



Les pratiques de management des compétences dans le secteur public au Cameroun

Roulie Niquaise EVA'AH^{1*}

¹ Université de Yaoundé II, Cameroun, roulie6@gmail.com

* auteur correspondant

Résumé : L'objectif de ce travail est d'analyser les pratiques qui développent le management des compétences dans le secteur camerounais des entreprises publiques. En effet, depuis plusieurs décennies, on assiste à une nouvelle ère économique, caractérisée par de nouvelles exigences en termes de compétence, en raison des violents chocs économiques observés à travers le monde et dont l'un des enjeux fondamentaux réside dans la capacité à s'adapter à ce nouvel environnement en pleine mutation. Dans le secteur public, l'ouverture des marchés et l'augmentation des exigences et des besoins des usagers a largement contribué à questionner le management des compétences des cadres alors que les relations du travail se sont construites essentiellement autour des principes du statut des personnels et de la mission. Les compétences à promouvoir doivent être capables de réagir et de s'adapter à ce nouvel environnement. Notre étude, qui se veut exploratoire basée sur les études de cas a été menée sur un échantillon de trente-deux (32) cadres de six (6) hôpitaux publics (hôpital de district) de la ville de Yaoundé au Cameroun. Les résultats montrent que, les pratiques basées sur une gestion du personnel aux valeurs du service public, une gestion marquée par la présence étatique et l'arrimage aux transformations numériques actuelles contribuent au développement du management des compétences dans les entreprises publiques.

Mots-clés : management des compétences ; entreprises publiques ; cadres ; GRH.

Summary: The objective of this work is to analyse practices that develop skills management in the Cameroonian public sector. For several decades now, we have been witnessing a new economic era, characterized by new requirements in terms of skills due to the violent economic shocks observed throughout the world, one of the fundamental challenges of which is the ability to adapt to this new and rapidly changing environment. In the public sector, the opening up of markets and the increase in user requirements and needs have largely contributed to questioning the skills management of executives, while labour relations have been built mainly around the principles of staff status and mission. The skills to be promoted must be capable of responding and adapting to this new environment. Our exploratory case study was conducted on a sample of thirty-two (32) managers from six (6) public hospitals (district hospitals) in the city of Yaoundé, Cameroon. The results show that practices based on personnel management in line with public service values, management marked by state presence and alignment with current digital transformations contribute to the development of skills management in public enterprises.

Keywords: skills management; public companies; managers; HRM.

Classification JEL : H83, H89, J53, J59.

1. Introduction

La fonction RH traverse une période de transformation sans précédent et la gestion des compétences reste un domaine à part entière des ressources humaines, au même titre que la gestion de la paie ou du recrutement. Il s'agit d'un vaste ensemble de pratiques permettant l'adéquation continue entre les ressources humaines et les besoins d'une organisation.

D'un point de vue historique, le mouvement en faveur de la prise en compte de la compétence s'est d'abord développé comme d'ailleurs la plupart des innovations qui ont eu lieu dans le domaine de la gestion des ressources humaines dans le secteur privé, où la gestion des compétences avait pour but principal de permettre une meilleure compétitivité en milieu concurrentiel, (Igalens et Scouarnec, 2001).

D'un point de vue sémantique, les mots compétition et compétence sont similaires. Dans le secteur public, la concurrence est moins évidente ; elle n'en reste pas moins présente : elle s'exerce ainsi en matière de recrutement ou de fidélisation du personnel, d'accès aux ressources, d'obtention de contrats au sein d'un marché ouvert ou bien encore de recherche de résultats. C'est dans ce contexte que s'explique, en partie, l'attrait des institutions publiques pour la gestion des compétences, (Le Boterf, 2000).

La gestion des compétences est une nouvelle manière de prendre en compte les carrières dans le secteur public. Traditionnellement, les carrières reposaient sur les diplômes, les examens ou l'ancienneté, dans un système où la compétence prévaut, les carrières, en revanche, sont fondées sur les « atouts » des employés ; atouts qui profitent à l'organisation, (Labruffe, 2008). Notons dès à présent que les employés sont eux-mêmes largement responsables du développement de leurs compétences.

Le management des compétences implique que soient identifiées les compétences nécessaires à l'accomplissement adéquat de tâches dans chacun des secteurs d'activité de l'organisation et que soit élaboré un modèle qui serve de base au recrutement, à la sélection, à la formation, au développement ou à d'autres aspects de la gestion du personnel. L'avantage évident d'une telle approche, est qu'elle favorise la cohérence de l'identification et de l'évaluation de la qualité des employés, dans tous les processus de gestion des ressources humaines, (Oiry, 2004). Elle a également pour but de jauger le talent, la motivation, la personnalité et d'autres attributs qui permettent de différencier les niveaux de performance (faible, moyenne ou supérieure). En d'autres termes, la gestion des compétences considère l'individu comme la ressource primordiale au sein de l'organisation et comme la source de son succès ou de son échec.

Le secteur public au Cameroun n'échappe pas à cette règle, et est également confronté à la montée vertigineuse des compétences rares. En l'absence d'études pertinentes sur les mécanismes par lesquels le secteur public améliore ses compétences au regard des besoins actuels, la présente recherche voudrait répondre à la question suivante : du fait des besoins actuels, quels sont les enjeux des pratiques de management de compétences dans le secteur public au Cameroun ? Nous admettons que, les pratiques basées sur une gestion du personnel aux valeurs du service public, une gestion marquée par la présence étatique et l'arrimage aux transformations numériques actuelles contribuent au développement du management des compétences dans les entreprises publiques.

Examinant la situation de six hôpitaux publics (hôpital de district) étudiés dans la ville de Yaoundé-Cameroun, cette recherche a pour intérêt de relever les enjeux des pratiques de gestion des compétences dans le secteur public. Elle faciliterait ainsi la formulation de stratégies de gestion des talents et surtout des compétences rares. A cet effet, la recherche mobilise la théorie des ressources, reprise dans la recherche en GRH. Dans ce contexte, les recherches se sont peu intéressées à une telle problématique, alors que la qualité des compétences rares s'accroît inexorablement. Le reste de l'article se présente comme suit : la première section présente le cadre théorique de la recherche, la deuxième section présente la méthodologie, les résultats et discussions ressortent à la troisième section et enfin, la conclusion.

2. Revue de littérature

Nous allons tout d'abord clarifier la compréhension du concept de gestion des compétences et celui de gestion par les compétences dans le secteur public et ensuite, présenter la théorie des ressources comme le modèle par excellence de gestion des compétences.

2.1. De la gestion des compétences à la gestion par les compétences dans le secteur public

Depuis le début des années 1990, les compétences des individus deviennent objet de gestion dans l'organisation. C'est une stratégie misant sur la responsabilisation des acteurs et le développement des compétences qui en découle pour partager et relever les défis économiques de l'entreprise, la gestion par les compétences donne lieu à de nombreux écrits, discours et débats, managériaux ou scientifiques.

Pourtant la notion même de compétence, malgré le recours fréquent qui y est fait, conserve une signification ambiguë allant du sens commun, à l'inventaire précis des composantes qui la constituent. Ce caractère polymorphe amène Igalens et Scouarnec (2001) à s'interroger : l'utilisation du concept de compétence n'est-elle pas un révélateur d'enjeux plus complexes dépendant de la volonté stratégique de certains acteurs ? Si tel est bien le cas, la gestion par les compétences ne peut être une pratique de gestion neutre et univoque. Elle peut, par exemple, servir des desseins peu nobles lorsque, sous un discours managérial vouant le bénéfice des compétences, l'on instaure un système de tri du personnel, voire de restructuration de l'entreprise.

Face à une multiplicité de définitions, de pratiques et de discours, Parlier, (2005) conclut : « 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 ». Parmi les éléments qui constituent la compétence, et par là même les objets de la gestion par les compétences, on retrouve, à des degrés divers, des savoirs c'est-à-dire une base théorique de la compétence, des savoir-faire qui renvoient à la dimension pratique de la compétence exprimée à travers l'action, des savoir-être recouvrant les aspects sociaux et comportementaux de la compétence, et enfin des compétences cognitives.

Ainsi, Djouda Djiako et al. (2023) classifie les pratiques de gestion par les compétences en cinq approches : approche par les savoirs, approche par les savoir-faire, approche par les savoir-être, approche par les trois savoirs (savoirs, savoir-faire, savoir-être) et approche par les éléments cognitifs. Ces dernières années semblent marquées par l'ampleur des changements économiques, politiques, sociaux et technologiques et la rapidité avec laquelle ils se succèdent, affectant ainsi les organisations en même temps qu'ils façonnent le contexte dans lequel elles évoluent. Désireuses de réagir à ces changements, les organisations adoptent des pratiques de gestion qui répondent à de nouveaux critères : adaptabilité, efficacité et moindre coût.

Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines revêt plus qu'auparavant un caractère stratégique : on lui demande à la fois de faire en sorte que les objectifs de « l'entreprise moderne » soient partagés par tous et qu'elle réponde aux aspirations d'autonomie et de responsabilité des salariés (Le Goff, 2000).

Si les premières applications de la gestion par les compétences dans l'entreprise, à travers les pratiques de gestion prévisionnelle de l'emploi, relevaient sans doute d'une approche par les savoirs (Oiry et d'Iribarne, 2001). Avec le développement de la notion de compétence et son utilisation de plus en plus large dans les pratiques de gestion, sont apparus des modèles basés sur l'approche par les savoir-faire.

S'appuyant sur des injonctions de plus en plus larges et ambiguës prônant la responsabilisation du salarié, son engagement affectif à l'égard de l'entreprise, sa capacité d'innovation, son adaptabilité au changement et le développement continu de ses compétences, les modèles plus récents de gestion par les compétences, prémisses d'une « logique compétence » (London et Tijou, 2002), semblent de

plus en plus se centrer sur les comportements des personnes dans l'entreprise et sur leurs capacités cognitives.

La gestion par les compétences est présentée comme l'une de ces nouvelles pratiques qui soutient la flexibilité et l'adaptation continue de l'entreprise. Ces pratiques voient le jour dans des formes organisationnelles où le rapport au temps et à l'espace n'est plus celui qui prévalait dans des modèles traditionnels d'organisation. Le travail devient une ressource utilisée « où et quand il faut », parfois déconnectée de tout repère spatiotemporel comme l'illustrent le télétravail, le travail mobile ou encore les bureaux partagés, (Le Boterf, 2000).

Selon une gestion des compétences ou une logique compétence « un management par les compétences » ou encore une démarche compétence, et pour ne citer que ces appellations, plusieurs variables permettent de mesurer celle-ci au sein des entreprises. La « gestion par les compétences » commence à prendre un ascendant sur la « gestion des compétences » et sur la « GPEC » (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences).

Selon Rosé (2006, p 408) : « Le « management par les compétences » (qui doit bien être distingué du « management des compétences » plus répandu) oblige par exemple à abandonner une logique d'organisation du travail en termes de poste au profit d'une logique de missions autour de compétences professionnelles évolutives donc oblige à adapter un modèle mental différent du « modèle du management traditionnel ». Sur ce point, une différenciation plus pointilleuse entre la gestion ou le management des compétences et la gestion ou le management par les compétences est indispensable.

Sanchez (2004) décrit la gestion des compétences comme un système qui se base sur une logique de poste, ce qui signifie que le poste et ses exigences sont les plus importants :

« En effet, lorsqu'on parle de management par les compétences, ce qu'il s'agit de manager (de piloter), c'est avant tout la mise en œuvre de la stratégie de service et l'atteinte des performances qui y correspond, en faisant, de la compétence, une ressource centrale pour assurer cette mise en œuvre avec succès. Nous l'appelons : la politique de la compétence. Elle est un moyen au service de la stratégie, très fortement imbriquée dans le fonctionnement organisationnel de la firme. ».

Savall et al., (2019) distinguent une typologie des modèles de la gestion des compétences :

- L'usage des compétences : l'objectif est de renforcer l'implication au travail, mais l'évolution de la carrière et de la rétribution sont réduites ;
- L'affectation des compétences : les postes de travail sont affectés par les compétences maîtrisées par les collaborateurs. L'entreprise utilise les connaissances et les compétences des collaborateurs. La gestion de carrière et la reconnaissance ne sont pas prises en considération ;
- Le développement des compétences : l'objectif est la valorisation des ressources existantes dans l'entreprise. Son rôle est d'évoluer professionnellement ainsi qu'au niveau des compétences ;
- Le management par les compétences : la démarche compétence peut s'avérer la forme la plus importante du développement des compétences des salariés :

Grasser, (2003), approfondit le développement ainsi que la nouvelle fonction des ressources humaines. En effet, la GRH est de plus en plus orientée vers le développement des compétences sans négliger les autres missions traditionnelles de cette fonction. La nouvelle fonction des RH est désormais orientée vers quatre rôles : l'administration ; la communication, information et motivation ; la gestion des relations professionnelles ; les études, formation et développement social.

Guina (2002) présente la gestion par les compétences comme une stratégie globale et un ensemble de pratiques spécifiques à une entreprise. L'auteur définit le recrutement, la formation, l'évaluation de la performance et la rémunération. Il étudie la sélection du personnel, l'évaluation du rendement, la rémunération incitative, la conception des tâches, les procédures de règlement des réclamations, le partage de l'information, l'évaluation de l'attitude, le travail de gestion participative, l'intensité de ses 8 efforts de recrutement, la formation, et la promotion.

De plus, Labruffe (2008) détermine le recrutement, l'évaluation, la formation, la carrière, la rémunération et l'organisation de travail. L'auteur distingue l'identification des compétences,

l'évaluation des compétences, l'acquisition des compétences et l'usage des compétences dans une gestion des compétences. Il décrit également la gestion par les compétences comme un système donnant plus d'autonomie aux salariés. Le Boterf (2018) s'oriente vers le référentiel, le recrutement et mobilité interne, la relation sociale, l'organisation de travail, la rémunération des compétences réelles, le processus, la délégation et une proximité importante, le plan de formation, la communication interne, l'évaluation et l'autonomie.

2.2. La théorie des ressources : un modèle par excellence de gestion des compétences

La théorie des ressources a connu un formidable développement dans le domaine du management stratégique depuis les premières propositions de Wernerfelt (1984), l'énoncé des principes fondamentaux par Barney (1991) et l'argumentation de Conner (1991) pour élever l'approche par les ressources au rang de théorie. Cette théorie, a fait l'objet de critiques virulentes, comme en témoignent par exemple l'argument fondé sur le principe de tautologie développé par Porter (1991) ou la « conversation » entre Priem et Butler (2001) et Barney (2001). Connue sous le nom de "Resource-Based View" (RBV), stipule que les entreprises peuvent obtenir un avantage concurrentiel durable en exploitant leurs ressources et compétences internes uniques. Ces ressources peuvent être tangibles (équipements, bâtiments, etc.) ou intangibles (marques, connaissances, relations, etc.).

En effet, dans les organisations, la connaissance correspond au capital d'expertise que détiennent les employés dans les différents domaines qui constituent le cœur de métier de l'entreprise. Certaines autres connaissances sont disséminées à travers l'organisation dans des supports papiers et électroniques. Ces connaissances doivent être gérées afin d'améliorer l'efficacité globale et la compétitivité des entreprises (Cavagnol, 2013). En effet, selon la théorie du management par les ressources, le « *développement de la 'firme' ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais qu'une bonne part de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients* ».

La théorie des ressources est basée sur deux principes dans l'analyse des sources d'avantage concurrentiel à savoir :

- le principe d'hétérogénéité des ressources qui stipule que dans une industrie donnée, les ressources internes des entreprises sont distribuées inégalement, lesquelles, valorisées et combinées, conduisent à un certain nombre d'aptitudes organisationnelles spécifiques et,
- le principe d'immobilité des ressources qui soutient que ces ressources ne doivent pas être parfaitement mobiles à travers cette industrie pour qu'un avantage concurrentiel obtenu soit durable (Barney, 1991 ; Conner, 1991).

Cette approche d'orientation interne participe d'une logique de pensée qui conduit à la résurgence d'un cadre théorique fondé sur l'étude de la valorisation des ressources internes. Ainsi, l'émergence du nouveau paradigme stratégique centré sur les ressources a remis en cause la recherche du seul positionnement résultant d'une adaptation aux contraintes du marché.

D'après Mintzberg (2011), l'entreprise est un unique confluent de ressources et de capacités hétérogènes, qui pilotent les bases de son avantage concurrentiel et de sa rentabilité. Ces ressources peuvent être visualisées comme tangibles (usine, matériels, terrains et ressources naturelles, matières premières, etc.) d'un côté, c'est-à-dire comme des inputs micro-économiques, et, comme intangibles (la réputation de l'entreprise, la culture, les marques déposées, les droits de logiciels, les réseaux personnels et organisationnels), de l'autre côté.

Les ressources intangibles sont souvent considérées comme étant des ressources d'avantage concurrentiel, car leur imitation n'est pas aussi aisée que dans le cas des ressources matérielles. Selon Saval (2011), les ressources des firmes incluent les capitaux, les capacités, les processus organisationnels, les attributs de l'organisation, l'information, les connaissances, etc. qui sont gérées par une entreprise et utilisées de manière à concevoir et à mettre en application les stratégies qui améliorent son efficacité.

Ces ressources sont classifiées en trois grandes catégories : les ressources physiques qui comprennent toutes les immobilisations corporelles de la société : la technologie, les équipements et installations, la localisation géographique et l'accès aux matières premières ; les ressources humaines qui englobent le leadership, la formation (les qualifications spécialisées), l'expérience, le jugement, l'expérience et la perspicacité des différents cadres et employés d'une entreprise et les ressources organisationnelles qui incluent la structure formelle de l'entreprise, ses éléments de planification et de contrôle ainsi que des éléments informels tels que les relations interpersonnelles et sa réputation.

Par conséquent, pour qu'une ressource interne de l'entreprise soit jugée capable d'accorder ou de soutenir un avantage concurrentiel, elle doit être « de valeur » c'est-à-dire, permettre à l'entreprise de concevoir des stratégies qui amélioreront son efficacité et son efficacité ; ce qui est rare : appartenir à un groupe sélectif et ne pas être implantée avec un grand nombre d'entreprises du secteur d'activité pour que les concurrents ne risquent, avec les mêmes ressources, de réussir à les copier et soient imparfaitement imitables car, il faut que les concurrents, ne disposant pas des ressources permettant l'élaboration de stratégies créatrices de valeur, ne puissent s'en procurer. La théorie des ressources sert ainsi de base à la genèse des courants fondés sur le management stratégique des compétences, la connaissance, les capacités dynamiques et l'approche relationnelle.

En effet, dans les entreprises du secteur public, les stratégies d'innovation passent aujourd'hui par la coopération entre partenaires qui peuvent être publics ou privés lorsque l'Etat ne dispose pas des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs fixés. La théorie présente le rôle des ressources et des compétences dans l'évolution du degré de dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation. Ces entreprises mettent en œuvre des réseaux inter organisationnels pour valoriser leur invention. L'on peut remarquer que les réseaux d'innovation pilotés montrent un degré de dépendance du pivot en fonction des ressources et des compétences nécessaires à l'avancement du projet.

3. Méthodologie

Nous menons une recherche qualitative de type exploratoire. Il s'agit d'une étude de cas parce que l'analyse porte sur les liens qui rassemblent des éléments, au détriment des fréquences ou des impacts, spécifiquement dans des situations où l'enquête et l'expérimentation ne se prêtent pas à l'analyse, du fait de la complexité des dits liens (Yin, 1984). Pour mener à bien notre étude, nous avons dû recourir à la collecte des données par le biais des entretiens en face à face avec des cadres des hôpitaux publics retenus. Lors de cette phase, nous avons eu à recueillir des données orales et écrites. Certains répondants ont accepté d'être enregistrés et d'autres pas. Des entretiens téléphoniques ont parfois été nécessaires pour compléter nos informations. Le choix de ces répondants s'est fait sur la base de la bonne volonté de ces derniers. Les données de l'étude sont issues de plusieurs sources. Trente-deux (32) entretiens semi directifs ont été réalisés dans les six hôpitaux publics en trois phases : une première phase en mars 2025, une seconde phase en juin 2025 pour compléter les informations manquantes, et une troisième phase en juillet 2025 pour affiner les analyses.

Le choix des hôpitaux du district de la ville de Yaoundé a été fait pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les centres hospitaliers sont des organisations complexes ; ensuite, la richesse de la diversité des compétences fait d'eux un cadre d'analyse attrayant et pertinent et enfin, la proximité avec ces hôpitaux a également favorisé ce choix.

La sélection des cadres a été faite à partir de la définition des fonctions occupées ou par les textes de nomination. Les profils retenus sont les suivants :

Tableau 1 : Profil des cadres rencontrés dans les hôpitaux

Cadres	H1	H2	H3	H4	H5	H6	Total
Conseillers Médicaux	1	0	1	1	0	1	4
Surveillants généraux	1	1	0	1	1	1	5
Chefs de services	2	2	2	1	3	2	12
Economes	1	0	1	0	1	0	3
Majors	1	1	1	2	1	2	8
Total	6	4	5	5	6	6	32
Durée moyenne des entretiens en minutes	65	60	70	60	65	60	63.43
Durée totale des entretiens en minutes	390	240	350	300	390	360	2030

Source : construit par l'auteure.

Nous avons rencontré à H1 : 6 cadres, 4 à H2, 5 à H3, 5 à H4, 6 à H5 et 6 à H6. La durée de nos entretiens a été de 2030 minutes pour les 32 agents rencontrés. Tous possèdent suffisamment de traits communs entre eux. Le choix des répondants s'est fait selon la méthode de l'échantillonnage à choix raisonné. Au cours de nos premiers entretiens, nous avons reçu des informations servant à orienter le choix des personnes interviewées au fur et à mesure que les entretiens se poursuivaient. Par effet de boule de neige, nous sommes parvenus à l'enregistrement du nombre d'entretiens jugé suffisant pour une analyse pertinente.

Conformément au principe de saturation théorique, la récurrence des résultats au fur et à mesure que se poursuivaient les interviews a permis la fin du processus d'échantillonnage théorique (Bonono et Mvele Abessolo, 2025). Les entretiens ont été réalisés en face à face dans les bureaux des interviewés, à l'aide d'un dispositif d'enregistrement sonore pendant une durée allant de trente minutes à une heure et trente minutes. Un guide d'entretien a été élaboré sur la base des concepts de la théorie des ressources. Ceci nous a permis de recueillir des informations sur les interactions entre les acteurs et les hôpitaux. Notre objectif était de connaître les différentes positions, compréhensions, attitudes, etc., relevant du sujet, et permettre une analyse menée par thème.

Dans un second temps, et afin de répondre au principe de triangulation (Rivard, 2000)), nous avons utilisé des données issues des rapports, les notes internes, ainsi que la visite des sites internet. Outre les échanges avec d'autres chercheurs dans un souci d'enrichissement de notre cadre théorique, et d'élimination des biais internes, notre démarche a également intégré des allers-retours entre la théorie et le terrain. Des relances par téléphones et messageries électroniques nous ont permis d'apporter des clarifications à nos entretiens. Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu. Les interviews ont été transcrites manuellement et constituées en verbatim.

Nous avons procédé au processus de codage selon trois phases. Dans le codage ouvert, nous avons étiqueté les portions du texte à partir des entretiens retranscrits. La confrontation des codes précédents ainsi que leur combinaison en un code général se sont effectuées dans la phase de codage axial. Nous avons alors pu extraire des catégories générales. Uniquement les codes pertinents relatifs au concept de management des compétences et aux autres concepts de l'étude ont été retenus. Nous avons ensuite procédé à la connexion des codes généraux afin de faire émerger la théorie dans le codage sélectif. Nous pouvons déduire la synthèse des pratiques de management des compétences et enjeux suivants :

Tableau 2 : Synthèse des pratiques et enjeux induits

	Pratiques de Management des compétences observées	Enjeux induits
1	L'acquisition et la gestion des talents	Les pratiques basées sur une gestion du personnel aux valeurs du service public
2	La formation	La gestion marquée par la présence étatique
3	L'évaluation des compétences	L'arrimage à la transformation numérique

Source : Construit par l'auteure.

Nous avons volontairement choisi de mener cette étude dans le même secteur d'activité pour justifier les comportements hétérogènes existant dans les hôpitaux publics et qui justifient bien évidemment la pertinence d'un tel travail. La collecte des données sur la base de notre guide d'entretien ainsi que la revue de la littérature nous ont permis de mettre en relief les indicateurs permettant aux hôpitaux publics d'améliorer la gestion de leurs compétences. Il s'agit de l'acquisition et la gestion des talents, de la formation et de l'évaluation des compétences acquises. Les données recueillies codifiées, nous les avons par la suite analysées en nous référant aussi bien aux techniques d'analyse de contenu que de concomitances thématiques de Abiala et Bonono, (2025).

La réalisation de cette étude a été confrontée à beaucoup de difficultés. L'administration du guide d'entretien n'a pas été aisée : la discrétion des répondants, les rendez-vous infructueux, la non-disponibilité des répondants entraînant des retards, les refus de réponse de certains responsables ne trouvant aucun intérêt à répondre à nos questions, sinon une perte de temps, la confidentialité des informations, etc. Cette démarche a favorisé l'obtention des résultats qui sont présentés et discutés.

4. Résultats et discussions

Cette partie a pour objectif d'analyser les enjeux des pratiques de management des compétences dans les entreprises publiques au Cameroun. Pour ce faire, nous avons identifié les pratiques de gestion des compétences dans ce secteur.

4.1. Les pratiques de gestion de compétences dans les hôpitaux publics

Les pratiques de gestion des compétences identifiées dans les hôpitaux publics sont les suivantes : acquisition et la gestion des talents, formation et l'évaluation des compétences.

- ***L'acquisition et la gestion des talents***

L'acquisition des talents est une approche stratégique visant à identifier, attirer et embaucher les meilleurs talents pour atteindre les objectifs commerciaux à long terme d'une organisation. Bien que souvent confondue avec le recrutement, qui se concentre principalement sur le remplissage immédiat des postes vacants, l'acquisition des talents englobe un spectre plus large qui inclut la marque employeur, la génération de leads (candidats potentiels), les entretiens, les évaluations et les processus d'intégration.

Acquérir gérer les talents dans les hôpitaux publics consiste à attirer, développer et retenir les employés, en alignant les capacités de la main-d'œuvre avec les objectifs fixés. Alors que la concurrence pour les meilleurs talents s'intensifie, notamment face à l'évolution des données démographiques de la main-d'œuvre et aux avancées technologiques, une gestion efficace des talents est devenue un facteur critique de succès organisationnel. Mettre en œuvre des pratiques de gestion des talents permet non seulement d'améliorer l'engagement et la satisfaction du personnel, mais atteignent également une performance organisationnelle.

De plus, l'intégration croissante de la technologie dans les processus de gestion des talents a transformé le recrutement, la gestion de la performance et l'engagement du personnel, permettant aux

entreprises publiques de s'adapter rapidement aux exigences des changeantes du marché du travail. Malgré son importance, l'identification et la gestion des talents dans les entreprises publiques est confrontée à des contraintes budgétaires importantes, limitant l'investissement dans le développement des talents, et à des attentes des travailleurs en évolution qui privilégient l'équilibre travail-vie personnelle et la culture organisationnelle.

- **La formation**

Dans un environnement en constante mutation, où les exigences de professionnalisation, d'efficacité budgétaire et de gestion prévisionnelle des compétences s'intensifient, la formation reste un outil indispensable pour accompagner les transformations des services et soutenir le développement des compétences des agents. Cette formation offre une méthode complète et actualisée pour bâtir un plan de formation cohérent, stratégique et parfaitement aligné avec les priorités des hôpitaux publics.

Elle vise à renforcer les compétences des agents et des cadres pour mieux piloter les hôpitaux, améliorer la performance et la gouvernance, et assurer la cohérence avec les politiques publiques.

Verbatim : « *Nous apprenons à diagnostiquer les besoins en compétences, à articuler les dispositifs réglementaires (entretiens professionnels, lignes directrices de gestion, bilans de compétences...), à construire une offre de formation adaptée et à en piloter la mise en œuvre de manière rigoureuse* ».

Cette formation permet aux responsables de formation, DRH, agents chargés du développement des compétences ou membres des services RH, d'optimiser les pratiques, de sécuriser les procédures et de renforcer la lisibilité et l'impact de la politique formation. Un accompagnement indispensable pour transformer votre plan de formation en véritable levier de performance publique. La formation interne est privilégiée pour acquérir les nouvelles compétences et qualifications. Elle offre au personnel l'opportunité d'approfondir leurs connaissances et mettre en place des tactiques pour un travail et plus rapide et plus efficace. Qu'elle soit interne ou externe, la prise en charge de la formation demeure une préoccupation majeure pour initiateurs.

- **L'évaluation des compétences**

« *L'évaluation des compétences n'est pas un problème neuf, elle oblige à remettre sur le métier la question de l'évaluation des connaissances et à voir que ces problématiques sont plus proches qu'on ne croit* » (Perrenoud, 2004, p. 8).

« *Elle vise à mesurer les capacités des employés et à identifier les besoins en développement, favorisant l'efficacité et l'alignement des compétences avec la mission des entreprises publiques* ».

L'évaluation des compétences consiste ainsi à identifier et valider les habiletés et les connaissances requises pour un poste, mais aussi celles que possède un agent et qu'il souhaiterait mettre en application. L'évaluation peut avoir des effets forts sur la motivation, l'implication et même l'engagement au travail. Toutefois, la non-prise en compte du travail réel dans sa complexité, le mythe d'une activité humaine pleinement rationnelle ainsi que le contrôle sur l'ensemble des tâches pour accroître la performance et la rentabilité amènent le plus souvent les personnes évaluées à adopter des stratégies de protection, de ruse ou d'évitement, lesquelles peuvent paralyser le développement professionnel (Perrenoud, 2010). Toutefois, l'évaluation des compétences dans le secteur public fait face à des défis majeurs, notamment l'utilisation d'outils inadaptés, un manque d'objectivité, et une résistance au changement liée à des structures hiérarchiques rigides. Ces obstacles limitent l'efficacité de la gestion des ressources humaines, créant des disparités dans l'évaluation des savoir-faire techniques et comportementaux. Les enjeux de ces pratiques sont perceptibles.

4.2. Les enjeux des pratiques de management des compétences dans les hôpitaux publics

Les enjeux retenus tournent autour des pratiques basées sur une gestion du personnel aux valeurs du service public, une gestion marquée par la présence étatique et l'arrimage aux transformations numériques.

- **Les pratiques basées sur une gestion du personnel aux valeurs du service public**

Les pratiques de gestion des compétences dans les entreprises publiques, lorsqu'elles sont alignées sur les valeurs du service public, visent à optimiser l'efficacité et la performance tout en

respectant les principes de la fonction publique. Cela implique une approche qui valorise l'acquisition et le développement des compétences nécessaires pour répondre aux besoins spécifiques du service public et plus spécifiquement des hôpitaux, en mettant l'accent sur la qualité du service rendu aux usagers. Pour ce faire les cadres dirigeants des hôpitaux publics gagneraient à mettre en place un référentiel de compétences qui définira les compétences clés attendues pour chaque poste et chaque niveau de responsabilité dans les hôpitaux, développer des programmes de formation spécifiques pour répondre aux besoins identifiés en termes de compétences techniques, managériales, ou comportementales et encourager la mobilité interne des agents vers d'autres postes ou services pour favoriser leur développement professionnel et leur adaptation à de nouvelles missions.

Verbatim : « *Nous passons plusieurs années dans le même service. Même s'il est vrai que nous avons nos formations de base, nous souhaitons un système de rotation interne qui nous permettrait d'acquérir des nouvelles compétences afin d'être plus productifs* ».

Aussi, mettre en place de dispositifs d'évaluation en utilisant des outils d'évaluation objectifs pour mesurer la performance des agents et identifier les axes d'amélioration et promouvoir la valorisation de l'innovation en encourageant l'esprit d'initiative et la créativité des collaborateurs pour améliorer les processus et les services.

- ***Une gestion marquée par la présence étatique***

Il s'agit de la manière dont les compétences au sein des entreprises publiques sont gérées, avec une forte implication et régulation de la part de l'État. Cela peut impliquer diverses formes de contrôle, d'incitation ou de planification par l'État, afin d'assurer que les compétences disponibles correspondent aux besoins de l'économie et de la société. On peut ainsi noter : la planification, le financement et le développement des compétences à l'échelle nationale en fonction des besoins prévus ainsi que le contrôle de la qualité de la formation offerte afin d'améliorer l'efficacité des entreprises publiques. L'État peut mettre en place des stratégies de GPEC dans la fonction publique pour anticiper les besoins futurs en compétences et adapter les effectifs en conséquence et développer des programmes pour attirer, retenir et développer les talents au sein des hôpitaux publics. L'état joue effectivement un rôle fondamental dans la gestion des hôpitaux comme dans beaucoup d'autres entreprises publiques, de la planification à l'évaluation des compétences en passant par son développement. Toutefois, le cadre administratif devrait appliquer ces politiques pour un meilleur résultat.

Verbatim : « *[...] toute action de management dans nos hôpitaux est initié par l'Etat. D'ailleurs, nous autres ; ne sommes juste que les accompagnateurs* ».

En somme, une gestion des compétences avec une présence étatique implique une intervention active de l'État pour orienter, réguler et soutenir le développement des compétences au sein de des hôpitaux et de la société.

- ***L'arrimage à la transformation numérique***

L'arrimage des entreprises publiques à la transformation numérique consiste à adapter et intégrer les technologies numériques dans le fonctionnement et les services des organismes publics. La transformation numérique dans les hôpitaux reconfigure le secteur, en offrant de nouvelles opportunités pour améliorer l'expérience des cadres et optimiser les processus. Alors que la technologie progresse, des solutions innovantes émergent pour permettre des diagnostics plus précis, des traitements personnalisés et une plus grande efficacité opérationnelle. Cette évolution est portée par la disponibilité croissante des données et l'utilisation de technologies telles que l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique et l'internet. Cela implique une modernisation des processus, une amélioration des services aux citoyens et une plus grande efficacité globale. L'automatisation des tâches, simplification des processus, réduction des délais de traitement, optimisation de l'utilisation des ressources, l'accès facile aux services en ligne, personnalisation des services, amélioration de la communication et de la transparence... sont des atouts majeurs d'une insertion des services publics à la transformation numérique. Toutefois, les hôpitaux publics au Cameroun ne disposent pas pour la plupart de la connexion internet.

Verbatim : « Nous nous battons chacun comme il peut pour avoir sa connexion internet afin de mener ses propres recherches. Ce qui n'est vraiment pas productif pour le développement des compétences ».

5. Conclusion

L'objet de notre recherche était d'analyser les pratiques de management de compétences dans les entreprises publiques qui les rendent plus efficaces. Les compétences à promouvoir doivent être capables de réagir et de s'adapter à ce nouvel environnement. Notre étude a été menée sur un échantillon de trente-deux (32) cadres de six (6) hôpitaux publics au Cameroun. Il en ressort que, les pratiques basées sur une gestion du personnel aux valeurs du service public, une gestion marquée par la présence étatique et l'arrimage aux transformations numériques actuelles contribuent au développement du management des compétences dans les entreprises publiques. Nous avons formulé quelques recommandations à savoir : d'abord la mise en place des pratiques liées à la planification, le financement et le développement des compétences à l'échelle nationale en fonction des besoins prévus ainsi que le contrôle de la qualité de la formation ; la définition d'un référentiel de compétences qui définirait les compétences clés attendues pour chaque poste et chaque niveau de responsabilité dans les hôpitaux, ensuite l'automatisation des tâches et l'optimisation de l'utilisation des ressources, en vue d'améliorer la communication et de la transparence.

Sur le plan théorique, la recherche contribue à l'analyse du management des compétences par la théorie des ressources. Elle permet également une meilleure appréhension du concept de management des compétences dans les entreprises publiques. Toutefois, cette recherche présente deux limites majeures. D'une part une telle recherche aurait pu être menée dans les entreprises privées, intégrant les entreprises de tailles diverses, notamment les PME au regard de leur importance dans les économies africaines. D'autre part, notre étude de cas ne permet pas de généraliser nos résultats parce qu'elle repose sur des critères qualitatifs et un nombre d'observations restreint. Nous espérons que les recherches futures prendront en compte ces limites.

Bibliographie

1. Abiala Ambiana, M. et Bonono, C.R., (2025). *Le traitement et l'exploitation des données qualitatives et quantitatives ; Le mémoire de Master Professionnel : Commencer, réaliser, aller plus loin*. pp. 139-176. Resfuge, Ed. Première ligne.
2. Ardoino, J., Berger, G. (1986). *L'évaluation comme interprétation*. De Boeck.
3. Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
4. Barney, J.B. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research ? Yes. *Academy of Management Review*, 26, 41-56.
5. Barruch, Y., Rosenstein, E. (1992). Career planning and managing in high tech organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 477-496.
6. Bonono, C. R. et Mvele Abessolo, G. (2025). *La collecte des données qualitatives et quantitatives ; Le mémoire de Master Professionnel : Commencer, réaliser, aller plus loin ;* Resfuge, Ed. Première ligne, 103- 137.
7. Cavagnol, A. C. B. (2013). *L'essentiel des auteurs en management*. Paris : Gualino.
8. Cohen, A., Soulier, A. (2004). *Management par les compétences*. Editions liaisons collection Entreprise et carrières, CEGOS. Colin T.
9. Conner, K. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial economic: do we have a new theory of the firm ? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.

10. Detchessahar, M. (2011). Quand le management n'est pas le problème, mais la solution..., *Revue Française de Gestion*, (214), 89-105.
11. Dietrich, A. (1995). *Compétence et gestion des ressources humaines. Contribution à une approche critique et opérationnelle de la gestion des compétences en organisation*. Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion.
12. Djouda Djiako, H. D & al. (2023). Les pratiques managériales de mobilisation de la résilience chez le personnel de l'entreprise camerounaise : Essai de modélisation sur la base d'une analyse théorique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 6(4), 875 – 897.
13. Grasser, B. (2003). La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale. *Travail et emploi*, (93), Janvier, 61-73.
14. London Geffroy, F., Tijou, R. (2002). *Le management des compétences dans les entreprises européennes. Les différentes approches*, Editions INSEP Consulting, Paris.
15. Gilbert, P. (1994). La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociale. in C. Piganiol-Jacquet (dir.), *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, L'Harmattan, pp. 213-230.
16. Gunia, N. (2002). *Une fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises – Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I.
17. Igalens, J., Scouarnec, A. (2001). La gestion par les compétences : Construction d'une échelle de mesure. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (40), Avril, Mai et Juin. 2-16.
18. Katz, R.L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 51.
19. Labruffe, A. (2008). GPEC : *Pour une stratégie durable et adaptable !*, AFNOR.
20. Le Boterf G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Editions d'Organisation.
21. Le Boterf, G. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives : les réponses à 90 questions*. Editions d'Organisation, 3e édition.
22. Le Boterf, G. (2018). *Développer et mettre en œuvre la compétence : Comment investir dans le professionnalisme et les compétences*. Collection Livres outils - Ressources humaines.
23. Lkhoyaali, B. & Maailif, S. (2023), Le contrôle de gestion dans le secteur public : quelles spécificités ? *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 7(4), 129-150.
24. Mintzberg, H. (2011). *Manager : ce que font vraiment les managers*. Paris : Vuibert.
25. Oiry, E. (2004). *De la Qualification à la Compétence : rupture ou continuité ?* Paris : Editions de l'Harmattan.
26. Oiry, E. (2005). Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? *Revue française de gestion*, 5(158), 13-34.
27. Parlier, M. (1996). *La compétence : nouveau modèle de gestion des ressources humaines*. Personnel ANDCP, (366), 41-44.
28. Parlier, M. (2005). *Gérer les compétences en PME. Enseignements tirés des expériences de 11 entreprises*. ANACT, coll. Etudes et documents.
29. Pemartin, D. (1999). *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? L'actualité de la gestion*. Paris.
30. Perrenoud, P. (2004). Évaluer des compétences. *L'éducateur*, n° spécial « La note en pleine évaluation », 8-11.
31. Priem, R.L., Butler, J.E. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research ? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
32. Reynaud, J-D. (2001). Le management par les compétences : un essai d'analyse. *Sociologie du travail*, 43, 7–31.
33. Rivard, P. (2000). *La gestion de la formation en entreprise*. Collection Organisations En Changement.
34. Sanchez, R. (2004). Understanding Competence-based Management, Identifying and Managing five Modes of Competence. *Journal of Business Research*, 57, 518-532.

35. Savall, H. (2011). *Le modèle de gestion socioéconomique dans les organisations de service public, Applications au Mexique, en Belgique et en France*. Réunion annuelle OCDE.
36. Savall, H. et Zardet, V. (2021). *Peut-on transformer le système hospitalier en profondeur avec le management socio-économique (Partie 1/2)*. Editions EMS, mangement et Société.
37. Savall, H. et Zardet, V. Bonnet M. & Cappelletti L. (2019). Valoriser la recherche par l'expérimentation en entreprise : Cas du modèle de management socio-économique. *Revue française de gestion*, (284), 149-169.
38. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
39. Yahiaoui, F. (1999). Pilotage de la performance : où il est question de la mise en valeur du travail, in *Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux*. ECOSIP, Paris : L'Harmattan.