



OBSTACLES A LA MISE EN ŒUVRE DE LA GPEEC DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE GABONAISE

Dr Path Patrice MINTSA ONDO

**Maître-Assistant, Enseignant-Chercheur à l'Institut Nationale de Sciences de Gestion (INSG) – Gabon
Laboratoire LIAGE, INSG (Gabon)**

Affiliation address:

Email : pathmintsa@gmail.com

Reçu : 4 Septembre 2024 ; Accepté : 5 Octobre 2024 ; Publié : 17 Octobre 2024

Citez Cet Article : Dr Path Patrice MINTSA ONDO. (2024). Obstacles à la Mise en Œuvre de la Gpeec dans l'Administration Publique Gabonaise. (Vol. 8, Number 10, pp. 51–60). Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13944346>

Droit d'Auteur : Zenodo, 2024 (Tous droits réservés). Cet article est en libre accès, distribué sous la licence Creative Commons Attribution, qui permet une utilisation, distribution et reproduction illimitées sur tout support, à condition que l'œuvre originale soit correctement citée.

DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.13944346>

Résumé

Le but de ce travail est d'analyser les obstacles à la mise en œuvre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC) dans l'administration publique gabonaise. La méthodologie utilisée consiste à une analyse factorielle exploratoire et confirmatoire des données permettant de saisir les facteurs explicatifs latents, l'intérêt des régressions linéaires binaires afin de saisir les déterminants, et l'usage de la méthode des Moindres Carrés Généralisés permettant d'analyser le canal de transmission. Les principaux résultats indiquent une dispersion hétérogène des opinions sur les obstacles à caractère aléatoire entre les administrations publiques qui se manifestent de façon psychologique et morale. Les estimations montrent que les obstacles de la GPEEC, la qualité de la GRH, les effectifs, la nature du sexe et l'unité organique constituent le moteur des freins aux aspirations des responsables en charge de la GRH. En outre, il est justifié que la GPEEC est un canal de transmission de la GRH à un système de fonction publique orienté à l'optimalité de gestion de carrière comme outil stratégique.

Mots clés : Obstacles, Compétences, Performances, GPEEC, GRH, Administration et Fonction publique

Abstract:

The purpose of this work is to analyze the obstacles to the implementation of the Provisional Management of Jobs, Workforce and Skills (GPEEC) in the Gabonese public administration. The methodology used consists of an exploratory and confirmatory factor analysis of the data making it possible to grasp the latent explanatory factors, the interest of binary linear regressions in order to grasp the determinants, and the use of the Generalized Least Squares method making it possible to analyze the transmission channel. The main results indicate a heterogeneous dispersion of opinions on random obstacles between public administrations that manifest themselves psychologically and morally. The estimates show that the obstacles of the GPEEC, the quality of HRM, the workforce, the nature of gender and the organic unity constitute the driving force behind the brakes on the aspirations of managers in charge of HRM. In addition, it is justified that the GPEEC is a transmission channel from HRM to a public service system oriented to the optimality of career management as a strategic tool.

Keywords : Obstacles, Skills, Performances, GPEEC, HRM, Administration and Civil Service

1. Introduction

La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) est sans conteste l'un des outils le plus importants pour exploiter de manière stratégique le potentiel humain dans une organisation. Cependant, cet outil est encore peu prisé au sein de la fonction publique (Le Naour, 2022). Dans le public, ce changement dit réforme administrative concerne, « l'utilisation délibérée de l'autorité et du pouvoir pour implémenter des nouvelles mesures dans le système administratif afin de changer ses objectifs, structures, procédures aux fins de développements (Mamboundou J.P, 2021). Sa mise en œuvre, qui peut prendre plusieurs années, repose sur une répertoriassions fine des savoir-faire des agents publics, mais également elle permet de répondre aux problématiques actuelles que traverse la fonction publique gabonaise.

De nombreuses études ont été effectuées afin de montrer que l'expérimentation accélérée de nouvelles pratiques organisationnelles par les administrations tant publiques que privées (Frimousse et Peretti, 2020, 2021 ; Amar et Axis Mundi, 2020) consécutive aux effets délétères de la crise de la covid-19 (Frimousse, 2020 ; Heyer, 2020 ; FMI, 2020c) associée à la crise de gestion publique, d'une part, et la prise en compte des rigidités relatives au changement organisationnel des dites administrations (Pesqueux, 2006 ; Roy et al., 2010), d'autre part, donnent un intérêt certain à la problématique des obstacles relatifs à la mise en œuvre de l'outil de GPEEC. Le contexte des administrations publiques gabonaises semble se heurter à l'ampleur de ces constats susmentionnés.

A cet effet, nous proposons d'étudier ici les obstacles à la mise en œuvre de la GPEEC dans l'administration publique gabonaise (1) en réponse à une instabilité des techniques de gestion des ressources humaines (GRH) fondée sur l'anticipation des besoins de restructuration des administrations et de l'inefficacité des politiques RH adaptées à ces besoins. Et substantiellement, (2) en raison du changement organisationnel, en matière d'emplois et de compétences, qui est liée ainsi aux interactions et aux adaptations continues (Dubrion, 2011) au sein de la fonction publique gabonaise. Cette réflexion est menée essentiellement pour les raisons suivantes : (1) L'absence d'une orthodoxie dans le système de prévision et de contrôle des effectifs ; (2) La pléthore des effectifs ; (3) Le système actuel de recrutement (que ce soit sur titres ou par concours) qui ne prend en compte la définition des besoins réels en recrutement, ni l'identification précise des postes à pouvoir inscrits au préalable au budget de l'État ; (4) la violation des textes législatifs et réglementaires en la matière, l'inexistence d'obligation des résultats ; (5) Absence d'audit, et s'il y a audit, il y a absence de résultats.

2. Fondements épistémologiques et faits stylisés

2.1. Fondements épistémologiques

Le corpus théorique dans lequel s'inscrit l'analyse des effets induits du processus de mise en œuvre de l'outil GPEEC retenu est celui de l'approche par les instruments (structure ternaire, appropriation) couplé à la théorie de la régulation sociale. Un tel cadre privilégie l'étude d'un changement organisationnel qui montre l'importance des dimensions centrales du contexte, du contenu et des processus selon une approche contextualiste (Pettigrew, 1985 ; Vas et Coeurderoy, 2004 ; Reynaud, 1997 ; Vas et Coeurderoy, 2004 ; de Vaujany, 2006). Une telle perspective oriente la recherche sur un examen minutieux des spécificités qui caractérisent le fonctionnement de l'organisation. La singularité de cette recherche repose sur le traitement d'un changement imposé par les acteurs (Vas et Coeurderoy, 200) qui influencent les réformes de l'administration publique.

La réforme de l'administration publique constitue un sujet très évoqué au niveau international vu la volonté de moderniser les pratiques et de minimiser les dysfonctionnements du secteur (Matei et Antonie, 2014). À ce titre, la question se pose quant aux résultats de ces changements, leur appropriation par les individus et leur contribution à la performance de l'administration publique gabonaise, compte tenu de tous les facteurs qui complexifient le changement de l'administration dans sa dynamique (Chandler, 2001), et constituent des sources de résistance. À ce niveau, le volet humain du changement justifie l'importance de mener une démarche de conduite de changement en parallèle avec les réformes pour l'atteinte des objectifs visés. Ainsi, la cohérence des obstacles observés au sein des administrations publiques gabonaises et le mode de la connaissance scientifique organisationnel mis en œuvre pour y remédier constituent le but épistémologique qui tente d'expliquer les faits et les causes, prédire et, éventuellement, contrôler ces phénomènes naturels afin d'implémenter une GPEEC optimale. « L'explication » réfère à l'insertion des comportements, manifestations et variations observables d'un phénomène dans un modèle causal, mécaniste. L'observation et l'expérimentation sont les modes privilégiés de l'élaboration des fondements théoriques épistémologiques sans exclure la réflexion, l'induction et la déduction. L'étude scientifique des obstacles à la mise en œuvre de la GPEEC au sein des administrations publiques gabonaises procède par approximations successives, en fonction de nos objectifs et des conditions qui peuvent ou non favoriser nos efforts à y remédier par des stratégies optimales.

Substantiellement, l'intérêt épistémologique étant d'identifier un schéma général, un paradigme d'étude scientifique, qui comporterait un établissement d'un fait ou d'un ensemble de faits d'observation, de l'intuition d'une hypothèse explicative ou rattachement à un modèle explicatif (ou théorie), de la préparation d'un devis et d'un dispositif d'expérimentation (ou de démonstration), une expérimentation et une mesure, une compilation et interprétation des résultats, un retour inductif/déductif sur le modèle explicatif. A cet effet, le positionnement épistémologique qui a orienté cette recherche, est en cohérence avec le projet de recherche et les théories mobilisées. Nous avons ainsi adopté un positionnement interprétativiste (Husserl, 1992 ; Schütz, 2006). Elle considère la signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent comme la réalité objective de cette situation.

A cet effet, le positionnement épistémologique adopté n'est pas neutre, étant donné qu'il révèle les conditions de la validité de ses savoirs théoriques (Herman, 1988) et permet une justification de son mode d'approche du terrain d'étude. L'accent est mis sur une compréhension globale des obstacles de la GPEEC et la façon dont les administrations publiques gabonaises sont fondées sur des valeurs et des normes partagées au sein des différentes Directions et Services. L'objectif est de

comprendre en profondeur les représentations des personnes observées ou interrogées. Ainsi, notre proximité avec le terrain est alors vérifiée. Toutefois, il nous est néanmoins difficile de juger ou d'évaluer les comportements des agents publics étudiés car nous travaillons surtout à partir des perceptions des acteurs (Hammersley, 1990). Enfin, nous nous concentrons sur des représentations de la réalité traduisant l'expérience de ces différents agents ayant été en relation avec nous. L'interaction est utilisée pour parvenir à expliquer une réalité coconstruite par les acteurs terrain et académiques. Dans cette « invention de la réalité », nous sommes nous-même notre propre instrument de recherche (Watzlawick et al., 1988). Ce qui nous permet de ne pas croire en un accès objectif possible au réel. De nombreuses recherches-actions se situent dans ce courant.

2.2. Le contexte gabonais : les faits stylisés

Le contexte des administrations publiques gabonaises semble se heurter à l'ampleur du changement organisationnel et des réformes administratives. En effet, au terme de l'article 35 de la loi n°8/91 du 26 septembre 1991, portant statut général des fonctionnaires, aucune intégration dans un corps de fonctionnaire ne peut être effectué au-delà des emplois budgétaires vacants dans ce corps, la GPEEC doit par son efficacité, mettre en exemple la notion de poste budgétaire. Les objectifs étant de (1) maîtriser l'évolution quantitative et qualitative de ses effectifs, (2) objectiver l'avancement au mérite (maîtrise de la structure des effectifs et offrir une gestion plus dynamique des carrières et des parcours professionnels valorisants aux agents de l'Etat). Cependant, nous observons au niveau des administrations publiques gabonaises qu'il n'y a aucune rigueur, aucune orthodoxie dans le système de prévision et de contrôle des effectifs depuis que la notion de poste budgétaire a été introduite au début des années 80 dans la prise en compte des dépenses en personnel. D'ailleurs, le décret n°25/PR/MBCPPF du 16 janvier 2013 portant création et organisation d'une direction centrale des ressources humaines tente d'apporter une réponse au fait qu'actuellement la notation des fonctionnaires a peu d'impact en termes de gestion des ressources, car elle ne permet pas de reconnaître les contributions performantes. Cela est renforcé par le fait que chaque agent de la fonction publique avance à l'ancienneté, quel que soit leur niveau de performance.

Tableau n°1 : Niveau de formation et effectifs par catégorie des agents de la fonction publique

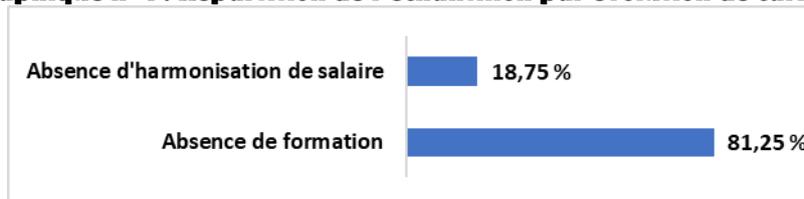
Niveau de formation	Effectifs des diplômés par Catégorie des Agents				Total
	A1	A2	B1	B2	
Supérieure (56 %)	15 diplômés	4 diplômés	17 diplômés	–	36
Secondaire (27 %)	6 diplômés	3 diplômés	6 diplômés	2 diplômés	17
Professionnelle (17 %)	5 diplômés	–	6 diplômés	–	11
Total 100 %	26 (41 %)	7 (11 %)	29 (45 %)	2 (3 %)	64

Source : Auteur à partir des données de l'enquête, 2021.

En exemple, le tableau ci-dessus indique que l'ensemble des agents en catégorie B1 sont fortement représentés à 45 % comparé à l'ensemble des agents en catégorie A1. Ces résultats suggèrent que la présence de surdiplômé d'emploi est relativement importante. Il y aurait donc une tentative de contrepoids du surdiplômé de grade, non pas forcément à l'aide du déroulement de carrière mais par une redéfinition de fonction. Le surdiplômé d'emploi concerne la moitié des agents de la catégorie B. Ces différents constats appellent à souligner qu'il n'est pas certain que la situation soit toujours perçue comme un atout. L'évolution structurelle des emplois et la montée des diplômes peuvent conduire à une forte tension du marché de l'emploi public. Autrement dit, le phénomène de surdiplômé dans le secteur public pose indirectement la question du devenir de la formation continue, de son contenu et de sa finalité. Il est cependant difficile de généraliser les réponses dans ce domaine car nous sommes confrontés tant à une difficulté de mesure du phénomène qu'à son hétérogénéité. Le changement actuel porterait davantage sur le volume et le degré d'écart qui s'amplifient.

En outre, le rapport du Ministère de la Fonction Publique gabonaise du 08 décembre 2017 portant sur l'évaluation des performances des agents de l'Etat souligne que les recrutements se font toujours, de nos jours, de manière anarchique, selon les seules humeurs et le bon vouloir des responsables hiérarchiques des ministères et institutions ou l'on n'hésite pas à recourir à toute la parentèle ou aux militants des écuries politiques. C'est d'ailleurs la cause essentielle de la pléthore des effectifs dans la fonction publique gabonaise. Le système actuel de recrutement (que ce soit sur titres ou par concours) ne prend en compte la définition des besoins réels en recrutement, ni l'identification précise des postes à pouvoir inscrits au préalable au budget de l'Etat. Aussi, la gestion approximative des personnels de l'Etat est l'une des causes des dysfonctionnements dont souffre la fonction publique gabonaise, entraînant l'absence d'un fichier fiable de nos effectifs, la violation des textes.

Graphique n° 1 : Répartition de l'échantillon par évolution de carrière

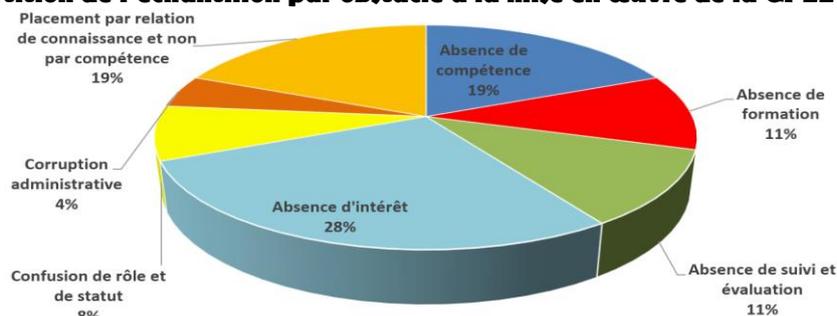


Source : Auteur à partir des données d'enquête, 2021.

D'ailleurs, l'analyse du graphique n°1 montre que 81,25 % des agents au sein des administrations publiques rencontrent des freins dans l'évolution de leur carrière. Spécifiquement et majoritairement, ces derniers relèvent l'absence de formation au sein de leur administration pour amplifier leur compétence. L'autre problème qui semble freiner leur évolution résulte de l'absence d'harmonisation de salaire. Relativement, ces résultats soulèvent plusieurs observations. Depuis 2018, le Gabon s'est

lancé dans une réforme d'une fonction publique jugée inefficace et onéreuse. Deux ans plus tard, les dépenses publiques ont été réduites, mais le pays reste loin de l'objectif défini par la CEMAC (Caroline Chauvet, 2021). Aujourd'hui, l'on observe des lourdeurs et des problèmes de réconciliation des agents avec leur administration, ne permettant pas une évolution normale des carrières, du recrutement jusqu'à la retraite. Les problèmes de doublons, les fonctionnaires fantômes et certains fonctionnaires qui cumulent des emplois dans le secteur privé et traitement versé par l'administration, sans oublier de nombreux fonctionnaires qui se plaignent en parallèle du non-paiement des rappels et arriérés de salaire, de l'absence de textes d'intégration, du manque de titularisation ou d'avancement après un stage.

Graphique n° 2 : Répartition de l'échantillon par obstacle à la mise en œuvre de la GPEEC



Source : Auteur à partir des données d'enquête, 2021.

L'observation du graphique n°2 illustre que la fonction publique en matière de GRH est arrimée et confrontée à plusieurs obstacles qui entravent l'implémentation de GPEEC auprès de leur direction. La majorité des agents de la fonction publique relève le problème d'absence d'intérêt à leur endroit, ce qui pourrait également expliquer le fait que l'implémentation de la GPEEC ne trouve pas sa nécessité. En outre, le placement (ou recrutement) par relation de connaissance de certains agents à la fonction et non par compétence est l'un des obstacles majeurs à la GPEEC, et certains reposent leurs explications sur la corruption administrative et sur le problème de la dualité des tâches. Au regard de cette analyse, il convient de relever le fait que les besoins en matière de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) sont croissants dans tout type d'organisation. Les services publics et les directions administratives publiques en charge de la gestion des ressources humaines ne font pas exception en la matière, étant confrontées à une évolution des métiers, à un défi d'attractivité des talents, à des problématiques d'usure professionnelle et à la nécessité de professionnaliser leurs agents.

En effet, en ce qui concerne les aspects administratifs et financiers, il importe que le respect des normes en matière de gestion en général et de Management des Ressources Humaines soit adopté. Le recrutement d'agents par des méthodes fantaisistes (clientélisme, parrainage ...) n'est plus à indiquer et la politisation de l'administration conduit à des dysfonctionnements dans l'affectation et l'utilisation judicieuse des Ressources Humaines. De fait la mobilité des agents ne répond pas toujours à des besoins déterminés ou à des nécessités de gestion. Cela a pour conséquence le non-respect du principe, poste/profil. Il faut que la gestion se fasse et se départisse des appréciations subjectives qui biaisent la bonne gestion des hommes pour une meilleure performance au sein du système de la fonction publique. A cet effet, les maux qui minent l'administration publique sont entre autres, son inefficacité, son coût élevé, sa rigidité, etc.... D'où le caractère impératif des réformes. Et face à la compétition qu'impose la mondialisation, la gestion administrative se révèle actuellement de moins en moins adaptée au regard de nombreux défis que doit relever la Gabon. D'ailleurs, depuis 2014, l'administration gabonaise s'est engagée dans le processus de transformation (passage d'une gestion administrative à une authentique gestion des ressources humaines).

De ce fait, la gestion des ressources humaines présente donc une dimension stratégique indéniable que le Gabon ne peut ignorer. Ce contexte est motivé pour au moins trois raisons : (1) Les administrations publiques connaissent, partout à travers le monde, une remise en question de leur rôle, de leur mandat, de leurs champs d'intervention et de leur structure organisationnelle. Le Gabon n'échappe pas à ce phénomène attribuable à plusieurs facteurs, notamment à la mondialisation, à la marge réduite d'intervention des pouvoirs publics, à la perte de confiance dans les institutions publiques, à l'émergence de nouveaux centres de pouvoir, à la révolution des technologies de l'information et à la crise des finances publiques ; (2) C'est une administration qui est engagée dans la mise en place de la réforme administrative relative à la GPEEC dont la réalisation se heurte à plusieurs contraintes ; (3) C'est une administration en quête de performance qui fait face à plusieurs contraintes aussi bien internes qu'externes susceptibles de limiter la mise en œuvre d'un changement organisationnel.

3. Méthodologie et mesure des déterminants de la mise en œuvre de la GPEEC

3.1. Méthodologie

En dehors des données documentaires émises par la revue de la littérature à divers sources bibliothécaires, il convient de préciser que nous avons collecté les données par entretien et par observation. Afin de saisir le comportement des facteurs latents de notre échantillon, nous effectuons, bien avant une analyse factorielle des observations à caractère qualitatif que présente les différentes modalités de cette étude. Nous avons, à cet effet, l'analyse factorielle exploratoire (AFE) qui postule l'existence de variables cachées (non mesurées) qui expliqueraient les scores observés, et elle a pour objet de découvrir ces différents facteurs latents. L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) tente de déterminer si la structure factorielle sous-jacente, tel que nous le postulons, est vraisemblable et légitime à un seuil de signification alpha pourcent. C'est pourquoi nous focalisons nos efforts à partir des entretiens et des observations sur le terrain pour la collecte des données limitée par la disponibilité des individus enquêtés, ce qui donne au total un échantillon de soixante-quatre (64) observations après nettoyage de la base de

données. Toutefois, nous tentons de mesurer deux aspects fondamentaux à la qualité de la gestion du personnel au sein des administrations publiques gabonaises. Premièrement, nous analysons, au moyen d'un modèle probabiliste binaire, les obstacles bloquant afin de mesurer la nécessité d'implémenter la GPEEC, dont la dynamique de la fréquentation est profondément marquée, directement ou indirectement, par des procédures et des obstacles de la GPEEC. Deuxièmement, à la suite et en lien avec la première analyse, nous cherchons à capter le canal de transmission de la GRH à la bonne qualité de gestion du personnel au sein du système de la fonction publique. En substance, deux modèles à estimer.

Le premier modèle analyse les déterminants favorables à la mise en œuvre de la GPEEC. L'approche méthodologique réside sur les estimations des modèles de régression de choix discret (Mc Fadden, 1973 ; Cramer, 1991) de types Probit ou Logit compte tenu du caractère qualitatif de la variable expliquée, dont l'équation (1) s'écrit :

$$Prob[Y_i = j | X_i] = \phi(\beta' X_i) ; j = \{0, 1\}$$

Avec : $\Phi(\bullet)$ désigne la fonction de distribution normale et $\beta' = (\beta_0 \beta_1 \beta_2 \beta_3 \dots)$ est un vecteur de paramètres à estimer, l'indice « i » désigne l'individu i . « Y_i » représente la matrice composée de la variable dépendante qui est la Gestion des Ressources Humaines (GRH), elle est une valeur indicatrice prenant la valeur « $j = 1$ » pour la modalité Direction Centrale des Ressources Humaines/Direction Administrative et du Personnel, « $j = 0$ » pour la modalité Secrétariat Général. « X_i » représente la matrice composée des variables explicatives du modèle : **Gpeec** désigne la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences, **Grh** désigne la Gestion des Ressources Humaines, **Obstacles_gpeec** désigne les obstacles à la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences, **Diplôme** désigne le diplôme détenu par les fonctionnaires, **Primes** désigne les primes d'incitations aux agents, **Age** désigne les tranches d'âges des agents de la fonction publique, **Sexe** désigne le genre masculin ou féminin, **Statuts_agents** désigne le statut de l'agent dans le système de la fonction publique, **Formation** désigne le niveau de formation professionnelle de l'agent, **Organisation** désigne le niveau d'organisation au sein du système de la fonction publique et μ_i les erreurs.

Le deuxième modèle, estimé aux moyens des exigences de la méthode des Moindres Carrés Généralisés (MCG), tente de consolider la nécessité d'implémenter la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences comme canal de transmission dans un système de fonction publique de carrière comme outil de gestion stratégique. La plupart des spécifications utilisées tirent leur fondement des modèles néoclassiques de comportement de la fonction de ces caractères. Bien qu'ils soient différents dans les choix des variables, il y a une certaine similitude quant à la forme retenue. Dans notre étude, nous allons également nous inscrire dans les différentes démarches développées par les auteurs dans leurs vérifications empiriques. Ainsi, le modèle est donné par l'équation (2) suivante :

$$Gpeec_i = \alpha_0 + \alpha_1 Grh_i + \alpha_2 Obstacles_gpeec_i + \alpha_3 Diplôme_i + \alpha_4 Primes_i + \alpha_5 Age_i + \alpha_6 Sexe_i + \alpha_7 Statuts_agent_i + \alpha_8 Formation_i + \alpha_9 Organisation + \mu_i$$

3.2. Analyse des déterminants de mise en œuvre de la GPEEC

Tableau n°2 : Indicateur d'analyse factorielle

Nbre Observation		Nbre d'éléments		Méthode de rotation	
64		35		Oblimin directe	
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Test de Sphéricité de Bartlett	Méthode d'extraction	Critère de Cattell
0,699*	0,715	0,565	345,56* (0,000)	Analyse par axes principaux	2

Source : Auteur, à partir des données d'enquêtes, 2022

Le tableau n°2 présente les indicateurs d'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire. Le coefficient de consistance de fiabilité (Alpha de Cronbach) vaut 0.699. Son degré de significativité acceptable indique que le système de la fonction publique est attribuable à la consistance interne. Autrement dit, 69,9 % de la dispersion observée serait réelle et vraie, elle ne sera pas attribuable à des facteurs inconnus et dû au fait que les modalités observées au sein de la population cible mesurent en effet la nécessité de la mise en œuvre de la GPEEC. En corolaire avec le coefficient d'Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés standardisés vaut 71,5 %, significatif au seuil de 5 %, les résultats AF montrent que cette étude peut être utilisée comme construction psychologique de la qualité de la GPEEC dans le système de la fonction publique gabonaise pour la GPEEC d'autres systèmes de la fonction publique du monde, pouvoir généraliser, pouvoir appliquer l'instrument à des populations qui dépassent le cadre de cette étude. En outre, l'indication d'adéquation KMO et le test de Bartlett confirment que les données collectées présentent les propriétés requises à une analyse factorielle. En conséquence, à l'issue de la méthode de rotation Oblimin directe et de la méthode d'extraction en axes principaux, le critère de rigidité (Scree plot ou Coude de Cattell) indique deux facteurs latents explicatifs, qui composent chacun des combinaisons, susceptibles d'expliquer les aspects sous-jacents aux obstacles observés à la mise en place de la GPEEC, en supposant que les facteurs sont corrélés du moins à certain degré de corrélation d'association (0.4).

Tableau n°3 : Matrice structurelle des poids factoriels

Combinaisons	Facteur 1	Facteur 2
GPEEC	0,828	
Primes	0,670	
Évolution des carrières	0,639	
Age	0,589	
Diplôme	0,560	
Statuts de l'agent	0,409	
Rendement		0,817
Priorité de la gestion		0,523
Situation au travail	0,426	

Corrélation de Pearson supérieure à 40%

Source : Auteur à partir de SPSS, 2021

La matrice structurelle des poids factorielles (tableau n°3), présente les différentes combinaisons qui composent la construction psychologique et morale de la qualité de la GPEEC dans le système de la fonction publique gabonaise. Le premier facteur semble traduire ce que certains appelleraient les critères ou comportement de base qui caractérisent les qualités d'une bonne gestion des ressources humaines que devrait s'atteler normalement le système de fonction publique pour l'implémentation de la GPEEC. Nous pensons que c'est une dimension latente qui n'est pas manifesté directement et qui expliquerait pourquoi les participants ont donné des scores pour les items suivants : GPEEC, Primes, Evolution-Carrière, Age, Diplôme, Statut-Agents et Situation-travail. Tous les participants qui ont donné des scores élevés pour ces variables, sont en réalité, les agents qui ont se comportement en besoin de satisfaction de base d'un système de fonction publique de carrière comme outil de gestion stratégique normale mais qui n'est pas manifesté au sein de leurs directions et Services.

Tableau n°4 : Estimation Backward des déterminants du modèle de mesure de la GPEEC

Variables	Effets marginaux	P-Value
Obstacles-Gpeec	-0,356*	0,0083
Logiciel non spécialisé	0,690**	0,0457
Effectif	0,694**	0,0190
Sexe	-0,984***	0,0680
Unité organique	0,365*	0,0032
Constante	-0,205**	0,0443
Mean dependent var	0,8750	
Pob (LR (5)) > Chi2	0,0012	
R2 Mc Fadden	0,9883	
AIC	0,7380	
H-L Statistic	9,1796**	
Prob.Chi-Sq(8)	0,3274	
Prédiction correcte	87,50 %	
Observation	64	

Source : A partir des données de l'enquête 2021. Significativité : *p<1% **p<5% ***p<10%

Dans le tableau d'estimation du Probit (tableau n°4), seul le signe des variables indique dans quel sens se modifie la probabilité de mesure la GRH dans l'échantillon considéré. Ainsi, du tableau n°15 découle les résultats de l'estimation des effets marginaux. La significativité de l'effet marginal associé nous renseigne sur le degré de l'influence pour la prédiction des variables exogènes sur la probabilité de la GRH. A cet effet, les résultats apportent plusieurs constats, dont nous pouvons souligner que les hypothèses selon lesquelles (1) les obstacles à la GPEEC constituent le moteur des freins aux aspirations des responsables en charge de la GRH, (2) l'implémentation d'un outil ou d'un logiciel spécialisé engendre une nouvelle dynamique d'implication du personnel dans les Services et Directions des GRH dans les ministères, (3) la pertinence des effectifs influence la flexibilité des rendement, les capacités, les objectifs et les orientations en termes de compétences, et (4) les types d'unité organique génère l'amélioration de la qualité des services destinés aux agents de la fonction publique sont validée. Ce qui justifie l'intérêt que nous ayons porté sur ces déterminants afin d'éviter un biais dans l'estimation du paramètre d'intérêt (Frisch et Waugh [1933]).

Substantiellement, ce résultat induit le fait que les obstacles relatifs à la GPEEC sont un facteur de rehaussement de l'échec de la mise en place du système de fonction publique permettant l'accompagnement stratégique des carrières des agents. Cette variation traduit l'intérêt de la perception de la GPEEC à long terme face aux conditions d'usage et de la dynamique de la GRH dans les différents Services et Administrations publiques. Sans aucun doute, nous avons observé à travers la description de l'échantillon le poids et la nécessité d'intégrer des logiciels spécifiques et spécialisés à l'optimisation de la GRH à la GPEEC, car l'interrelation (communication, archivage, formation, suivi des carrières, stage, suivi des activités,...) entre les

agents montre que les limites à l'usage des logiciels ou applications spécialisés pour le domaine considéré peuvent à cet effet induire des difficultés et des obstacles à la pratique de la GPEEC au sein du système de la fonction publique.

En outre, les résultats prouvent que l'impact de certaines pratiques de GPEEC sur la pertinence des effectifs et la performance organisationnelle est vérifiée par l'analyse économétrique. En effet, lorsqu'il s'agit de maîtriser et de piloter les ressources humaines d'une organisation, la première question qui se pose est celle de l'identification et de la mesure des effectifs et des compétences dont elle peut disposer. Le problème très pratique du dénombrement des effectifs apparaît a priori mineur et banal ; il ne l'est pas dans de nombreuses administrations, dans la mesure où les réponses qui y sont apportées reposent sur des arbitrages souvent délicats qui concernent la définition des effectifs à retenir et des types de mesures à pratiquer. La seconde question souvent posée est celle de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (dans quelle structure, avec combien de personnes et avec quels types de compétences allons-nous travailler demain ?). Cette interrogation induit le fait qu'il est crucial d'établir un pilotage, comme dans les autres domaines de gestion, entre une gestion prévisionnelle qui est structurée, qui fige les choix pour l'avenir, et le maintien d'une large flexibilité de l'organisation, des effectifs et des compétences, qui permet de répondre certaines évolutions de plus en plus rapides et imprévisibles de l'environnement administratif.

En matière de la nature du sexe des agents au sein des différents DCRH, toutes choses égales par ailleurs, la probabilité pour un homme ou une femme puisse souscrire aux services de la GRH est d'autant moins importante que la difficulté liée au contrainte d'affectation des tâches par genre perçue est élevée. Que ce soit une femme ou un homme qui affecte les agents, les a priori sur les affectations des services d'une femme varient généralement peu. En revanche, les motifs justificatifs qu'être une femme (ou un homme) aurait pu constituer un inconvénient pour occuper le poste proposé diffèrent selon le sexe du Directeur de la GRH. Ainsi, les Directeurs de la GRH indiquent moins fréquemment certaines tâches sont mieux réalisées par les hommes et d'autres par les femmes. Cet aspect pourrait avoir un effet sur les thèmes retenus dans les différents Services de la fonction publique. Or, peu importe la forme d'exclusion, elle comporte des coûts tant pour les agents que pour les DCRH. Tout simplement il serait plutôt question d'affectation en matière de compétence. D'une manière générale, le véritable acte de gestion du personnel, si elle reste pragmatique et s'appuie sur un dialogue permanent entre les directions opérationnelles et les RH, elle permet de faire naître le partage d'une culture commune, de mener une réflexion sur la transmission des savoirs, et d'agir sur la motivation des agents et leur implication dans une logique de compétence et d'un bon plan de carrière.

Cependant, nous tenons à signaler que, dans notre échantillon, ces résultats nous suggèrent que nos principaux résultats ne sont pas exclusivement menés par des DCRH bien équipées ou mal équipées, ni simplement par des différences entre ces deux groupes de Direction. Nos résultats suggèrent plutôt que nos déterminants sont importants pour identifier les procédures de Gestion des Ressources Humaines tant dans la satisfaction des agents de la fonction publique que dans les qualités de la gouvernance prévisionnelle et la gestion des carrières. Fondamentalement, une part importante de la croissance des administrations publiques gabonaise, notamment à travers l'implémentation et la nécessité de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences comme outils stratégiques de gestion de carrière, est réalisée par la qualité de la gestion des ressources humaines. A cet effet, il apparaît essentiel de définir le canal de transmission.

Tableau n°5 : Résultat de l'estimation du modèle de la GPEEC par les méthodes MCG

Variables	Effets marginaux	P-Value
Grh	-1,363**	0,0264
Primes	0,251**	0,0220
Diplôme	0,248*	0,0000
Age	-0,467***	0,0635
Obstacle à Gpeec	-0,207***	0,0629
Sexe	-0,968**	0,0350
Statut des agents	0,968**	0,0331
Formation	0,007	0,9767
Organisation	0,041	0,6766
R ²	-	
Wald-Pob (Chi2)	0,0000	
Observation	64	

Niveaux de significativité : * : 1% ** : 5% *** : 10%

Source : Auteur à partir du logiciel Eviews.

L'analyse du tableau n° 5, portant sur l'estimation du modèle de la GPEEC par la méthode des Moindres Carrés Généralisés, indique que la probabilité du test de Wald (Proba(Chi2)) est inférieure à 5%, ce qui démontre que le modèle est globalement significatif. D'un premier constat, la GRH est belle bien un déterminant de la GPEEC au seuil de significativité de 5 %. De ce fait, la GPEEC est un canal de transmission de la GRH à la gestion stratégique des plans de carrière, et le degré d'impact est porté par son signe négatif qui semble traduire des freins à la bonne gestion des carrières. La GRH est donc un facteur d'ajustement qui nécessite un intérêt de base pour la stabilité et la sécurité des agents publics. Le deuxième constat qui en découle réside dans le fait que les résultats indiquent que les obstacles au sein de la cohésion des agents du système de la fonction publique ont également un effet négatif et significatif au seuil de 10 % sur la GPEEC, ce qui permet de confirmer que les obstacles constituant une entrave à la GPEEC sont des déterminants de la GPEEC, de ce fait, la GPEEC est un canal de transmission des obstacles rencontrés dans le secteur public à la gestion des carrières. De ces constats, nous pouvons aboutir aux conclusions selon lesquelles la GPEEC peut être considérée comme le canal de transmission de la GRH à un système de fonction publique orienté à l'optimalité de gestion carrière comme outil stratégique.

L'ensemble de ces résultats suscite à souligner, qu'au travers des politiques gestionnaires de mobilité et d'évaluation des performances, il apparaît que l'administration publique gabonaise tend davantage vers une politique d'administration du personnel que de management des ressources humaines. Sur la base de ce constat, il est primordial que le ministre de la Fonction publique entreprend aujourd'hui une mission périlleuse de modernisation de l'administration publique. Il est évident que l'instauration d'une nouvelle politique de gestion des ressources humaines, notamment la GPEEC, se révèle être une réponse opportune à certains problèmes organisationnels nés d'un trop grand isolement de l'administration par rapport à son environnement régulé par des obstacles.

4. Conclusion

L'émergence du nouveau management public dans un contexte de mondialisation et de recherche d'efficacité et d'efficacités d'action dans un environnement enclin à l'instabilité, légitime une révision en profondeur du mode de fonctionnement des administrations publiques gabonaises ainsi que la remise en question du rôle de l'État et de sa structure organisationnelle. D'un point de vue méthodologique, les résultats indiquent une forte dispersion des obstacles de mise en œuvre à la GPEEC au sein des administrations publiques. Cette dispersion traduit un caractère hétérogène des différents obstacles au sein du système de la fonction publique gabonaise, induit les besoins de première nécessité qui attirent la GPEEC comme outil de gestion stratégique à partir des dimensions latentes psychologiques et morales qui ne se manifestent pas directement. Les obstacles et la pertinence des effectifs influencent la flexibilité des rendements, les capacités, les objectifs et les orientations en termes de compétences, et les types d'unité organique génèrent l'amélioration de la qualité des services destinés aux agents de la fonction publique. Dont le canal de transmission est la GPEEC. Les préconisations et les implications managériales qui en découlent, afin de pallier ou freiner la dynamique des obstacles au sein des administrations publiques gabonaises réside en matière de (1) mobilité interne et (2) d'évaluation des compétences dans la fonction publique.

5. Référence bibliographique

- Allard-Poesi F. & Marechal C.G., (2003), « Construction de l'objet de la recherche », in Thiéart R.A. et coll., Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, Chapitre 2, p. 34-56.
- Allouche, J, Charpentier, M et Guillot C. (2003) « Performances de l'entreprise et GRH », *Entreprise et Personnel*, n° 238. Autissier D. Et Wacheux F., (2006), « Manager par le sens. Les clés de l'implication au travail », Les Éditions d'Organisation.
- Amar P. Et Mundi A. (2020), « l'impact social, créateur de valeur » 6 / *Question(s) de Management ? / N°27 / Avril 2020*, EMS.
- Arnaud, N., Fauvy, S. et Nekka, H. (2013), "La difficile institutionnalisation d'une GRH territoriale. Une étude de cas exploratoire", *Revue Française de Gestion*, vol. 2, n°231.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. et Mol, M. J. (2008), "Management innovation", *Academy of Management Review*, vol. 33, n°4, p.825-845.
- BALOGUN, J. (2006) « Managing Change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes ». *Long Range Planning Journal*, Vol.39, pp.29-49.
- Barabel M. & Meier O., (2002), « Quatorze Clés Pour Réussir une Acquisition », *l'expansion Management Review*, 104, p. 98-105.
- Barabel M. et Meier O., (2002), « Biais cognitifs du dirigeant, conséquences et facteurs de renforcement lors de fusions-acquisition : synthèse et illustration », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, N°1, mars, p. 5-42.
- BAREIL, C. (2004) *Managing Resistance to Change or Readiness to Change? Cahier de recherche*, Vol.4, No.2.
- Bareil, Céline. (2004) « Gérer le volet humain du changement ». Éditions Transcontinental, Col. *Entreprendre*, p. 213.
- Beaudoin, P. (1990). *La Gestion Du changement : Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation. Stratégies d'entreprise*, 220 p.
- Bartoli A. (2009), *Management dans les organisations publiques*, Dunod, 3^e édition, 405 p.
- Bassetti A.L. (2002), « Gestion du changement, gestion de projet : convergence – divergence. Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de l'environnement », Thèse de Doctorat de l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Paris.
- Bastide, R. (1971), « Anthropologie appliquée. Payot ».
- BATESON, G. (1977) *Vers une écologie de l'esprit. Tome 1*, Paris, Seuil, p.256.
- Bernoux P. (2010), « Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations », Editions du Seuil, p.7. 78 Vol. 1 No 23 (Juin 2020) - *Revue Malienne de Science et de Technologie – ISSN 1987-1031 Série C : Sciences Humaines et Sociales*.
- BOYE M., ROPERT G., *Gérer les compétences dans les services publics*, Paris, Ed. D'Organisation, 1994.
- Bourguignon A., (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, p. 61-66.
- Burnes B. (2007), « Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? » Pages 309-325, Published online : 17 Feb 2007.
- Charih M. Et Landry R. (1997), « Politiques et managements publics » 214 pages, SA948 ISBN 978-2-7605-0948-1.
- Chenevert D. (2017), « l'efficacité de la gestion des ressources humaines : audelà des paradigmes », HEC Montréal. Canada, 37 p.
- Collerette, Pierre, Gilles D. et Richard P. (1997), « Le changement organisationnel : Théorie et pratique », Presse de l'Université du Québec, p. 173.
- Colot, O, Dupont C. et Volral M. (2008) ? « Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des entreprises familiales », HEC Paris, 28 p.
- Coutinet, N. Et Sagot-Duvauroux D. (2003), « Économie des fusions et acquisitions », Paris, La Découverte, 128 p.

24. Crozier M. & Friedberg E. (1977) *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Collection Points-Essais, Paris, Le Seuil.
25. Crozier, M., Friedberg, E., (1977), « L'acteur et le système. Paris, Éditions du Seuil.
26. Danish Maqsood Khan, 2014 « HR as a strategic partner: a critical review », international journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058, vol. 4, no. 1.
27. Dardillac F, (2013) « Comment élaborer les indicateurs de performance RH », Université de Strasbourg.
28. De Vaujany (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management et Avenir*, 3(9), 109-126.
29. Fabre P. Et Kerjose (2007) « Entreprises en difficultés et changements organisationnels » *ucam.ac.ma*.
30. Fédération internationale des comptables (2009), « Code de déontologie des professionnels comptable », *Conseil Supérieur de l'Ordre des Expert-Comptable, Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes*.
31. Fericelli et B. Sire, paris, economica. Meston F. (1999), « Réussir les fusions-acquisitions : la culture, talon d'Achille », *l'expansion management review*, Juin, p. 60
32. Fonds Monétaire International (2020c), « Le FMI et la Covid-19 » 13 juillet. Frimousse S. Et Peretti J.M (2020), « Réduire les coûts cachés : l'importance du serial learner » EMS Editions, 2021.
33. Frimousse S. Et Peretti J.M (2020), « Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19 » *question management*, 2020/3 (n° 29), pages 105 à 149.
34. Gavard-Perret et al (2012), « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion », Pearson Education France, 2^e édition, 415 p.
35. Gilbert P. Et Charpentier M. (2004) « comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes » Congrès de l'agrh, 16 p.
36. Gilbert P., Charpentier M., Layole G. (2007) « évaluation et pilotage de la performance RH. Donner de l'intelligence à vos tableaux de bord », *revue entreprise & personnel*.
37. Hatchuel A. et Weil B. (1992), « L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle », Editions Economica, 264 p.
38. Heyer E. (2020), « Quelle incidence des défaillances d'entreprises liées à la crise de la Covid-19 sur l'emploi salarié ? », *l'économie française, la découverte*.
39. Husserl E. (1992), « L'idée de la phénoménologie : 5 leçons, trad ».
40. Kotter J. (2016), « Conduire le changement (feuille de route en huit étapes) Nouveaux Horizons Louarn, Jean-Yves (2008) « les tableaux de bord ressources humaines », paris, liaison p. 229.
41. Lapsley I., Mussari R. et Paulsson G. (2009), « On the Adoption of Accrual Accounting in the Public Sector: A Self-Evident and Problematic Reform », Pages 719-723 | Received 01 Jul 2009, Accepted 01 Jul 2009, Published online: 24 Nov 2009.
42. Le Clainche M. (2019), « Le changement dans la fonction publique : l'exemple des services déconcentrés » *le défis du changement*, presses de l'EHESP.
43. Le Moigne, J., (1999) *Les épistémologies constructivistes*. Paris, PUF.
44. Levy-Leboyeur, C., (1996) *La gestion des compétences*. Paris, éditions d'organisation.
45. Levy-Leboyeur, C., (1998) *La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies*. Paris, Éditions d'Organisation.
46. Lewin, K., (1959) *Psychologie dynamique : les relations humaines*. Paris, PUF. Louart. P. (1996) « Enjeux et mesures d'une GRH performante », dans *performances et ressources humaines*, (sous la dir. De) A-M.
47. Lowit A., Paris, Presses Universitaires de France - PUF, 5^e édition, coll. Epiméthée, 136 p.
48. MONIE R., ROOZ G., *De la notation dans la fonction publique au bilan individuel*, Paris, Ed. d'Organisation, 1991.
49. Oiry E. (2010), *L'effet des usages imprévus sur la dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences*. Management International, 28 p.
50. Orlikowski, W.J. (1992), *The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations*, *Organization Science*, 3(3), 398-427.
51. Pesqueux Y. (2006), « Le nouveau management public » *La découverte* 2006. Pesqueux Y. (2015), « Du changement organisationnel », *Halshs-01235164*.
52. Pettigrew A. (1985), *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*, London, Blackwell, 287 p.
53. PERETTI J-M., *Ressources humaines et gestion du personnel*, Paris, Vuibert, 1994.
54. Pichault, F., (2011). *Critique de la gestion du changement. Perspectives critiques en management*. Paris, De Boeck.
55. Quinn R. E. Et K Cameron, « Organizational Life Cycles and shifting criteria of Effectiveness : some preliminary Evidence », *Management Science*, vol. 29, n°1, janvier 1983.
56. Reynaud J.D. (1997), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 3^e édition, 348 p.
57. Rogers E.M., (2003), *Diffusion of Innovations*, New York, Free press, 5th edition, 776 p.
58. Roy F. Et Fernandez AS (2010) « Pourquoi coopérer avec un concurrent ? Une approche par la RBV », *Revue française de gestion* 2010.
59. Saint-Onge et Victor Haines, (2007) « gestion des performances au travail bilan des connaissances » de Boeck supérieur.
60. Schütz W. (2006), *L'élément humain (au travail)*, trad. Lecomte J., InterEditions, 280 p.
61. Sopranot R. (2004), « A quoi correspondent les capacités de changement des organisations », 13^{ème} conférence de l'association de management stratégique, Le Havre.
62. Staey R.D. (1993), « *Strategic Management and Organizational Dynamics* » Pitman Publishing, London.
63. SEKIOU et ali., *Gestion des Ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck université, 1993.
64. Tessier, R. et Tessier Y. (1973), « *Changement planifié et développement des organisations* ». Editions IFG/EPI, Montréal/Paris.

65. Thibaut Duvillier (2000), "Administration du personnel ou gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique ?", *Pyramides*, 2 | 2000, 57-66.
66. Thiétart R.A. (2014), « Méthodes de Recherche en Management », Paris, p. 224-256.
67. Vandangeon-Derumez I. (1998), « La dynamique des processus de changement », Thèse Université de Paris IX - Dauphine, 1998.
68. Vas A. et Cœurderoy R. (2004), Dynamique organisationnelle et diffusion du changement : analyse par modèle de survie de l'introduction d'un système de gestion intégré du travail, 13^e conférence de l'Association Internationale de management stratégique, Le Havre, 28 p.
69. Weick, K.E. (2000), « Making Sense of the Organization », Blackwell Publishers.
70. Wirtz P., (2000), « L'étude de cas : réflexions méthodologiques pour une meilleure compréhension du rôle de la comptabilité financière dans le gouvernement d'entreprise », Numéro spécial Comptabilité-ContrôleAudit, 121-136.
71. Yanow D. et Schwartz-Shea P. (2006), Interpretation and Method. Empirical Research Methods and the Interpretive Turn, London, Sharpe, 248 p.