

INTRODUCTION

Bassirou TIDJANI et Emmanuel KAMDEM

Lorsqu'au cours de l'année 2006, l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) a pris la décision d'organiser le congrès de 2008 à Dakar, au Sénégal, nous l'avons considérée comme une opportunité. Il s'agissait notamment de faire de ce congrès une étape importante du développement de la discipline en Afrique. Plusieurs contributions sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises en Afrique retenues et publiées dans les actes ; des textes sur les secteurs public et privé, sur les secteurs formel et informel, sur les grandes, moyennes, petites et toutes petites organisations, sur les espaces urbains et ruraux ; plus de cinquante participants chercheurs et praticiens africains ; l'apparition d'une nouvelle génération de jeunes chercheurs en GRH (certains n'ayant pas encore terminé leur formation pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies / Master de recherche), dont les contributions ont constitué leur premier véritable document de recherche. De ce point de vue, le palmarès n'a pas été négligeable.

L'ouvrage que nous introduisons fait partie des retombées de ce congrès que nous nous permettons de ranger dans la catégorie des événements historiques qui marqueront l'évolution de la discipline dans nos pays. Il s'agit probablement de l'un des premiers ouvrages portant sur la façon dont les ressources humaines sont gérées en entreprise, dans la partie francophone du continent. Sur les dizaines de contributions portant sur l'Afrique, nous en avons retenu quatorze, non pas parce qu'elles portent sur des problématiques plus intéressantes que celles discutées dans les autres contributions ; mais, tout simplement et dans une large mesure, parce qu'elles étaient les plus prêtes à être publiées dans des délais raisonnables. Cette possibilité de choisir parmi plusieurs articles est un signe de vitalité de la discipline qui, malgré sa jeunesse, constitue une des locomotives de la recherche en Sciences de Gestion dans nos institutions d'enseignement supérieur.

Toutefois, en choisissant les contributions à l'ouvrage, nous avons tenté de tenir compte de la dimension « pays », afin d'éviter autant que possible tout cloisonnement dans des logiques sub-sahariennes, ou dans des oppositions entre l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique Centrale. Les articles de l'ouvrage portent ainsi sur des sujets de GRH au Maroc, en Tunisie, au Cameroun, au Sénégal, au Bénin, au Togo et au Nigéria. Mais, nous sommes encore loin du compte. Beaucoup de chemin reste à parcourir.

Les méthodologies utilisées par les auteurs sont qualitatives et quantitatives, bien que dans la majorité des cas l'approche qualitative appliquée à l'étude de cas (soit une entreprise, soit un territoire) soit privilégiée. Outre le fait que cette préférence cadre parfaitement avec les tendances actuelles de la recherche en GRH, elle est également le reflet d'une discipline qui en est encore plus ou moins à sa phase exploratoire en ce qui concerne un grand nombre de problématiques.

Cette mobilisation en direction du congrès de 2008 nous a-t-elle permis de mieux comprendre la GRH en Afrique ? Où en est-on ? Un modèle de GRH en Afrique émerge-t-il de ces contributions ?

Le débat autour de ces questions n'a pas commencé avec le congrès de 2008. La plupart des travaux scientifiques sur la GRH dans les entreprises en Afrique de ces dernières années contient une dimension socioculturelle, étant donné la place centrale de l'individu dans cette discipline. Mais, la prise en compte de cette dimension est-elle naturelle, inéluctable, indispensable dans les pratiques de la

GRH dans ces entreprises ? Un travail de recherche sur ces pratiques est-il possible sans une prise en compte de cette dimension socioculturelle ?

Il existe un certain niveau de complexité dans toute réponse à ces questions. Il semble que rien ne soit naturel, inéluctable, indispensable dans la relation entre GRH et facteurs socioculturels ou dans la prise en compte de ces facteurs. La lecture des contributions à l'ouvrage nous a conduit à les répartir en deux grandes catégories donnant lieu à deux parties.

Dans le premier groupe, les auteurs montrent comment les entreprises et territoires s'appuient sur les processus sociaux en cours pour trouver des solutions à leurs problèmes RH. Dans le second groupe d'articles, bien que la dimension socioculturelle ne soit pas totalement absente, elle est fortement relativisée au profit de démarches plus organisationnelles et classiques.

Dans le chapitre intitulé « GRH et processus sociaux en Afrique », Aghaï et Vaesken montrent comment, au Maroc, face à l'échec des politiques d'aménagement du territoire et de décentralisation, les douars (territoires ruraux constitués de regroupements de personnes appartenant à une même famille ou à quelques familles) se sont repliés sur des modes de fonctionnement autonome basé sur la solidarité et l'entraide, qui remettent en question toute vision instrumentaliste de la GRH. Dans leur étude de cas portant sur une entreprise béninoise, Fatoké et Nizet tentent de montrer comment la fraude, un phénomène très présent dans les entreprises africaines selon les auteurs, peut être éliminée par un recours aux réseaux sociaux et communautaires. Selon eux, les sociétés africaines sont basées dans leur fonctionnement sur des mécanismes de contrôles transversaux qui, lorsqu'ils sont bien compris, peuvent sur le plan managérial être traduits en aires de coopération horizontale et verticale. Ces aires, bien utilisées, conduisent à l'instauration d'une certaine discipline collective dans l'entreprise, réduisant fortement toute tentative de fraude.

L'article de Nkakleu *et al.* suggère également une mise au service des dynamiques socioculturelles à la GRH et aux performances de l'entreprise. À partir d'une étude menée auprès de 82 PME camerounaises, les auteurs développent l'argument selon lequel, les tontines, un phénomène très répandu au sein des communautés et des entreprises, créent des réseaux sociaux sources d'un capital social collectif conduisant à une identité organisationnelle positivement liée aux performances de l'entreprise. Ces trois articles ont pour caractéristique commune de remettre en question une tendance (qui devient de plus en plus dépassée) à considérer que dans le domaine du management de l'entreprise, ce qui n'est pas fait selon le modèle dominant, est voué à l'échec.

En d'autres termes, ce qui est pratiqué dans les entreprises en Afrique est aussi de la GRH. Cette GRH est même souhaitable selon les auteurs de ces trois articles parce qu'elle est intégrée à certains processus sociaux et s'inscrit donc dans une logique de continuité (et non de rupture) entre l'espace de l'entreprise et celui de la société. C'est aussi une façon de « décomplexer » les pratiques basées sur les traditions nationales. Ainsi, en ayant recours à une méthode qui se rapproche de celle des équivalents fonctionnels, Diouf *et al.* identifient des pratiques de recrutement, de formation, de motivation, de délégation des pouvoirs, et de participation dans le secteur informel sénégalais dont les modes de fonctionnement sont encore considérées par beaucoup comme de l'anti-management. De son côté, Diouf montre comment une entreprise familiale de réparation automobile, au

Sénégal, s'appuie sur des éléments de culture nationale, pour faire de la gestion des compétences l'élément déterminant d'une combinaison performante.

L'article de Worou qui porte sur l'introduction de l'ERP (*Enterprise Resource Planning*) dans des entreprises en Afrique de l'Ouest est intéressant à plus d'un titre. En partant de l'analyse comparée de deux filiales appartenant à deux groupes différents et installées respectivement au Nigéria et au Bénin, l'auteur montre que les deux organisations réussissent l'implantation de l'ERP, l'une mobilisant les processus sociaux alors que l'autre s'appuie sur la motivation financière et les contraintes du marché du travail. Certes, l'article ne remet pas en question l'importance des processus sociaux, mais montre qu'ils ne constituent pas un passage obligé et que leur mobilisation résulte d'un choix stratégique fait par les dirigeants de l'entreprise.

Tout compte fait, Kamdem n'a pas tort de faire un plaidoyer pour une approche interculturelle du management en Afrique. En s'appuyant sur des exemples camerounais, il justifie historiquement et sociologiquement la nécessité d'un recours à un management interculturel. Malgré tous ses arguments, une grande question demeure : les organisations qui intègrent leur GRH dans les processus sociaux sont-elles plus performantes que celles qui le font moins ou pas du tout ? Pour y répondre, nous avons certainement besoin de plus d'études comparées comme celle de Worou, et bien entendu d'une clarification de la notion d'entreprise performante en Afrique ou d'entreprise africaine tout court.

La question est d'autant plus importante que dans la deuxième partie sur les « pratiques de GRH », les auteurs mobilisent peu les processus sociaux. Vu le caractère empirique de tous ces articles, on peut considérer que cette non mobilisation est le reflet d'un non recours à ces processus par les entreprises étudiées. Simen montre comment les compétences-clés sont gérées dans l'un des plus grands hôpitaux sénégalais. En dépit du fait que les hôpitaux en Afrique soit d'une très grande complexité sociologique et culturelle, il apparaît que dans celui-ci, les processus sociaux n'affectent pas la façon dont le médecin en chef coordonne ses compétences spécifiques avec celles des membres de son équipe (autres médecins, infirmiers et aides soignants).

Le texte de Noguera *et al.* reste dans le domaine de la santé, mais s'intéresse à une clinique privée au Bénin, rangée dans la catégorie des PME. Même si les auteurs mobilisent les facteurs socioculturels, ce n'est pas dans le but de les mettre au service de la GRH, mais dans le but d'une adaptation des outils modernes de GRH au contexte de l'organisation. Pour Noguera *et al.*, la solution aux dysfonctionnements de la clinique réside dans l'introduction d'une démarche contingente, avec des éléments de rationalisation consistant à réduire fortement la place de l'informel dans la GRH par l'introduction de pratiques connues. Cependant, étant donné que les pratiques informelles, même dans les grandes organisations en Afrique, sont en fait des réponses aux besoins souvent sociaux des personnels non pris en charge par la gestion régulière, comment peut-on éliminer ou réduire fortement cet informel sans faire baisser la motivation, l'engagement et l'implication des individus ?

Cette équation est au centre des préoccupations de la responsable des ressources humaines de l'hôpital public sénégalais qui est l'objet de l'étude de Tidjani *et al.* Avec le temps, les pratiques informelles entrent dans des processus d'institu-

tionnalisation, même s'il s'agit d'une institutionnalisation fragile. Les auteurs montrent que, malgré la volonté de la responsable de régulariser et de rationaliser les pratiques de GRH dans le but de réduire le poids du social et de son orientation familiale, l'« héritage administratif » de l'hôpital rend la matérialisation de cette volonté presque impossible.

La problématique de la relation entre contexte et GRH en Afrique, telle que discutée dans certaines des contributions présentées jusqu'ici conduit à considérer les processus sociaux soit comme une ressource stratégique, soit comme une contrainte à gérer. Dans le premier cas, ces processus sont mis au service de la GRH (Agaï et Vaesken ; Fatoké et Nizet ; Nkakleu *et al.* ; Worou). Dans le second cas, ils donnent lieu à une adaptation de la GRH soit planifiée (Noguera *et al.*), soit incrémentale (Tidjani *et al.*).

Comme nous le disions au début de cette introduction, il existe plusieurs façons d'analyser la GRH dans les entreprises en Afrique. Tout dépend de la réalité des entreprises étudiées, des questions abordées, et des choix paradigmatiques des auteurs. La presque totalité des articles présentés jusqu'ici ont mis l'accent sur le contexte externe et relativisé le contexte interne. Les trois articles dont la présentation suit donnent au contexte interne (l'organisation) la place qui lui revient. Leur intérêt réside également dans le fait qu'ils abordent des problématiques rarement discutées dans l'analyse de la GRH dans les entreprises en Afrique. En ce sens, ils constituent des tests sur l'intérêt de certaines questions (très discutées en Europe et en Amérique du Nord) dans le débat sur la GRH en Afrique.

Dans son article, Glidja se pose des questions sur l'applicabilité du concept de carrière nomade aux cadres béninois. Ses résultats montrent que, premièrement les cadres béninois sont beaucoup plus mobiles qu'elle ne le pensait au début de son étude, malgré la précarité du marché du travail ; deuxièmement, la mobilité des cadres est beaucoup plus liée à des facteurs organisationnels (faiblesses dans la GRH) qu'aux choix de carrière qu'ils font, comme le suggère la théorie sur les cadres nomades. Avec la contribution de Douanla sur le stress dans les entreprises camerounaises, nous restons dans le domaine de la nouveauté, étant donné que nombreux sont les Africains qui continuent à penser que le stress est un mal occidental auquel ils échappent. L'auteur montre qu'il est non seulement présent au Cameroun et est lié aux conditions de travail, mais a également un coût social élevé. En suggérant comme solution plus de contrôle sur leur environnement professionnel par les acteurs de l'entreprise, Douanla situe toute son étude dans une perspective organisationnelle. Mais, le stress n'est-il pas également une affaire de société ?

Amara et Bietry ont également recours au paradigme organisationnel pour montrer que la confiance (accordée par le salarié à sa direction), générée par la participation aux décisions de l'entreprise et l'*empowerment*, est source d'implication du personnel de l'entreprise. Les résultats de cette étude conduite auprès de 361 salariés tunisiens marquent une certaine rupture avec la tendance dominante de cet ouvrage, dans la mesure où ils ne font pas ressortir de spécificités tunisiennes, mais plutôt une convergence avec les expériences nord-américaines et françaises, dans le domaine du management par la confiance.

Revenons aux questions posées au départ. Cette mobilisation des chercheurs africains en direction du congrès de 2008 nous a-t-elle permis de mieux comprendre la GRH en Afrique ? Où en est-on ? Un modèle de GRH en Afrique émerge-t-il de ces contributions ?

Des éléments de réponse existent dans la dernière contribution de l'ouvrage. Godonou s'intéresse à l'évolution de la fonction RH dans des PME, au Bénin. Plus précisément, il se pose la question de savoir si, comme en Occident, les pratiques de GRH sont passées de la gestion classique des ressources humaines à des préoccupations plus stratégiques. L'auteur conclut que la grande majorité des entreprises interrogées en est encore à la première étape. Cette conclusion, basée sur l'étude de 22 PME dans un seul pays, n'est qu'une réponse partielle aux questions que nous nous posons. Les choses sont beaucoup plus compliquées.

Le congrès de 2008 a permis de faire connaître certaines réalités du débat sur la GRH en Afrique. On peut même parler d'un début d'internationalisation de ce débat. Dans nos centres d'enseignement supérieur, des cours sont dispensés en GRH, des mémoires et thèses sont soutenus, mais débouchent trop peu souvent sur des publications. Avec les actes de ce congrès et la réalisation de cet ouvrage, un pas important aura été franchi. Les données et informations sur la GRH en Afrique existent encore largement sous la forme d'une littérature grise qui limite nos capacités à contribuer à la production conceptuelle et théorique dans la discipline. Il en résulte que très souvent, en Afrique, le discours sur la GRH est très différent de sa pratique en entreprise. Nous préférons enseigner et conduire nos travaux de recherche sur le terrain de la grande entreprise parce que la littérature existante sur la GRH à laquelle nous nous référons, et générée en Occident, semble plus adaptée à cette catégorie d'entreprise qu'à la PME et à l'entreprise informelle qui pourtant constituent la grande majorité de notre bassin d'entreprises. Le nombre relativement important de communications au congrès de 2008 portant sur la GRH dans les PME et le secteur informel, et la place donnée aux processus sociaux, confirme une tendance chez les chercheurs africains à partir du terrain pour comprendre et expliquer comment les ressources humaines sont gérées dans les entreprises.

Compte tenu de la grande diversité dans les catégories d'entreprises étudiées et des thèmes abordés dans les contributions à cet ouvrage, nous sommes tentés par l'identification d'un modèle africain de GRH. Plusieurs raisons nous interdisent d'aller dans cette direction : la plupart des contributions sont basées sur des études de cas ; les articles analysant plusieurs organisations sont basés sur des échantillons dont la représentativité est discutable ; le nombre de pays inclus dans les contributions est encore trop faible à un moment où le concept de management africain est de plus en plus remis en question au profit des spécificités nationales, voir ethniques ou claniques ; surtout, la plupart des auteurs décrivent une réalité originale mais évitent ensuite de s'engager vers la construction de théories ou de concepts adaptés à cette réalité, même si l'on trouve des tentatives de théorisation intéressantes dans les contributions d'Aghaï et Vaesken, de Nkakleu *et al.* et dans une moindre mesure dans celle de Diouf.

Néanmoins, nous sommes en mesure de dire qu'il existe au moins deux façons de gérer les ressources humaines dans les entreprises en Afrique. La première est une approche par les processus sociaux. La deuxième voit dans l'organisation et

son fonctionnement le cadre de référence de la GRH et l'instrument à manipuler pour atteindre les objectifs de l'entreprise. L'approche par les processus sociaux contient deux orientations possibles. La première, plus stratégique, consiste en une décision managériale d'intégrer processus sociaux et GRH. La deuxième suggère une adaptation au contexte considéré comme une contrainte ; elle peut éventuellement déboucher sur la première orientation, plus stratégique, bien qu'aucune des contributions ne suggère un tel scénario.

Le gestionnaire des ressources humaines en Afrique se trouve donc face à plusieurs choix possibles. La prise en compte des processus sociaux n'est par conséquent ni naturelle, ni indispensable, ni inéluctable. Elle contient une dimension décisionnelle dont le contenu dépend de l'orientation des acteurs dans l'entreprise. Les contributions à cet ouvrage ne nous permettent pas de dire si la prise en compte de ces processus conduit à la GRH souhaitée, étant donné que la relation avec les performances sociétales, sociales, économiques et financières des entreprises étudiées est peu abordée par les différentes contributions. Il reste beaucoup à faire. Si l'ouvrage contribue à un approfondissement du débat sur la GRH dans les entreprises en Afrique, notre objectif aura été atteint.