

COLLOQUE

Les pratiques RH en Afrique à l'épreuve des Objectifs de Développement Durable (ODD)

Yaoundé, Université Catholique d'Afrique Centrale, 09-10 juin 2017

Contexte et justification du colloque

La mobilisation des RH dans les systèmes sociaux et économiques de production des biens et services a longtemps été questionnée en vue de dégager la meilleure façon de produire ou d'atteindre une efficacité organisationnelle. L'efficacité organisationnelle a été dès lors associée à l'organisation du travail et des espaces de travail ainsi qu'à la performance de l'individu au travail (Taylor, 1957 (1883) ; Weber, 1947 et Fayol, 1962). L'homme en situation de travail devient le centre des analyses. Il n'est plus robotisé, mécanisé. Il est désormais considéré comme partie prenante de l'organisation. La performance organisationnelle est dès lors associée à l'implication de l'individu en situation de travail (Thevenet, 1992, 2000 ; Guest, 1997 ; Meyer & Allen, 2011). L'espace de production n'est plus seulement analysé comme un territoire purement économique. Il prend en compte l'environnement social dans la production économique (Mc Gregor, 1966, Hallée, 2012).

Longtemps en œuvre dans les organisations occidentales, la GRH connaît aujourd'hui un essor en Afrique. La prolifération des instituts et écoles de formation offrant un parcours dans ce domaine témoigne de la place de la GRH dans l'environnement scientifique. Au-delà des questions de débat sur la filiation disciplinaire entre sciences sociales et sciences de gestion, la GRH se présente comme une discipline de l'entre-deux, une discipline qui fait éclater les frontières et les marges d'une science en quête de repères. Cette transcendance de la discipline peut suivre le raisonnement logique de la RH comme pièce maîtresse de toute organisation. De ce fait, loin de se confiner aux entreprises à caractère économique, justifiant en outre leur appartenance aux sciences de gestion, les fonctions RH émergent peu à peu dans les PME ainsi que dans les structures sociales. La GRH des petits effectifs est de plus en plus questionnée ainsi que son impact sur la marche de l'organisation.

En effet, l'Afrique, malgré une croissance économique soutenue ces dix dernières années souffre encore de la faiblesse de création des emplois. Ladite croissance semble alors insuffisante pour résorber le chômage et particulièrement le sous-emploi (Déon, 2014). La structure des entreprises africaines se caractérise alors par 90% des moyennes entreprises,

petites entreprises et très petites entreprises dites entreprises familiales. Les filiales des multinationales et les entreprises transnationales représentent 10%.

Les gouvernements des Etats d'Afrique notamment au Sud du Sahara ont élaboré des stratégies de croissance et d'emploi pour adapter leurs politiques économiques aux Objectifs de Développement Durable, ODD (2^e génération des OMD). Elles visent en particulier la création de la richesse pour faire reculer la pauvreté à travers la création d'emplois décents et la facilitation d'accès aux services sociaux de base aux populations les plus démunies. Ces politiques économiques placent ainsi les entreprises au centre du développement des pays pour assurer leur émergence à long terme. Les différents rapports des organismes internationaux sur les économies africaines et particulièrement le rapport 2016 de la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique dressent la problématique de la croissance des économies africaines. Dans ce rapport, on retient que l'Afrique ne peut connaître une croissance créatrice d'emplois décents sans une transformation structurelle de son économie. Cette transformation passe par l'industrialisation des économies africaines tenant compte des problèmes environnementaux et sociaux pour assurer un développement durable, vecteur de facilitation de l'accès aux services sociaux de base pour les couches des populations les plus démunies, de réduction du chômage notamment des jeunes et de recul de la pauvreté.

Pour assumer cette responsabilité, l'entreprise africaine doit s'adapter aux nouvelles techniques managériales pour d'une part, assurer sa compétitivité et d'autre part, améliorer sa performance sociale. L'homme est désormais au centre des préoccupations de l'entreprise qui prend aujourd'hui le virage du développement durable. Ce qui dégage de nouveaux champs de responsabilités dans la mobilisation des RH. Cependant, l'on constate une difficile adéquation entre les théories et pratiques RH et l'environnement économique, social et culturel. La fonction RH prend ainsi toute sa dimension transcendante et doit s'adapter aux nouvelles orientations managériales. De fait les pratiques traditionnelles RH sont remises en question. Il est impératif de les réviser et de les aligner sur les principes adaptés des ODD. Si les théories organisationnelles ont permis de saisir le travail industriel, sont-elles à même de rendre compte de la réalité sociale d'autres espaces de travail ?

Objet et intérêt du colloque

L'objet de ce colloque est d'analyser la pertinence des pratiques RH dans la mobilisation des employés pour contribuer à des démarches de durabilité des activités de l'entreprise africaine en général. Il s'agit ici de mettre en perspective la relativité des outils, des pratiques, des modèles et des théories RH à travers les pratiques, la perception et le discours des acteurs. Et aussi de voir comment conceptualiser ou concevoir une GRH, enracinée dans les réalités du contexte et ouverte aux influences et aux exigences du nouvel environnement (économique, concurrentiel, environnemental).

Les réflexions sans se limiter aux axes présentés ci-dessous pourront porter sur :

Axe 1 : De l'extraversion à des pratiques RH innovantes

Les outils et stratégies de management constituant les corpus de savoirs et pratiques de RH sont quasiment issus des entreprises occidentales et asiatiques. L'on peut noter une sorte de diffusion des pratiques d'ailleurs en Afrique. Pourtant, bien que les mêmes domaines d'activités soient relevés ailleurs et ici, l'on relève une préoccupation majeure, notamment vers les années 2000, autour des problématiques liées aux influences de l'environnement culturel en Afrique sur la gestion des RH (Tidjani et Kamdem, 2010). Une lecture de la place de la GRH dans la performance organisationnelle est alors le lieu non seulement d'interroger la relation GRH et entreprises en Afrique mais aussi d'analyser l'adéquation des outils de gestion RH à l'environnement africain. Cet axe s'attèlera à analyser les pratiques telles qu'elles sont menées dans le contexte africain en mettant bien en exergue les influences réciproques à la fois du terrain africain sur les référentiels d'ailleurs (outils modernes de gestion et de management des entreprises, exigences des ODD, ...). Il s'agira de relever la trajectoire singulière ou non des entreprises en Afrique en pleine réinventivité ou appropriation des modèles de GRH élaborés dans d'autres contextes socio-culturels, politiques et économiques.

Cette trajectoire singulière peut également être interrogée en analysant les mécanismes aussi bien d'apprentissage des pratiques informelles de GRH que les outils mobilisés par le secteur informel qui constitue une part considérable d'employabilité dans le tissu économique en Afrique.

Axe 2 : L'économie morale des pratiques RH et impact sur une économie résidentielle

L'économie morale, qui renvoie à un ensemble de valeurs et croyances porté par un groupe, une classe, un code moral, a historiquement permis de saisir l'émergence des mouvements sociaux du fait d'une revendication morale ou éthique (Thompson, 1963). En reprenant ce concept ici il est question de situer sur une forme de contrat social qui s'est noué implicitement entre d'une part ceux qui travaillent et d'autre part ceux qui ne travaillent pas. Le contexte socioculturel en Afrique fait état d'une catégorisation entre *ceux qui travaillent* (travail formel) et *ceux qui ne travaillent pas* (travail informel). Cette catégorisation peut être appréhendée dans le quotidien des individus « Vous les fonctionnaires », « vous autres qui travaillez » « vous qui avez le matricule » et même parmi les *travailleurs*, ceux qui ont un travail décent et ceux qui ne l'ont pas « n'est-ce pas c'est vous les grands de ce pays ? ». Bien qu'on soit loin d'un débat sur les perceptions et représentations sociales du travail, il importe de reprendre cette bipolarisation socioprofessionnelle pour interroger les idéaux culturels et éthiques qui conduisent les individus à des comportements pas nécessairement revendicateurs mais aussi et surtout philanthropes, humanitaires. Cette catégorisation crée des attentes sociales qui le travailleur aussi bien en tant qu'employé qu'en tant que citoyen.

Les réponses sociales en termes de dynamiques économiques, sociales, culturelles et politiques pourront être lues sous l'angle d'une économie résidentielle, c'est-à-dire en termes de développement local impulsé par le travailleur ou à travers lui l'entreprise dans sa société.

Dans cet axe, il s'agit non seulement d'interroger la responsabilité sociale de l'entreprise au niveau macro, mais de montrer comment, l'activité professionnelle du travail transforme le quotidien et l'environnement du travailleur. C'est le lieu de voir une sorte de diffusion des pratiques RH en termes de construction des métiers et professions, d'une identité au travail qui fabrique une identité sociale. Autrement il s'agit de voir dans quelle mesure l'activité professionnelle, les acquis en termes de relations professionnelles, de rémunération, bref de capital travail et de RH d'une organisation modifient leur environnement social. En effet, la qualité de vie, concept très associé aujourd'hui à la santé et au bien-être induit que le travail ne doit plus être qu'aliénant. L'activité professionnelle structure la vie personnelle car le travailleur construit sa vie au travail et à partir des retombées de son activité professionnelle. La réalisation et le développement personnel sont alors à analyser aussi bien au niveau individuel que communautaire. C'est le lieu d'analyser le rayonnement du travailleur dans sa société et conséquemment de l'entreprise dans la société (activité créatrice d'emplois, actions humanitaires, ...).

Axe 3 : Une marginalisation de la gestion par les RH dans les entreprises d'économie sociale (hôpital, associations et ONG, collectivités) au regard des PME (ME, PE, TPE et Entreprises familiales)

La GRH a fait du chemin déjà dans l'environnement entrepreneurial en Afrique. Cependant, elle présente une diversité dans les mécanismes d'appropriation et d'implémentation selon qu'on est face à l'entreprise économique ou à l'entreprise sociale. Quand bien même les défis et enjeux d'une GRH restent les mêmes pour toute entreprise, soit l'atteinte des objectifs organisationnels, on relève une sorte d'engouement chez les PME dans la mise en place des pratiques RH. Les entreprises d'économie sociale telles que les hôpitaux et ONG, qui pour certaines emploient d'importantes RH semblent ne pas trouver un réel intérêt à la mobilisation des outils et stratégies RH.

Le tissu entrepreneurial est à majorité constitué en Afrique des entreprises familiales de faible taille, PE et PME. Ces entreprises, au centre des politiques économiques en Afrique, doivent adapter leur mode de gestion RH à la transformation de ces économies, pour l'amélioration de leur compétitivité et garantir leurs performances sociales. Des pratiques de mobilisation des RH y sont observées. Cependant elles manquent de formalisation. Ces pratiques restent donc peu théorisées et non capitalisées aussi bien pour ces entreprises que pour les économies nationales. Cet axe s'attèlera à analyser les pratiques RH actuelles dans ces entreprises et à explorer les contributions des objectifs du développement durable à leurs compétitivité et performances sociales.

Les PME, PE sont alors dans une perspective d'arrimage au Développement durable, ces transformations nécessitent une mobilisation du personnel en vue du déploiement de la démarche développement durable, les pratiques, dans un élan dynamique doivent donc nourrir les ODD.

Les services sociaux et les entreprises à but non lucratif se sont tardivement arrimés au vent de mise en œuvre ou de transformation des services ou direction du personnel en RH. Cela dénote d'une difficile insertion de la GRH en dehors des entreprises industrielles, et montre aussi des logiques différentes qui animent les institutions sociales. Pourtant, suite au vent de la liberté associative des années 90, l'Afrique subsaharienne a connu une explosion d'associations et ONG qui mobilisent au quotidien d'importantes RH pour réaliser leurs objectifs organisationnels. La société civile se transforme peu ou prou en pourvoyeur d'emplois car elle aussi mobilise des RH pour assurer ses missions. Il sera alors question de rendre compte de la GRH dans des entreprises à but non économique. La liste est non exhaustive, d'autant plus que les politiques publiques portées par la décentralisation donnent aux communautés et collectivités territoriales de s'organiser pour le développement des populations. Il pourra aussi être question d'interroger la mobilisation des RH au sein des dites collectivités territoriales.

Axe 4 : Les pratiques RH dans l'administration publique et privée en contexte africain

Du public au privé, les pratiques de gestion des RH sont portées par la quête de l'efficacité organisationnelle aujourd'hui. L'on relève une approche différente de l'implication au travail qui se dénote à travers le rapport au bien public/privé. L'imaginaire laisse voir l'administration publique en Afrique comme ce qui n'appartient à personne et par conséquent n'est pas sujet à contrôle. D'où la caractérisation de l'administration publique de laxiste. Ce qui a expliqué ces dernières années, notamment dans les entreprises publiques et parapubliques, la mise en place des programmes de lutte contre la corruption pour une formalisation de la reddition des comptes. L'on peut ainsi noter un élan vers *un public management* qui prenne en compte les questions d'éthique. Comment les pratiques RH contribuent-elles à la mobilisation des employés dans cet environnement socio-économique et politique à la mise en œuvre de cette nouvelle orientation de la chose publique ? Dans quelles mesures les acquis du privé peuvent-ils nourrir ce *management public* ?

Axe5 : Economie, structure du travail et de l'emploi en Afrique

La croissance, dans la majorité des pays d'Afrique subsaharienne, est soutenue par le secteur des matières premières et des services (CEA, 2015). Ce secteur est cependant faiblement intensif en main d'œuvre formelle. Le secteur agricole occupe 60% de la population active ; il se caractérise par une faible productivité ; les rendements restant tributaires des aléas

climatiques. Le secteur manufacturier représente moins de 10% du PIB. Il génère peu d'emplois productifs.

En 2015, le taux de croissance des pays d'Afrique subsaharienne était de 3,7% ; (3,4% en sous-région CEMAC). Les prévisions en ce qui concerne 2017, ont été revues à la baisse du fait des défis sécuritaires et surtout, du fait de l'effondrement des cours du pétrole.

La situation économique actuelle des pays Africains interpelle les décideurs à des ajustements conséquents, tant au niveau macroéconomique, qu'au niveau sectoriel. L'objectif étant au moins le maintien des taux de croissance positifs. Dans cette perspective, une orientation générale de l'activité économique par les pouvoirs publics pourrait concerner plusieurs domaines :

Une recherche des synergies de production avec le secteur agricole. Ceci passe par le soutien nécessaire tant décrié en faveur de l'investissement privé. Il s'agit d'un choix de politique de création d'emplois allié à l'innovation. Comment alors, dans ce contexte, cerner l'impact et les contraintes en rapport à la mobilisation des ressources humaines.

Il sera intéressant de définir le concept développement durable et établir sa relation avec les stratégies des organisations pour esquisser une définition du management durable. C'est le lieu d'analyser la corrélation entre les objectifs du développement durable et une culture de la performance dans les comportements managériaux. Il s'agit d'identifier d'une part les ODD en relation avec la fonction RH et d'établir une relation entre les principes de développement durable et les processus RH à la lumière des enjeux actuels de la gestion RH. Il est indiqué d'esquisser dans cet axe, les contributions éventuelles des ODD au renouvellement des pratiques RH. Le salariat en Afrique notamment subsaharienne sera donc interrogé à l'ère des ODD.

Bibliographie

FASSIN Didier, « Les économies morales revisitées », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 6/2009 (64e année), pp. 1237-1266.

FAYOL Henri., 1962, *Administration industrielle et générale*. Dunod, Paris.

FILMER Deon et FOX Louise, 2014, *L'emploi des jeunes en Afrique subsaharienne*, Série Forum pour le Développement de l'Afrique. Washington, DC : Banque mondiale. Licence : Creative Commons Attribution CC BY 3.0.

GUEST David, 1997, « Human resource management and performance: a review and research agenda » in *The International Journal of Human Resource Management* 8:3June1997, pp. 263-276

HALLÉE Yves, 2012, « Spécificité de l'institutionnalisme pragmatiste de John Rodgers Commons. Une réhabilitation du cadre commonsien dans le champ disciplinaire des relations industrielles » in *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, 2012, vol. 7, n° 1, pp. 74-106

Mc GREGOR Douglas, 1966, « The human side of enterprise » in *Reflections* Volume 2, Number 1, pp. 6-15

TAYLOR Frederick., 1957, *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris.

TIDJANI Bassirou et KAMDEM Emmanuel, 2010, *Gérer les Ressources Humaines en Afrique ; Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*,

THEVENET Maurice, 1992, *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons

THEVENET Maurice, 2000, *Le plaisir de travailler*, Editions d'Organisation

THOMPSON Edward Palmer, 1963, *The Making of the English Working Class London*,

WEBER Max, 1947, *The theory of social and economic organisations*, Free Press, New York.

Comités d'organisation et scientifique

- Comité d'organisation :

Fadimatou MOUNSADE, Albert Legrand AMBA MBALLA, Orane NDALLE-WANSI, Etienne NDENGA, CATHO-RH,

- Comité scientifique :

Pr FOU DA ONGODO (Enseignant associé, spécialiste des RH), **Pr Claude ABE** (Enseignant Chercheur), **Pr Yves HALLEE** (Université de Laval, Spécialiste des RH), **Dr Fadimatou MOUNSADE** (Enseignante, Directeur MGRH), **M. Alain LOE** (Enseignant associé, spécialiste des RH), **Dr Epiphane KINHOUN** (Anthropologue, Spécialiste de l'Ethique, Vice-Doyen), **Dr Désiré MANIRAKIZA** (Sociologue, Enseignant-Chercheur), **Dr Vincent TACHOUOLA** (Enseignant - Chercheur, Gestionnaire), **Dr EBOLO OBAMA** (Enseignant associé, Spécialiste RH), **M. Etienne NJIMBON** (Enseignant associé, Chef de Division des Etudes de la Prospectives et de la Coopération au MINEFOF), **Dr Zozo NKOULOU NKOULOU** (Enseignant-Chercheur, Gestionnaire), **Pr Estelle KOUOKAM** (Anthropologue, Enseignante- Chercheure).

Envoi des propositions de communication

Résumé : en une page au maximum, sous format times news roman, 12, interligne simple (Titre, contenu, 3 à 7 mots clés) à envoyer avant le 28 février 2017 à l'adresse colloque.pratiqueRHenAfrique@gmail.com

Textes communications : 10 pages au maximum, sous format times news roman, 12, interligne simple à envoyer avant 18 avril 2017 à l'adresse colloque.pratiqueRHenAfrique@gmail.com

Abstracts should be sent to colloque.pratiqueRHenAfrique@gmail.com

Modalités

Les ressources financières et matérielles étant limitées, le comité d'organisation conseille de rechercher d'autres voies possibles de financement des déplacements des intervenants.

Contacts

colloque.pratiqueRHenAfrique@gmail.com

Fadimatou MOUNSADE : mounsadef@yahoo.fr

Albert AMBA MBALLA : allegra_amballa@yahoo.fr

Université Catholique d'Afrique Centrale

Faculté de Sciences Sociales et de Gestion/Master Gestion des Ressources humaines