

# La GRH dans les entreprises Africaines: Une fragilité des pratiques entre tradition et modernité.

Zino.Khelfaoui

Directeur CRA CEREQ / UMR CNRS 5281 ART Dev  
Université Montpellier 3, Route de Mende 34090 Montpellier Cedex 5  
Tel : 0033467142548 / 0033688285565  
zino.khelfaoui@univ-montp3.fr

Les petites et moyennes entreprises Africaines occupent traditionnellement une place importante dans le tissu économique et productif. On mesure aujourd'hui, à l'issue d'une longue période de crise économique et de restructuration productive, à quel point ces PME ont joué un rôle d'amortisseur de l'intensité de la crise et de stimulateur des rénovations dans un contexte de sortie progressive d'une gestion bureaucratique et étatique.

Souvent fragiles et très influencées par les variations des marchés et par leur étroite sensibilité à la demande les PME ont été contraintes d'envisager de nouveaux choix technologiques et organisationnels. Cela s'est traduit par une modification des technicités cristallisées dans des savoirs anciens et par l'introduction de nouveaux savoir-faire. Pour ces entreprises, le territoire reste un facteur important de leur identité. Moins vécu comme une contrainte ou comme un simple espace support d'activité, le territoire permet de minimiser les coûts de transaction et d'augmenter les opportunités de constitution en réseau.

Dans un monde affronté, désormais, à la globalisation économique et à l'incertitude de marchés plus volatiles ; le territoire présente pour l'entreprise à la fois un cadre pour mieux assurer des rationalités contextuelles et pour fonder des stratégies de croissance externe plus raisonnées. C'est bien dans ce sens que l'on voit se développer des pratiques très innovantes de nature à forger des liens plus étroits entre ces entreprises et les territoires.

## **Y A T-IL UN MODELE GENERAL DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE AFRICAINE ?**

Dans le contexte Africain d'ouverture au marché et de mise à niveau des entreprises trop longtemps enkystées dans des logiques bureaucratiques, la PME et plus particulièrement la TPE constituent une singularité. Le fonctionnement de ces entreprises à faible taille interroge sur la part qu'elles prennent dans le vaste mouvement de redéploiement de l'économie nationale dont les marqueurs sont la privatisation des entreprises publiques, l'aide à l'investissement, la substitution aux importations, le dépassement de la dépendance à la rente pétrolière...

Bien entendu, les stratégies de ces types d'entreprises sont souvent qualifiées de stratégies d'adaptation à la demande. La plupart du temps, il s'agit de stratégies non formalisées, portées par des dirigeants assez volontaristes.

Les comportements de la petite entreprise Africaine, sans trop les caricaturer, sont souvent fondés sur les attitudes du dirigeant et de sa capacité à dominer les multiples contraintes d'une économie encore fortement bordée par l'administration centrale. Omniprésent, le dirigeant capte tous les événements de l'entreprise et doit penser l'ensemble des tâches des plus formelles aux plus informelles. Tout cela nécessite alors des représentations et dans la plupart des cas, une vision assez claire du positionnement de l'entreprise.

## **1. Des représentations fondées sur l'intensité des relations personnelles**

Si les dirigeants contribuent de manière significative à la compréhension de la nature des petites entreprises comme de leur diversité, ils sont étroitement dépendants de l'environnement productif dans lequel ils évoluent. L'entrepreneur Africain n'est pas l'individu isolé que l'on imagine fréquemment. Accompagné par la famille et les relations personnelles, il participe plus ou moins consciemment d'une dynamique globale. Il dépend de l'action des autres et de sa faculté à se coordonner avec eux. Son sort individuel comme celui de son entreprise est étroitement lié à la configuration en cours du système productif et, plus largement, du contexte social.

Dans le contexte Africain, les stratégies relationnelles s'avèrent vitales. Cette interactivité vise tout d'abord à contourner l'incomplétude relative (par référence à la grande entreprise) de la firme, incomplétude tenant essentiellement au manque de moyens financiers et humains. Plus largement, cette interactivité vise également à réduire l'incertitude qui marque l'activité économique, qu'il s'agisse d'une incertitude comportementale sur le degré de confiance que l'on peut accorder aux salariés ainsi qu'aux "partenaires" extérieurs ou d'une incertitude plus globale liée à l'évolution des conditions de la compétitivité. Sans une réduction - au besoin purement subjective - de l'incertitude, aucune décision, aucune action n'est en effet possible.

La densité des relations personnelles, constitue en effet un levier d'action essentiel. L'informel prend souvent le pas. Ainsi, la grande majorité des PME Africaines sont conditionnées par le jeu des relations locales qu'il soit lié aux origines ethniques, aux proximités géographiques ou aux proximités sociales.

Dans ces conditions, l'élargissement de l'espace de fonctionnement de l'entreprise africaine est presque toujours hautement déstabilisateur. Le rapport au marché ou aux nouvelles techniques de production ne suffit pas nécessairement à maîtriser des sources d'information plus formalisées et moins accessibles car les coûts d'acquisition de ces informations est souvent important. Cette réalité suscite le recours à l'informel et aux relations familiales, en particulier pour contourner les difficultés d'accès au financement bancaire.

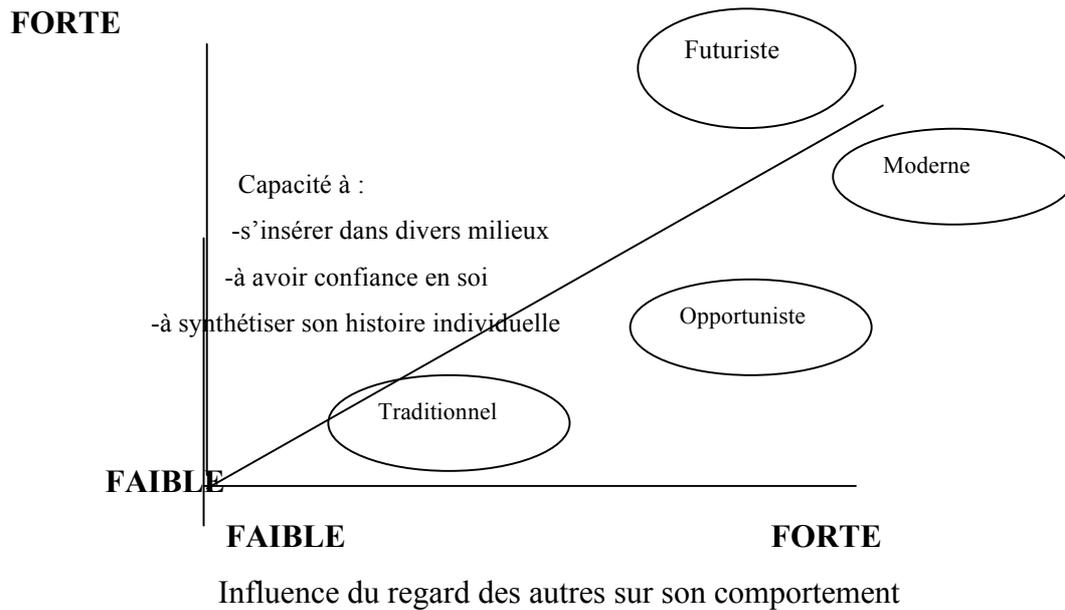
Tout cela revient à dire que la rationalité des dirigeants des TPME Africaines est très contextuelle. Leur développement dépend donc étroitement des caractéristiques de l'environnement immédiat. Si celui-ci est dense en acteurs divers, interdépendants et dynamiques, l'entrepreneur a toutes les chances de capter un maximum d'informations utiles et de tisser des liens qui permettront d'alimenter son développement. Si, par contre, leur environnement est difficile, la plupart des entreprises s'appuient désespérément sur les relations sociales, ethniques ou familiales. Ce faisant, elles se coupent peu à peu des sources d'information les plus pertinentes et ne parviennent plus à générer et à entretenir des espaces de transaction efficaces.

Le territoire constitue d'abord un horizon de référence ou un cadre de sécurité relative pouvant servir de base à des projections productives sur le moyen terme. Les entretenus sont d'ordre marchand ou non, sont d'intensité et de fréquence variables. Certains d'entre eux sont perçus comme conflictuels, d'autres se tissent dans un contexte de confiance réciproque. On est là dans une sorte de modèle de la coopération localisée où les relations personnelles et familiales jouent un rôle déterminant. La petite et moyenne entreprise Africaine s'inspire fortement de ce modèle.

## **2. Identités des TP/ME Africaines et pratiques RH**

Nous pouvons envisager une reformulation de l'identité de la TPME Africaine en prenant en compte la typologie issue du croisement entre deux aptitudes : d'une part l'aptitude du dirigeant à s'insérer dans divers milieux, tout en préservant sa spécificité et d'autre part le regard que portent les autres sur l'entrepreneur et son image.

D'après les éléments communément avancés<sup>1</sup> de l'identité individuelle, nous présentons dans la figure une première typologie.



L'intérêt de ce schéma réside dans la possibilité de comprendre les différentes identités possibles et la capacité du dirigeant Africain de changer de représentation. Cette modification peut-être alors la nécessité pour le dirigeant de dépasser sa propre identité pour gérer l'identité de son entreprise ou pour faire face à des bouleversements stratégiques issus d'une obligation de compétitivité par exemple.

### ***L'entreprise Africaine traditionnelle***

Dans ce type de structure, le chef d'entreprise représente à la fois un leader, car sa personnalité imprègne l'entreprise, mais aussi celui qui maîtrise le mieux le métier et donc les savoirs-faire. Il est la plupart du temps l'identité même de l'entreprise puisqu'il représente à la fois l'image interne et externe. Souvent perçus comme des personnalités fortes et originales, ils sont la vitrine de leur entreprise car ils sont en contact avec les différents acteurs de l'environnement et travaillent seuls ou avec leur famille. Les pratiques RH dans ce type d'entreprise sont caractérisées par quatre facteurs :

**Le premier** concerne les aspects politiques et les liens de filiation. Ces facteurs déterminent les pouvoirs de tutelle ainsi que les caractères d'indépendance si souvent avancés. Le statut de travailleur indépendant marque les attitudes qui dans certains cas sont

reproductibles au sein de la cellule familiale et de proximité ethnique. La pérennité de ce type d'entreprise se trouve largement contrainte par la personnalité du dirigeant et par les modalités de transmission de « valeurs » traditionnelles supposées dans tous les cas, gage de la crédibilité et de la justification socio-économique du métier.

**Le deuxième** concerne les facteurs structurels et organisationnels. L'entreprise traditionnelle se distingue souvent par des pratiques de gestion sommaires et par une activité tirée essentiellement par le « cahier de commandes » et les impératifs de la production.

**Le troisième** facteur concerne les faits et les liens symboliques. Les traditions locales ou propres à un métier forgent ici les représentations. L'entreprise se trouve alors dans des réseaux marqués par des structurations sociales informelles.

**Le quatrième** concerne les facteurs liés au savoir-faire. L'entreprise prend dans ce cas un contour d'un atelier où s'expriment les savoirs-faire et où se perfectionnent, par un apprentissage continu, les métiers.

Au total, on retrouve dans cette configuration d'entreprise traditionnelle bon nombre de structures Africaines, en particulier dans le bâtiment. Trois valeurs semblent émerger pour définir les pratiques RH qui se profilent dans ce type d'entreprise :

- les valeurs familiales et informelles
- les valeurs symboliques (indépendance, liens historiques...)
- les valeurs techniciennes (savoir-faire)

### ***L'entreprise Africaine opportuniste***

La focalisation de l'identité de l'entreprise opportuniste repose sur l'activité. Ce type d'entreprise recherche la croissance et accepte alors des rapports contractuels, perdant ainsi de son indépendance. Cependant, elle conserve sa spécificité en ce qui concerne son savoir-faire et une conception traditionnelle du métier. Les individus sont attachés à la satisfaction dans la réalisation de leur travail et donc à l'entreprise. Il se peut aussi que ce soit l'apprentissage du métier qui permette à l'individu de s'investir dans son travail de manière de plus en plus professionnelle, avec le risque classique de le voir partir créer sa propre structure. La sensation de posséder un métier rassemble des individus et peut conduire à dépasser l'identité de l'entreprise pour une identité corporatiste.

C'est donc un excellent objet de focalisation pour une entreprise sous-traitante, souhaitant conserver ce statut ; mais cela représente des blocages si le chef d'entreprise se sert

des donneurs d'ordre comme phase de transition et pour envisager une stratégie de diversification. Dans ces entreprises, toute modification de l'activité de base risque de créer des tensions allant à l'encontre d'une évolution favorable. L'identité est alors très ouverte à des mouvements stratégiques.

On peut donc retenir deux principaux facteurs qui caractérisent les pratiques RH de l'entreprise africaine opportuniste.

**Le premier** concerne la recherche de la croissance presque à « tout prix ». Cette stratégie passe par des phases de transition où le réseau du chef d'entreprise permet de maximiser les opportunités soit par la sous-traitance soit par des partenariats de marchés.

**Le second** concerne le fort poids de la personnalité du dirigeant. Cette prédominance du chef d'entreprise conduit à des pratiques corporatistes et à la mise en avant du « métier bien fait ».

Ces deux facteurs contribuent à faire de l'entreprise opportuniste une entité ouverte aux diverses stratégies mais en même temps d'une grande fragilité en raison de la surpondération du rôle du dirigeant. Dans le contexte Africain, ces dirigeants sont très souvent au fait des réseaux et des liens sociaux. Ils sont, en outre, les plus à même à saisir les opportunités de marché et à contourner les pesanteurs des marchés locaux.

### *L'entreprise Africaine moderniste*

L'entreprise moderniste basant son identité à la fois sur le mode de comportement et sur le leader peut alors pallier à l'inconvénient de la focalisation sur le mode de comportement, à savoir sur une éventuelle inadaptation aux évolutions de l'environnement. Le leader peut-être efficace lors de perturbations en guidant l'organisation.

Le risque majeur de ce type d'entreprise est que le dirigeant ne souhaite pas forcément la pérennité de son organisation. Il préfère parfois changer d'activité plutôt que de chercher à sauver son entreprise. Les individus, qui focalisent sur le mode de comportement, peuvent bloquer tout changement stratégique qui exige de l'entreprise des comportements nouveaux. Le chef d'entreprise devra alors utiliser son pouvoir charismatique pour modifier les comportements. Les facteurs qui influent sur les pratiques RH sont de trois ordres :

- d'abord, on a ici, les apparences du petit entrepreneuriat fondé sur la recherche de la croissance et sur la mise en œuvre de procédures de gestion RH formalisées.
- Ensuite, l'entreprise moderniste se forge une forte valeur symbolique autour de la formation et des nécessités d'allier compétences et évolution progressive des pratiques productives.
- Enfin, l'entreprise moderniste fonde son développement sur la polyvalence et les savoirs-faire. Le chef d'entreprise joue ici le rôle de leader capable de structurer et d'anticiper l'activité de l'entreprise en s'entourant souvent de collaborateurs efficaces. On retrouve ici les caractères basiques de l'entrepreneur moderne capable de déléguer des responsabilités même si il garde un pouvoir d'anticipation plus autonome.

Ces trois facteurs permettent de considérer l'entreprise moderniste comme une entité en cours d'acquisition des propriétés de la PME. Ce cheminement n'est pas sans risque et ce d'autant plus que l'activité est fortement contrainte par les impératifs financiers du dirigeant.

### ***L'entreprise africaine futuriste***

L'entreprise futuriste semble se profiler autour de trois principaux axes :

#### ***- La multiplication des contrats***

La démarche contractuelle rompt progressivement avec les pratiques classiques et traditionnelles. Elle place l'entreprise au cœur des enjeux de marché et dans une dynamique de constitution de positions concurrentielles soit par le biais de contrats explicites et formels soit par le biais de contrats implicites.

Les relations personnelles se trouvent fondamentalement modifiées faisant passer l'entité d'une structure hiérarchique à une configuration plus évolutive au gré des transactions marchandes.

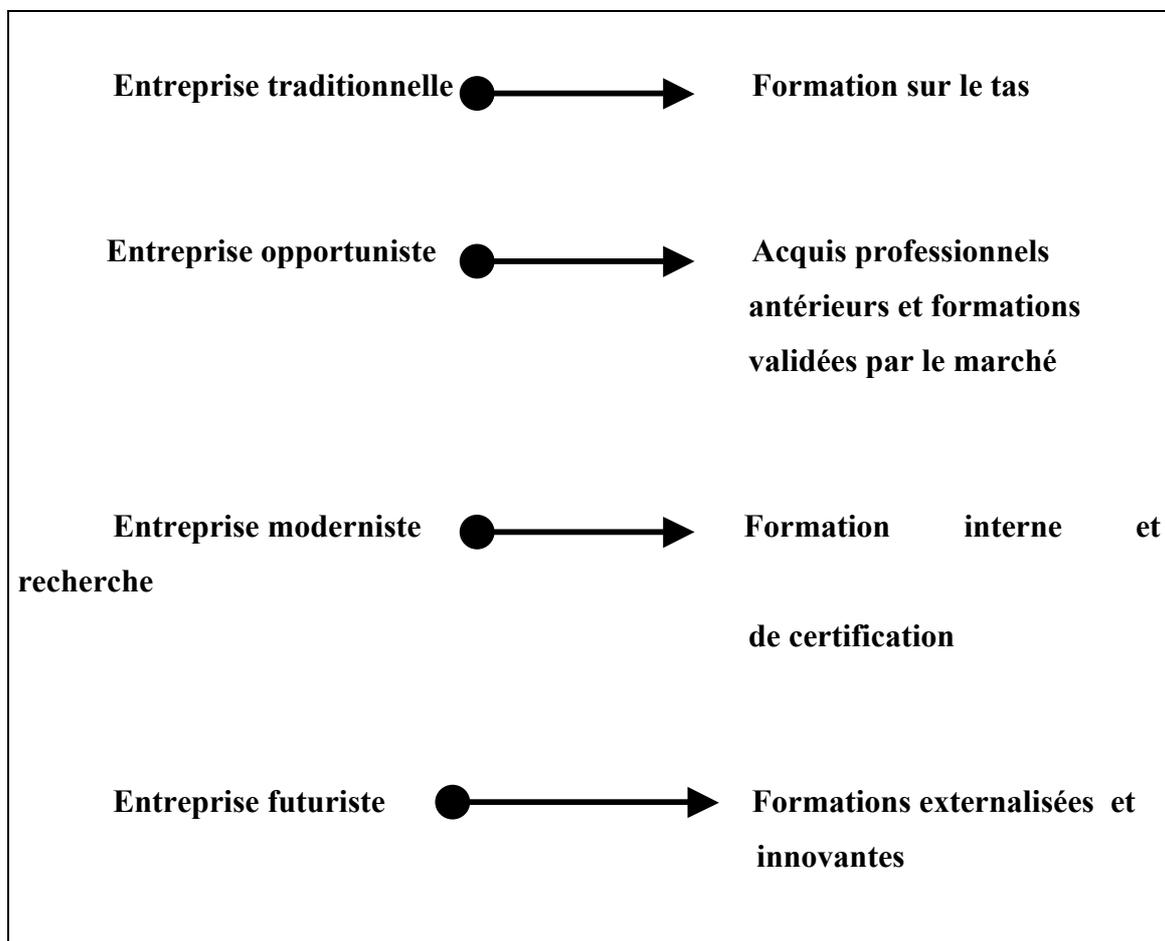
#### ***- La répartition des responsabilités***

Le rôle du dirigeant n'est plus d'être un premier ouvrier mais un organisateur de réseau capable d'anticiper les évolutions et d'optimiser les comportements.

#### ***- La logique de chaîne de valeur***

C'est la tentative de s'appropriier les canaux de la création de valeur en s'appuyant sur des individus ou des entreprises du réseau. Le recours à des spécialistes ou des consultants en dehors du métier d'origine permet à l'artisan de contourner sa situation de dépendance.

Les attitudes en termes de gestion RH dans les entreprises Africaines sont en grande partie conditionnées par ces profils et plus particulièrement les deux premiers.



### Conclusion

Dans le modèle de l'entreprise Africaine, il est parfois impossible d'opposer la nouvelle économie à ce qui serait l'ancienne. Dans ce type d'entreprise, le nouveau et l'ancien sont très étroitement superposés, articulés, intégrés.

Il existe une réelle hiérarchie puisque le dirigeant Africain est un véritable chef d'entreprise qui détient tous les pouvoirs mais les rapports sociaux qui se développent appartiennent plus à la notion de réseau. Le modèle-type de l'entreprise Africaine est donc fait d'un amalgame qui pourrait apparaître contradictoire car il est bien composé de valeurs différentes puisées tout autant dans le schéma "hiérarchique" que dans le schéma "en réseau" typique de la modernité.

Ainsi, nous trouvons dans ce modèle un mélange entre une véritable recherche en solitaire qui se fonde sur l'individu, sa responsabilité unique, son inspiration propre mais en même temps une recherche de nombre de solutions dans différentes collaborations, alliances et échanges d'informations sur les techniques et les marchés au sein même du segment productif qui est le sein.

Dans le modèle Africain c'est donc le développement de frontières communes entre différents métiers qui va créer les bons profils de la compétence, et cette compétence se développe dans l'ordre d'une petite communauté, constituée de quelques individus. C'est le plus souvent grâce à cette compétence collective que le milieu productif sait alors s'adapter en cherchant d'abord à comprendre l'attente d'un client-partenaire, cette attente, souvent floue, exigeant une certaine maïeutique pour s'exprimer plus franchement.

Peut-être que dans le monde de la TP/ME les cas les plus fréquents de métiers nouveaux apparaissent dans l'innovation qu'exige un service, une production, un objet, un prototype particulier. Le cas est observable lors de la rencontre entre des personnes qui ont une capacité de production, un art, un savoir-faire et les demandeurs de biens et services originaux. L'ensemble du système donnant plutôt de très nombreux métiers en évolution, en transformation, plus souvent que de "nouveaux métiers". Dans le modèle Africain, la modernité se développe sans détruire la totalité de l'ancien. C'est probablement là une difficulté que peine à dépasser l'entrepreneur Africain.

