examen des " réseaux " de relations causales ( modélisation) à partir de la méthode de la théorie ancrée de Strauss et Corbin (1990) et celle de Hoyle, (1995), présentée par Thietart et col. (1999).

## **Méthodologie**

La recherche s'appuie sur la démarche empirique prioritairement, à travers l'analyse qualitative des données pour expliquer l'influence entre les compétences professionnelles au sein de L'ONEFOP et la performance de son système d'information sur l'emploi, et subsidiairement sur l'estimation quantitative des variables identifiées pour des raisons de confirmation des relations causales établies. Elle comprend trois phases principales à



savoir : la collecte des données, l'identification des compétences professionnelles acquises et la modélisation de l'influence entre ces compétences et la performance à la suite de la traduction des données et de l'établissement des relations causales entre les deux concepts.

#### ◆ **La collecte des données**

Les cibles interrogées ou participants pendant deux mois (avec des reprises d'interviews pour affinement de la traduction) sont les personnels de la coordination nationale où se font l'essentiel des opérations d'animation du système (domiciliation de la base des données). La récolte s'appuie sur l'examen des plans d'action, des rapports administratifs, des publications, des entretiens avec les personnels des différentes sections avec administration de questionnaires permettant de recueillir aussi bien les données qualitatives que quelques données quantitatives auprès des institutionnels. L'exploitation de ces deux derniers outils permet un affinement de l'analyse inductive immédiate menée au cours de l'entretien semi directif retenu.

#### ◆ **La transcription des données et l'identification des écarts**

Les données et les points de vue recueillis ont permis d'apprécier les niveaux de compétences afin de ressortir d'une part le degré de maîtrise des principales activités de l'organisme par les personnels et les écarts entre les compétences acquises et les compétences requises ou souhaitables pour l'animation d'un système d'information sur l'emploi.

#### ◆ **La méthode d'analyse (modélisation)**

La construction du cadre méthodologique de l'étude permettant d'établir une relation de causalité entre la compétence professionnelle et la performance pour expliquer l'insuffisance du système d'information sur l'emploi. Elle s'inspire de la démarche consistant à traduire les données disponibles (recueillies auprès des acteurs, des clients et des partenaires) sur les possibilités d'exécution des tâches et sur la qualité des résultats obtenus par l'ONEFOP, en concepts qui les sous tendent. Cette traduction des données en concepts par l'abstraction, principe qui permet de séparer le comportement de la structure interne d'un objet ou un fait (Boudon, 1969) va faciliter le passage de l'approche empirique (observations et entretiens) à l'approche théorique à travers des questions descriptives, structurelles, de contraste, justificatives, confirmatoires ou non des analyses inductives faites au moment des entretiens (Thiéart et col, 1999). Des relations de causalité ou des simples associations sont alors établies entre les concepts ou variables identifiés ou formulés traduisant l'influence de la compétence professionnelle sur la performance à travers la mesure de quelques indicateurs établis par la méthode théorique (exploitation des données du questionnaire).

Cette opération de modélisation par la méthode ancrée s'effectue en quatre phases à savoir :

- la phase de spécification de l'influence entre les compétences professionnelles et la faible performance du système d'information ramenée à la performance de l'ONEFOP comme organisation, Elle

consiste à déterminer à priori les variables indépendantes (à priori des compétences professionnelles) et les variables dépendantes (à priori la performance organisationnelle).

- Cette première phase est clôturée par la spécification des variables/concepts qui consiste à sortir des données recueillies, des catégories ou concepts sous-jacents la notion de compétence professionnelle et à regrouper les données en fonctions des catégories ou concepts sous-jacents la notion de performance (Leclerc, 2002) en conformité avec les verbalisations issues des entretiens et de l'exploitation des données dans une approche d'analyse de contenu;

- la phase de spécification des relations qui consiste à déterminer la nature des relations (causales) entre les catégories de compétence professionnelle construites et celles de performance reformées;

- la phase d'évaluation et de test à travers l'évaluation de la qualité des données et la recherche à travers ces données, des hypothèses confirmables, réfutables ou en même temps confirmables et réfutables des relations causales établies entre les concepts.

-

### **Opérationnalisation de la démarche et résultats**

Après avoir administré le questionnaire sur l'appréciation des parties prenantes sur le niveau d'atteinte des résultats attendus de l'ONEFOP, il s'est dégagé de la majorité de réponse, un sentiment d'insatisfaction qui traduit la faiblesse de l'animation du système d'information sur l'emploi. Le tableau ci-après présente la synthèse des données recueillies auprès de tous les institutionnels identifiés dans l'acte de création de l'ONEFOP qui trouvent que l'une des faiblesses est la structure des compétences professionnelles dont dispose l'organisme qui sont pas toujours à la hauteur des missions de lisibilité du marché de l'emploi notamment le renseignement des indicateurs y relatifs .

En effet, la démarche a consisté à identifier l'écart qui existerait entre les compétences acquises par de l'ONEFOP et les compétences professionnelles souhaitables pour une meilleure animation du système d'information en exploitant le tableau de compétences acquises dans la démarche d'optimisation organisationnelle de Ramond, (2000). Puis l'appréciation du niveau de mobilisation des savoirs définissant les compétences nécessaires pour la conduite des activités de collecte, d'analyse des données et de diffusion des informations et enfin, l'essai de modélisation de l'influence du niveau de mobilisation de ces savoirs sur la performance appréciée des personnels et des partenaires institutionnels de cet observatoire.

La méthode empirique est adoptée, pour l'étude d'un tel phénomène unique en son contexte, au regard de l'environnement socio-économique du Cameroun, et de la population d'étude relativement faible (moins de 20 personnes). Elle est complétée par quelques démarches théoriques qui s'appuient sur l'analyse quantitative de certaines données aidant à apprécier la performance et à mieux caractériser les catégories déclinées de l'analyse qualitative. La traduction des données issues des entretiens par abstraction (approche empirique) conduit, par le codage ouvert, à des « construits » ou des caractéristiques des savoirs dont les catégories conceptualisées (Boudon R., 1980) font l'objet de la mesure. Une forme d'appréciation des indicateurs se rapportant à ces

catégories. Cette combinaison des méthodes qualitative inductive ( de la donnée au concept) et quantitative inductive ( du concept à son indicateur) a permis d'identifier les variables liées aux compétences professionnelles d'une part, et apprécier leur niveau d'influence dans l'animation du système d'information d'autre part. Cette évaluation et les interactions décrites par les interviewés permettent de voir les variables ou des catégories qui sont des causes sur l'un ou plusieurs catégories de la performance, tirées de la littérature (J. Leclerc, 2002) et opérationnalisés à partir des données du terrain suivant la méthode qualitative déductive.

La première phase dont le but était d'identifier les compétences professionnelles acquises par l'ONEFOP pour l'animation de son système d'information et de déterminer leurs catégories et sous- catégories ainsi que celles de la performance, a consisté à la conduite des entretiens semi-directifs de durée minimale de deux heures avec les cadres et d'une heure avec les responsables des sections.

Les questions amenaient le participant à cerner la compréhension faite de la notion de compétence professionnelle et à dire s'il était capable de mener telle ou telle activité du système et le niveau de compétence qu'il pouvait dégager pour chaque activité du processus d'animation sur une échelle de points proposée (pas de compétence : 0 point ; compétence partielle : 0,5 point; compétence totale : 1 point).

- Le tableau de compétences professionnelles du tableau 1 a permis d'apprécier le niveau de polyvalence des personnels dans la chaîne d'activités de production des informations sur le marché du travail et le niveau de recouvrement de ces activités.

Les personnels interviewés sont ceux de la Coordination centrale qui participent effectivement aux activités de l'organisme et sont repartis dans les sections Administrative et financière (07), Collecte, Analyse et traitement des données(03) et Diffusion des informations (03).

- Les tableaux 2 et 3 de traduction des données par abstraction ci-dessous ont permis de spécifier les variables ou composantes du modèle à construire. La méthode qualitative inductive s'est déroulée en quatre phases. Elles consistaient d'abord à donner un nom au fait observé ou passer de la donnée au concept, puis découvrir les catégories en regroupant les premiers concepts, donner ensuite un nom en l'inventant ou en l'empruntant à la littérature et enfin développer les catégories pour trouver leurs attributs ou propriétés ainsi que les profils correspondants.

La méthode qualitative déductive retenue pour opérationnaliser les concepts de performance a permis d'identifier les composantes et les profils correspondants nécessaires à l'établissement des relations causales (Schéma 1).



**Tableau 1 : Compétences professionnelles acquises de l'ONEFOP au niveau central**

Activité principale	Personnels d'animation du SIMEFP  Activités spécifiques	Personnels de l'ONEFOP															Indice de recouvrement des activités au niveau de la l'ONEFOP sur 13		
		SCATD			Indice de recouvrement au niveau de la SCATD sur 3	SDIFC			Indice de recouvrement au niveau de la SDIF sur 3	SAF								Indice de recouvrement au niveau de la SAF sur 7	
		A/stat	B/	C/		D/	E/	F/		G/	H/	I/	J/	K/	L/	M/			
Collecte et traitement	Sensibilisation	0,5	0,5	0,5	1,5	1	0,5	0,5	2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	3,5	7
	Elaboration des outils	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Exploitation des outils	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Synthèse des données	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	1
	Saisie et stockage	0,5	0,5	0	1	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	1,5
	Mise à jour	1	0,5	0	1,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	2
Analyse et interprétation	Calcul et estimation	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Analyses sectorielles	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	1,5
	Elaboration du bilan	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Diffusion	Traduction	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Conception des supports	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0,5	2	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	3
	Diffusion	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0,5	2	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	2	5
	Animation et débats sur l'emploi et la formation	1	0	0	1	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5
<b>Indice de polyvalence sur 13</b>		<b>9</b>	<b>2</b>	<b>0,5</b>		<b>5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>		<b>1</b>	<b>2,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>			

Source : la base de données de l'auteur

**Tableau 2 : Traduction des données par abstraction (méthode qualitative inductive)**

I Observation, fait, phrase ayant conduit à l'idée	II Traduction immédiate, conceptualisation	III Liaison clé des concepts	IV Catégorisation	V Sous catégories (propriétés)	VI Dimensions	VII Profil des personnels
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Avoir une marge de manœuvre</li> <li>➤ Pouvoir analyser le marché</li> <li>➤ Tout faire pour réaliser le travail</li> <li>➤ Ne s'en tenir qu'aux objectifs visés</li> <li>➤ Apporter un plus au processus</li> <li>➤ Pouvoir intervenir dans plus d'une entreprise du SIMEFP</li> <li>➤ Intéresser aussi bien les anglophones que les francophones</li> <li>➤ Etre à la hauteur des tâches</li> </ul>	<p>Autonomie</p> <p>Capacité analyse et synthèse T</p> <p>énacité – perspicacité</p> <p>Objectivité</p> <p>Créativité, adaptabilité</p> <p>Flexibilité</p> <p>Bilingue</p> <p>Technicité</p>	<p>Caractéristiques personnelles et intellectuelles</p>	<p>Ressource personnelle ou <b>savoir individuel</b></p>	<p>Qualification (savoirs)</p> <p>Expérience professionnelle (savoir-faire)</p>	<p>Niveau de formation pour les activités du SIMEFP (nature des RH)</p> <p>Durée dans le traitement des questions d'emploi et de formation</p>	<p>Faible</p> <p>Négligeable</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pourvoir échanger avec les partenaires</li> <li>➤ Se montrer disponible</li> <li>➤ Aller vers ceux qui ont la maîtrise</li> <li>➤ Etre sensible aux événements affectant l'observatoire</li> <li>➤ Eviter de travailler en vase clos et partager l'information</li> </ul>	<p>Communication</p> <p>Disponibilité</p> <p>Humilité</p> <p>Sensibilité</p> <p>Travail d'équipe</p>	<p>Caractéristiques relationnelles ou humaines</p>	<p>Ressource relationnelle ou <b>savoir social</b></p>	<p>Gestion équipe</p> <p>Echange d'information</p>	<p>Nombre de conflits interpersonnels</p> <p>Flux d'informations</p>	<p>Négligeable</p> <p>Uniquement descendante</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maîtrise des procédures</li> <li>➤ Outils nécessaires de facilitation de traitement de données</li> </ul>	<p>Organisation (processus)</p> <p>Technologie</p>	<p>Caractéristiques technologiques et organisationnelles</p>	<p>Ressource extérieure ou <b>savoir incorporé</b></p>	<p>Mode d'animation du système</p> <p>Technologie mobilisée</p>	<p>Niveau d'agrégation des phases d'animation</p> <p>Système d'exploitation ou logiciels utilisés</p>	<p>Elevé</p> <p>Aucun</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une seule personne prend les décisions face aux événements</li> <li>➤ Prévenir les lenteurs des partenaires</li> <li>➤ S'ajuster au regard des critiques</li> <li>➤ Evaluer et apprécier les résultats</li> <li>➤ Susciter l'adhésion de sa vision</li> <li>➤ Problème lié à l'intérim</li> <li>➤ Plan d'action et contenu</li>   <li>➤ Multiplication des sources de données et de partenariat de recherche sur l'emploi</li> </ul>	<p>Esprit de décision Pro activité Attention Appréciation Leadership Délégation Planification</p> <p>coopération</p>	<p>Caractéristiques managériales pour mobilisation de l'information</p>	<p>Ressource informationnelle <b>ou savoir informationnel</b>  ou meta savoir</p>	<p>Direction</p> <p>Relation avec partenaires</p>	<p>Niveau d'implication des personnels</p> <p>Fréquence des rencontres de concertation</p>	<p>Très faible</p> <p>Peu de rencontre</p>
---	--	---	---	---	--	--

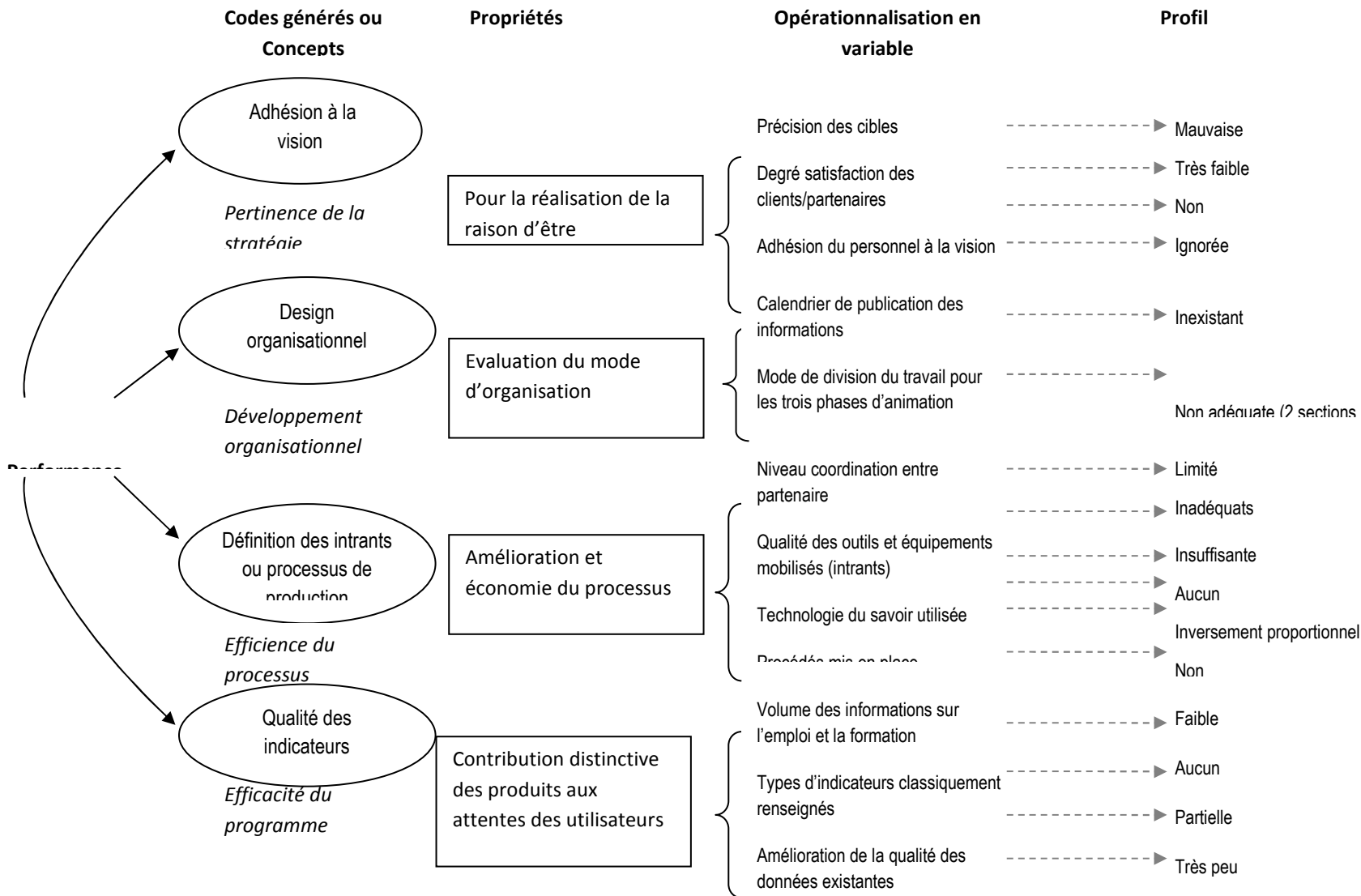
**Tableau 3 : Traduction des données par abstraction (méthode qualitative déductive)**

Concept intégrateur et profil	Catégories ou ensemble de correspondant 2 <sup>e</sup> ordre	Propriétés ou liaisons clés	Sous-catégories ou résultat de la 1 <sup>ère</sup> traduction 1 <sup>er</sup> ordre	Expressions ou indicateurs identifiés/ variables
Performance de l'ONEFOP  (faible)	<p><b>Faible adhésion à la stratégie</b>  (pertinence des actions de lisibilité)</p>	<p>Niveau d'appréhension de la pertinence des actions pour réaliser la raison d'être</p>	<p>Satisfaction des utilisateurs d'informations Adhésion à la vision</p> <p>Justification des actions</p> <p>Finalité Précision des cibles</p> <p>Objectifs</p>	<p>Où sont les indicateurs clés ?</p> <p>On ne sait même pas ce qu'on doit produire</p> <p>Donner le niveau de l'offre d'emplois</p> <p>A quoi sert même l'ONEFOP ?</p> <p>L'organisme ne renseigne pas les chômeurs</p> <p>Produire un bulletin par semestre</p>
			<p>Programmation des tâches</p> <p>Mode de répartition des tâches</p>	<p>Pas de plan de collecte de données</p> <p>Je ne traite pas les dossiers relatifs au SIMEFP</p>

	<b>Mauvais processus de production de l'information</b> (développement organisationnel)	Niveau de développement organisationnel	Hiérarchisation  Procédogramme complexe Dotation des ressources humaines	On passe toujours par le chef quelle que soit l'information Pas de manuel de procédure Former d'abord sur la collecte et l'analyse
	<b>Déficit de coordination des ressources</b> (efficience du système d'information)	Niveau de l'économie du processus de production	Qualité des extrants  Niveau des ressources mobilisées  Rapport de délais  Coordination des actions	Le bulletin 00 avait un contenu appréciable mais mal fait Les dépenses n'ont pas dépassé les prévisions Les délais de publication sont longs Pas de réunion de coordination
	<b>Absence de l'information actualisée sur le marché de l'emploi</b> (efficacité du système)	Niveau distinctif des produits ou indicateurs produits	Volume des produits Capacité de réponse aux attentes  affinement des produits  Valeur ajoutée  Effets induits des produits	Un seul bulletin depuis trois ans Seulement quelques indicateurs présentés L'information désagrégée au niveau des sous-secteurs Les informations toujours disparates Faible demande des informations produites



**Schéma 1 : Reconfiguration des concepts de performance à partir des données Collectées.**



**Tableau 4: Evaluation des compétences professionnelles au sein de l'ONEFOP.**

code	sexe	âge	Dipl. acad.	Dipl. prof.	Ancienneté	section	Savoir individuel						Savoir relationnel					Savoirs incorporé			Savoir informationnel					
							autono	ténacité	flexibilit	créativité	Cap.anal.	objectivité	Commu	disponib	humilité	sensibilité	Trav. d'éq	procédures	technicité	logiciels	apprécat	proact	Planificat	Attent. inf	coopérat	
<i>ACTIVITES SPECIFIQUES AU SIMEFP</i>																										
<b>A</b>	<i>M</i>	3	2	1	4	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
<b>B</b>	<i>F</i>	2	2	3	4	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2
<b>C</b>	<i>M</i>	3	1	2	3	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
<b>D</b>	<i>M</i>	3	2	1	4	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1
<b>E</b>	<i>F</i>	3	2	3	4	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>F</b>	<i>F</i>	4	1	3	4	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
<i>% des personnes réunissant cette capacité niveau du SIMEFP</i>							33,33	83,33	83,33	50	66,66	66,66	50	33,33	33,33	83,33	33,33	33,33	33,33	16,66	50	33,33	50	66,66	16,66	
<i>% de personnes réunissant ce savoir au niveau du SIMEFP</i>							63,88						46,66					27,77			43,33					
<i>ACTIVITES DE FONCTIONS DE SUPPORT LOGISTIQUE</i>																										
<b>G</b>	<i>M</i>	3	2	1	4	3	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1
<b>H</b>	<i>F</i>	2	3	3	4	3	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
<b>I</b>	<i>F</i>	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
<b>J</b>	<i>F</i>	2	1	2	3	3	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2

<b>K</b>	<i>F</i>	2	1	3	3	3	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2					
<b>L</b>	<i>M</i>	3	1	2	4	3	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2					
<b>M</b>	<i>F</i>	2	1	3	2	3	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2					
<i>% des personnes réunissant cette capacité</i>							53,84	76,92	92,30	23,07	61,53	46,15	38,46	53,84	61,53	84,61	30,76	15,38	15,38	07,69	76,92	15,38	30,76	38,46	15,38					
<i>% de personnes réunissant ce savoir</i>							58,96						53,84						38,45			35,38								
<i>% moyen des personnes titulaires des capacités identifiées</i>							46,65																							

Le questionnaire N°2 recueillait l'avis des partenaires de l'ONEFOP sur la performance du système. Les principales appréciations sont contenues dans le tableau 4 ci-dessous.

**Tableau 5: Appréciation des performances du système d'information de l'ONEFOP par les partenaires**

<b>Cibles</b>	<b>Type de relation</b>	<b>Nombre d'indicateurs renseignés</b>	<b>Indicateurs actualisés</b>	<b>Niveau d'implication</b>	<b>Capacités de réponse des produits aux attentes</b>	<b>Compétences acquises</b>	<b>Niveau d'atteinte des résultats</b>	<b>Cause principale</b>
<b>MINEFOP</b>	Tutelle	04	Ignorés	Fort	Moyenne	Bonnes	Partiel	Moyens financiers
<b>MINTSS</b>	Technique	01	Ignorés	Faible	Faible	Approximative	Très faible	compétences
<b>MINEPAT</b>	Technique	Peu	Ignorés	Très faible	Faible	Ignorées	approximatif	Stratégie
<b>MINEFI</b>	Technique	Très peu	Ignorés	Moyenne	Faible	Ignorées	Faible	Compétences
<b>MINPMEESA</b>	Technique	Très peu	Ignorés	Faible	Faible	Ignorées	Faible	Ignorée
<b>MINTP</b>	Technique	Très peu	Ignorés	Faible	Faible	Ignorées	Faible	Ignorée

<b>MINAGRI</b>	Technique	Très peu	Ignorés	Faible	Faible	Ignorées	Faible	Ignorée
<b>BUCREP</b>	Technique	Très peu	Ignorés	Nul	Faible	Ignorées	Ignoré	Ignorée
<b>INS</b>	Technique	08	Ignorés	Moyenne	Faible	Ignorées	Approximatif	compétences
<b>FNE</b>	Technique	10	Ignorés	Moyenne	Faible	Ignorées	Approximatif	Ignorée
<b>CNPS</b>	Technique	Très peu	Ignorés	Faible	Faible	Ignorées	Faible	Ignorée
<b>GICAM</b>	Technique	Très peu	Ignorés	Faible	Faible	Ignorées	Faible	Structure
<b>UGTC</b>	Technique	Peu	Ignorés	Moyenne	Faible	Ignorées	Faible	Compétences
<b>Chambre de commerce</b>	Technique	Très peu	Ignorés	Faible	Faible	Ignorées	Faible	Ignorée
<b>Chambre d'Agriculture</b>	Technique	Très peu	Ignorés	Nul	Faible	Ignorées	Faible	Ignorée

## Exploitation et analyse des résultats

Le tableau 1 de compétences professionnelles acquises obtenu montre que sur les 13 sous-activités ou activités spécifiques identifiées, seules les activités de sensibilisation, de mise à jour de la banque de données, de conception des supports et de diffusion peuvent être invulnérables en cas d'absence ou d'empêchement d'une personne qui en est responsable. Ces activités bénéficient des compétences disponibles avec un degré de recouvrement supérieur à 2 lorsqu'on s'intéresse à l'ensemble des personnels de l'ONEFOP au niveau central. Cependant, si l'on ne se limite qu'au niveau des sections, l'on se rend compte que toutes les activités sont vulnérables à l'exception de celle de sensibilisation, de conception des supports et de diffusion à la section Diffusion et communication.

Par ailleurs, ce tableau montre que seule une personne enregistre un degré de polyvalence satisfaisant de 9 sur 13. En dehors de l'activité de traduction, ce personnel de la section collecte, analyse et traitement des données a une connaissance ne serait-ce que partielle de l'ensemble des activités du système dont apparaît être le seul polyvalent. Les autres doivent donc construire cette polyvalence nécessaire à l'animation d'un tel système dont les activités sont liées de la collecte à la diffusion ; étant donné qu'il s'agit d'un processus de la transformation des données en information utilisable par les cibles de l'ONEFOP. Ce personnel qui est d'ailleurs le seul statisticien spécialisé dans l'emploi a un niveau d'appropriation favorable au développement de l'ensemble de savoirs indiqués pour une meilleure animation du système. Les 12 autres personnes semblent être étrangères au processus d'animation d'un tel système.

Les résultats du tableau 2 montrent à travers un codage ouvert<sup>2</sup> l'émergence des variables qui sous-tendent le concept de compétences professionnelles. Les profils des 04 savoirs construits semblent faire d'eux des variables indépendantes du modèle qui expliqueraient les variables dépendantes qui elles se rapportent à la performance. L'opérationnalisation des variables de cette performance a permis la reconfiguration des 04 catégories de ce concept.

Les tableaux 2 et 3 de synthèse traduction nous ont permis de retenir comme composantes de modèle, le savoir individuel ou personnel, le savoir social ou relationnel, le savoir technologique ou incorporé et le savoir managérial dans sa dimension informationnelle pour le concept de compétences professionnelles d'une part, et la faible adhésion à la stratégie de lisibilité du marché de l'emploi et de la formation, le faible développement organisationnel du processus de production des indicateurs, la mauvaise

---

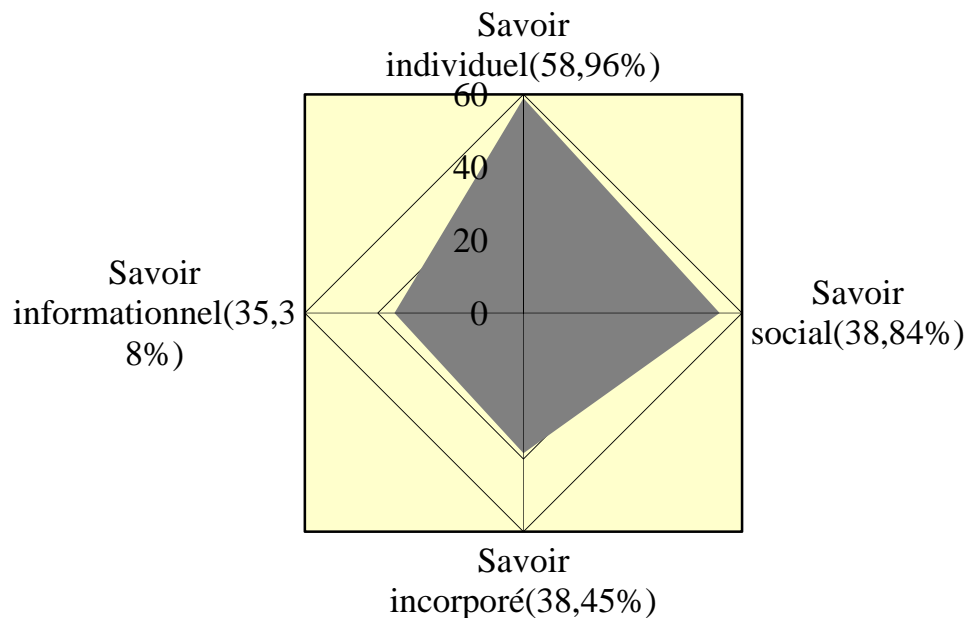
<sup>2</sup> Le codage ouvert correspond à la théorie ancrée de Strauss et Corbin (1990) qui consiste à couper, regrouper, examiner, comparer, conceptualiser et catégoriser les données (seule une expression est précisée parmi plusieurs observations).

coordination des ressources et l'indisponibilité d'une information actualisée sur le marché de l'emploi et de la formation professionnelle pour caractériser la faible performance d'autre part.

Le tableau 4 d'évaluation des compétences professionnelles par la mesure montre une inégale répartition des savoirs. Le savoir individuel qui s'acquiert préférentiellement par la formation classique, représente plus de 50% c'est-à-dire les ressources humaines mobilisées pour l'animation proprement dite du système d'information mobilisent plus de la moitié de leurs capacités personnelles et intellectuelles ou ressources internes. La faible performance qui est enregistrée et confirmée par les résultats du tableau 5 montre que cette mobilisation du savoir cognitif est insuffisante pour la conduite des activités de collecte, d'analyse et de diffusion des informations sur l'emploi et la formation.

Le savoir incorporé ou technologique qui représente le niveau de maîtrise des procédures et des logiciels de traitement des données est fortement minoré au sein de l'organisation. Le savoir relationnel est également faiblement représenté. Son taux de 54% environ lorsqu'on le reporte à l'ensemble de l'organisation, est obtenu grâce à la mention d'une forte sensibilité (84,6%) qui pourtant n'est pas aussi importante que la communication (38,46%) ou le travail en équipe (30,76%) pour la cohésion du groupe.

Schéma 2: Proportion des personnels de l'ONEFOP réunissant les savoirs identifiés.



Le schéma ci-dessus traduit le degré d' « étranglement » des savoirs incorporé et informationnel qui sont pourtant à la base du système d'information. Les personnes supposées détenir ces deux savoirs sont en nombre inférieur à la moyenne des personnes titulaires de l'ensemble des capacités identifiées.

Le tableau 5 présente également le déficit d'implication des partenaires qui déclarent à 100% ignorés les indicateurs que l'ONEFOP s'est proposé d'actualiser. Ce qui traduit les limites de l'adhésion même des partenaires à la stratégie de lisibilité du marché de l'emploi et de la formation de l'organisme. Bien que cela puisse être aussi dû à la méconnaissance des questions d'emploi et de formation par ces partenaires, il apparaît néanmoins un problème d'implication ou de coordination du processus. Un problème organisationnel qui influence le développement chez tous les acteurs impliqués, des savoirs incorporés et relationnels. Ce tableau qui présente comme étant faible le niveau d'atteinte des résultats sur tous les plans, confirme le faible degré de performance relevé lors de la traduction des données par abstraction. Un faible degré de performance qui serait tributaire, pour ceux des acteurs qui se sont prononcés, premièrement du déficit des compétences professionnelles, de l'organisation du processus et de la stratégie mise en place.

### **Construction des relations causales et formalisation du modèle schématique**

La détermination des relations de causalité s'appuie également sur la démarche inductive à travers l'entretien (Thiétart, 1999). Les relations ne sont plus celles de regroupement en concept fédérateur, mais plutôt celles existantes entre les composantes déterminées. La formalisation de ces relations causales a consisté à chercher les éléments caractéristiques de chaque relation pour déterminer sa nature et si possible son signe en s'appuyant sur le tableau 4.

Les hypothèses émises sur l'action ou l'interaction entre deux composantes sont vérifiées par les données recueillies et confirmer ou infirmer par les pourcentages enregistrés dans ce même tableau 4.

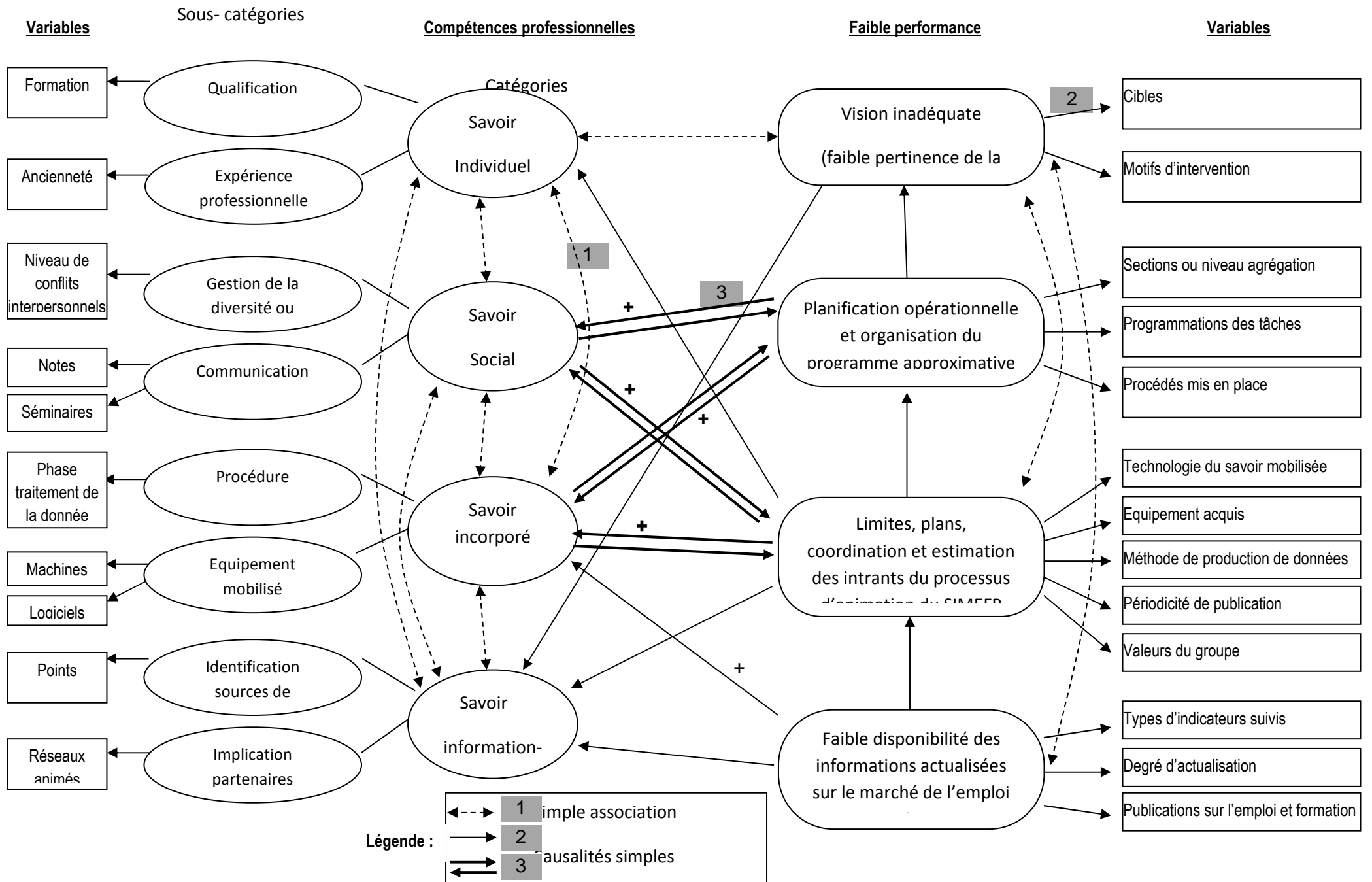
Ensuite, à la réponse « parce que ? » de chaque composante de performance, était retenue la condition causale la plus représentative au niveau des composantes de compétences professionnelles et réciproquement. Par cette démarche, plusieurs relations de simple association ont été identifiées entre les composantes d'un même concept, 03 relations causales simples et 04 relations de causalité réciproque.

Les étapes ci-dessus ne se suivent pas de manière quasi séquentielle et dans l'ordonnement présenté au cours du processus de construction du modèle explicatif. Ce processus n'est pas linéaire car, il nécessite les aller et retour entre les données, les concepts pour cerner les conditions d'occurrence, les actions et inter actions afin de valider les relations établies (Strauss et Corbin (1990) cité par Thiétart et col. (1999).

Pour formaliser le modèle, de manière conventionnelle (Thiétart R.A. et col., 1999), les cercles et les ellipses représentent les concepts ou les premières catégories qui s'y rapportent. Le carré ou rectangle représente les indicateurs ou des variables observables. Les flèches sont orientées vers la cause. Celles qui sont unidirectionnelles et pleines désignent les causalités simples. Deux flèches pleines et orientées en sens contraire désignent les causalités réciproques. Les flèches en interrompus courts désignent les simples associations. Les flèches sans origine désignent les résidus (autres facteurs résiduels qui seraient liés à la variable ou au concept). Le signe traduit l'évolution des deux variables (s'il est positif les deux variables évoluent dans le même sens).



**Schéma 3 : Réseau de relations et formalisation du modèle primaire**



Source : la base de données de l'auteur

## Discussion et représentation du modèle réduit

A la proposition de départ selon laquelle les compétences professionnelles influenceraient la performance, le modèle primaire construit et dont l'irréfutabilité de l'ensemble des relations causales testées empiriquement et confirmées par la mesure, témoigne de la validité de celle-ci. Ce modèle montre que la faible performance du système d'information de l'ONEFOP est aussi tributaire des savoirs technologiques centraux. Ces derniers facilitent l'intégration des autres savoirs. Cette intégration elle-même est conditionnée par la nature du savoir relationnel ou social au sein de l'organisme. Les deux savoirs (technologique et social) dépassent le simple cadre de la qualification et dépendent fondamentalement de l'environnement du travail.

L'explication de l'influence entre les différentes catégories de la compétence professionnelle et les résultats de l'organisme par l'analyse causale permet de relever deux caractéristiques fondamentales de cette influence :

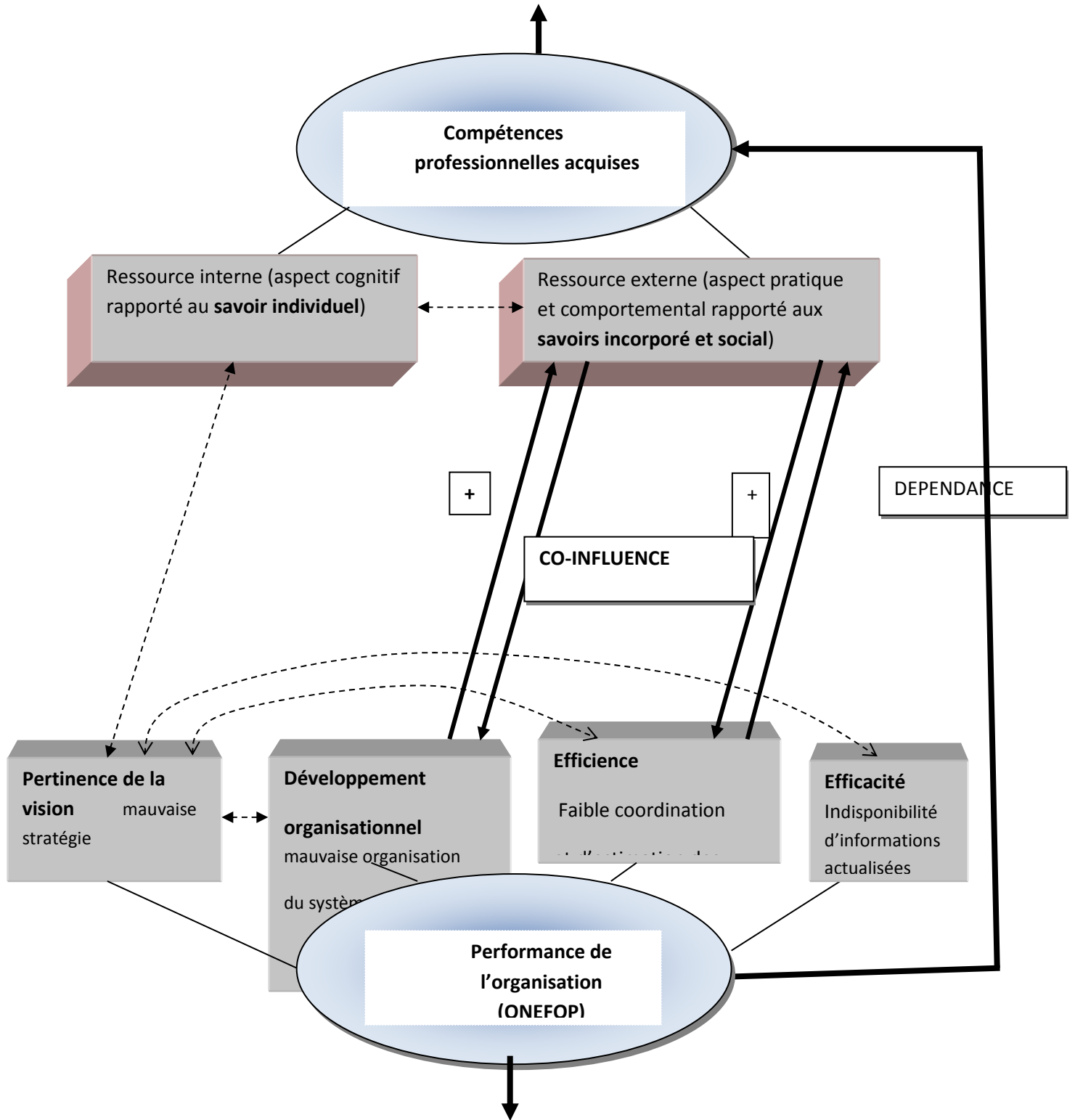
- une influence unidirectionnelle entre l'ensemble des catégories de la compétence professionnelle identifiées et les niveaux d'efficience, d'efficacité et de développement organisationnel du système.
- une influence bidirectionnelle entre les catégories savoir social (relationnel) et savoir technologique (incorporé) et les faibles niveaux d'efficience et de développement organisationnel.

En mettant en facteur résiduel les causes tributaires aux autres composantes de l'ONEFOP, et en s'intéressant uniquement à l'action des compétences professionnelles acquises, on s'aperçoit que le modèle met en exergue deux types de relations causales. Les relations de causalité simple (flèches pleines unidirectionnelles) qui traduisent une forme de dépendance de la performance de la compétence professionnelle et les relations de causalité réciproque (doubles flèches bidirectionnelles) qui matérialisent la co-influence entre les deux concepts.

Les deux co-influences relevées traduisent une forme de rétroaction des deux catégories de la performance que sont la coordination et estimation des ressources (efficience) et l'organisation du processus d'animation (développement organisationnel) sur les catégories savoir incorporé et savoir social qui sont considérés comme des caractéristiques ou ressources externes du concept de compétence professionnelle à l'échelle individuelle. Cette rétroaction, dans les deux cas est de nature activatrice c'est-à-dire que le déficit de coordination et estimation des moyens et la mauvaise organisation du travail accroissent également le mauvais climat en limitant la communication et occasionnent la non maîtrise des procédures et la méconnaissance des moyens technologiques dont a besoin le système.

Le modèle synthétique qui en résulte, prend la forme ci-après et correspond au modèle réduit du phénomène d'influence entre les compétences professionnelles et la performance d'une organisation publique fonctionnant comme un bureau d'expertise.

**Schéma 4** : Modèle explicatif réduit de l'influence des compétences professionnelles sur la performance.



**Evaluation du modèle**

Pour s'assurer de la cohérence globale du réseau de relations établies, nous avons évalué les données par triangulation des sources (entretiens, documents et questionnaires) et les traductions faites séparément n'ont pas conduit à des contradictions. Les relations de cause établies allaient dans le même sens. Les déclarations des

responsables ont plus évolué dans le sens des causalités que celles des cadres ; ce qui peut être considéré comme élément de fiabilité du modèle parce que ce sont ces responsables qui évaluent les compétences au sein de leurs sections.

### **Limites et perspectives**

Les limites de l'étude portent sur le non mobilisation de l'ensemble des composantes de l'organisation pour identifier et évaluer les causes fondamentales qui expliqueraient la faiblesse d'un système d'information sur l'emploi dans l'environnement camerounais. Notre analyse n'a porté que sur l'ONEFOP (parce que c'est l'organisme institutionnellement établi) alors que beaucoup d'autres organisations interviennent au niveau national dans la production des informations sur le marché de l'emploi et de la formation. L'examen de l'impact des compétences professionnelles sur les résultats de chacune d'elles ou réciproquement pouvait servir d'étude comparative pour saisir l'impact sur l'articulation des compétences professionnelles et les stratégies adoptées pour donner une lisibilité du marché de l'emploi. Une nouvelle piste de recherche qu'il convient d'explorer pour l'affinement du modèle proposé.

L'examen auquel nous nous sommes livrés à savoir, l'inventaire des causes liées aux ressources humaines mobilisées que nous désignons par X sur le niveau de résultats ou performance de l'ONEFOP désigné par Y nous a amené à mettre en facteur marginal les autres éléments de l'environnement. Cette approche « contextualiste » de Pettigrew et al, (1987) cité par Livian (2001) qui est une évolution (théorique) par rapport à l'analyse contingente de H. Mintzberg (1982) fait qu'on considère que ce ne sont pas les contraintes externes qui vont modeler les comportements et la division du travail, mais que c'est la ressource fondamentale (humaine) qui va chercher les éléments du contexte pour agir sur l'ensemble des autres composantes de l'organisme afin de produire le résultat attendu. Une capacité à gérer et non à subir les situations imprévus et imprévisibles. Cette approche qui est plus théorique nous a permis de circonscrire l'influence de la performance sur l'apport de la ressource humaine rendant résiduels les autres facteurs.

En retenant l'approche théorique ci-dessus, nous admettons que la variation de la compétence professionnelle exigée dans l'exercice d'une tâche peut changer à elle seule la performance ou le résultat de toute l'organisation ou réciproquement. Ceci suppose le contrôle des effets des autres variables de l'environnement pour retenir l'unique causalité entre la compétence professionnelle et la performance de l'ONEFOP. Nous nous situons alors dans un environnement où la seule variation de X produit un changement dans Y.

Malheureusement, en pratique, il est difficile voire impossible de contrôler toutes les variables de l'environnement qui influent sur la performance d'une organisation. Il est donc hasardeux de conclure avec certitude absolue que les compétences professionnelles seules peuvent justifier les résultats mitigés de l'ONEFOP sans avoir analysé les autres intrants et l'environnement externe à l'organisation. Néanmoins, les causalités établies dans le cadre d'un modèle explicatif et relatives à l'alignement des compétences à la stratégie de fiabilisation des informations sur le

marché de l'emploi peuvent servir de guide à la réinvention du processus de collecte, d'analyse, de traitement et de diffusion des informations ou indicateurs clés sur le marché de l'emploi et de la formation professionnelle. Ce qui est possible par l'initiation des mesures limitatives desdites causes telles que les actions de formation ciblées qui remet à jour la démarche de construction de la capacité professionnelle qu'en situation de travail. Faisant la compétence, un « concept situationnel » (Guerbette, 2009) que l'on peut suivre de sa naissance, sa mise en œuvre à son actualisation. Sa construction, lorsqu'elle est individuelle dépend de la personne elle-même selon Dubar, (2009) cité par Bencherqui et alii, (2010), mais lorsqu'elle est collective va dépendre aussi du capital structurel (client, organisation) (Edvinsson, 1997) associé au capital humain (Becker et Huselid, 1999) que doit plutôt construire l'organisation. Ce qui montre comme nos résultats l'ont prouvé que aussi bien la compétence individuelle est au service de la performance collective, cette dernière peut également promouvoir la performance individuelle par l'effet d'entraînement grâce la « fonction d'apprentissage » (culture et valeurs) de l'organisation dans son processus de construction d'une connaissance distinctive.

## **Conclusion**

La nature des relations entre les compétences professionnelles et la performance montre que ramener la compétence professionnelle uniquement à la qualification qui ne traduit, dans notre système éducatif ou professionnel, que le potentiel en terme de savoir individuel, est une vision trop restrictive. Celle-ci peut conduire à un choix inadéquat des ressources humaines (faible indice de polyvalence pour tous) et à des actions managériales de développement des capacités inappropriées.

Les plans de formation, d'équipement technologique et de mise en place des réseaux informationnels, ne vont plus, lorsqu'on se réfère au modèle présenté, dépendre du nombre ou de la quantité des statisticiens, des communicateurs, des conseillers d'orientation, des économistes et des gestionnaires de ressources humaines prioritairement, mais des limites dont les acteurs en situation de travail y compris ces derniers éprouvent pour accomplir les tâches telles que celles déclinées pour l'animation du système d'information sur l'emploi. Ces plans devront viser la limitation des causes ainsi identifiées afin de permettre un meilleur recouvrement des activités et enlever à la ressource humaine, la responsabilité de la faiblesse du système d'information sur l'emploi de l'ONEFOP.

En définitive, notre recherche ne s'inscrit pas dans une logique de rejet de la catégorisation traditionnelle de la compétence à savoir un ensemble de savoirs, de savoir-être, de savoir-faire et par extension le savoir-faire faire comme la démarche et les résultats semblent le montrer. Elle se veut seulement plus opérationnelle en terme de mobilisation des savoirs pour la performance. La première catégorisation qui trouve son essence dans la formation de l'individu (psychologie) semble plus faire de la compétence, une base de socialisation qui ne vise pas forcément l'amélioration d'une réalité sociale que représente l'organisation. Cette deuxième catégorisation sur laquelle s'appuie la construction du modèle à savoir, l'ensemble des savoirs individuels, des savoirs relationnels, des savoirs incorporés et du savoir informationnel du groupe des savoirs managériaux vise l'intégration et la

présentation de manière explicite des capacités réelles permettant de gérer les situations non préalablement vécues au cours de la formation. Une forme de mobilisation des savoir agir et savoir- réagir déterminantes pour l'obtention des résultats quelles que soient les situations de menaces pouvant affecter l'environnement de travail.

La contribution de notre recherche sur le plan de la gestion des organisations est la démonstration de la nécessité pour une organisation publique d'expertise, de promouvoir beaucoup plus le développement des compétences des ressources humaines acquises moulées dans les mêmes valeurs et cultures avant d'initier des acquisitions sous la bannière des diplômes présentés. Une acquisition qui, lorsqu'elle est incontournable devrait privilégier les ressources humaines qualifiables moins que les ressources humaines qualifiées qui ont, comme le montre les données, les difficultés à concilier leur savoir individuel pourtant appréciable avec les besoins de l'organisation.

Sur le plan de la recherche, l'association des plusieurs paradigmes pour mieux traiter une réalité sociale dans la complexité est liée à sa spécificité en termes d'organisation, de coexistence des ressources et acteurs et la pluralité des intervenants institutionnels. Aussi, l'association des démarches qualitative et quantitative fait ressortir l'applicabilité du modèle de recherche « aménagé » (Thiéart, 1999).

## **Bibliographie**

BENCHERQUI, B. , LE FLANCHEC, A. & MULLENBACH SERVAYRE A., *Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Cahier de recherche PRISM-Sorbonne 10-14, 2010

BERTHIER, N., *Les techniques d'enquête : Méthode et exercices corrigés*, Paris, Armand colin, 1998, 243 p.

BELISLE, C. & LINARD, M., *Quelles nouvelles compétences des acteurs de la formation dans le contexte des TIC ?* – Education permanente n° 127 Technologies et approches nouvelles en formation, p. 19 - 48

BOUDON, R., *Les méthodes en sociologie*, Paris, Que sais-je ? PUF, 1980, p ; 96 - 119

BOUTILLIER S. et al, *Méthodologie de la thèse et du Mémoire*, Levallois-Perret , Principes, Groupe Studyrama, 3è édition 34/38.p. 25 – 30

DEJOUX, C., *La gestion des compétences en ressources humaines, e-thèque*, Onnaing, 2003, p. 72 - 74

DRUKER P., *A propos du management*, Paris, Editions Village Mondial, 2000. p. 10-12

GAGNON, O. & ARCAND, G. *Les pratiques des GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle*. Revue Internationale sur le travail et la société, vol 9(2), septembre 2011

GOTNER H. F. et al, *La Gestion des Organisations Publiques*, Québec, PUQ, 2003 p. 100-165

GILLET, P., *Pour une écologie du concept de compétence*, Education permanente, 1998, p. 25-29

LIVIAN Y.F., *Organisation Théories et pratiques*, 2è édition, Paris, Dunod, 2001, 323p.

MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1982.

- NORDHAUG O., *Human Capital in Organisations ; Competence, Training and Learning*, Oslo, Scandinavian University Press, 1993.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G., « *The Core competence of the corporation* », Harvard Business Review, 1990.
- RICCA SERGIO, *Introduction aux services de l'emploi, Manuel d'éducation ouvrière*, Genève, BIT, 1994, 157p.
- KOENIG G., *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIe siècle*, Paris, Economica, 1999, 255p.
- LECLERC J., *Gérer Autrement L'Administration Publique ( la gestion par résultats )*, Canada, Presses de l'Université du Canada, 2002.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M., *Analyse des données qualitatives : Recueil des nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université, 1991.
- PAYETTE A., *Les compétences des gestionnaires et la performance des organisations publiques*, Québec, PUQ, 1997.
- RAMOND P., *Le management opérationnel, Direction et animation des équipes*, Paris, Maxima, 2000.
- STRAUSS A., CORBIN J., *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Beverly Hills, CA, Sage, 1990.
- THIETART R. A. et col., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999, 535p.
- ABESSOLO Y., *Système d'information sur le marché du travail*, Yaoundé, Réseau JFA, 2002, 22p.
- BIT, *Information sur l'emploi et la main-d'œuvre dans les pays africains d'expression française, Guide de formation des cadres*, Genève, 1989, 92p.
- ONEFOP, *Bulletin semestriel d'informations « J'Observe » n° 000*, Yaoundé, 2008. 37p.
- WATKINS M., *90 jours pour réussir sa prise de fonction*, Québec, PUQ, 2005.
- BIT, Programme d' « Appui à la Promotion de l'Emploi et le Réduction de la Pauvreté » (APERP), *Etat des lieux des informations du marché du travail au Cameroun*, Genève, 2007.
- NGAH NGAH S., *Systèmes d'Information sur le Marché du Travail*, Yaoundé, CRADAT, 2007, 18p.
- ONEFOP, *Bilan de l'opérationnalisation de l'ONEFOP de 2005 à 2007*, Yaoundé, 2008, 15p.
- PLOURDE G., *Programme intégré de management pour les cadres étrangers (PIMCE), Management public*, Québec, ENAP, 2006. 17p.
- LUSTHAUS, C., ADRIEN, M. H., ANDERSON, G., CARDEN, F. & MONTALVAN, G. P., *Evaluation organisationnelle, Cadre pour l'amélioration de la performance*, PUL, CERDI, 2003, p. 100-180
- ROSANVALLON A., *La stratégie de l'emploi au Cameroun Document cadre*, Yaoundé, MINEFOP, 2007, 52p.