

PRÉFACE

Au Sénégal, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) en tant que domaine des sciences de gestion, est relativement jeune. Son intégration aux programmes de formation en management de l'entreprise date des années 1990. Comparée à la Comptabilité, à la Gestion Financière, et au Marketing par exemple, elle semble encore être dans la phase de lancement de son cycle de vie. Pourtant, elle fait partie des locomotives de la recherche en sciences de gestion, dans l'enseignement supérieur.

Mais, la recherche en GRH a été jusqu'ici l'affaire des enseignants-chercheurs. La conséquence en a été une connaissance limitée des pratiques de GRH en cours dans les entreprises au Sénégal. Mis à part les études réalisées sur la gestion des hommes et des femmes dans le secteur informel, la très grande majorité des travaux ne s'est pas intéressée aux processus GRH, avec un objectif de prise en compte de tous les facteurs pouvant influencer ces processus. Il semble que les spécialistes de la GRH ont oublié que sans une compréhension de ces processus, il leur sera difficile de construire des concepts et des théories adaptés à la réalité des entreprises au Sénégal.

L'ouvrage du Dr Touba FALL, qui porte sur la relation entre pratiques de GRH et performance sociale, avec un objectif d'identification de l'influence des facteurs culturels, n'a pas la prétention de régler ce problème. Ceci dit, il présente les particularités suivantes :

- il porte sur trois études de cas approfondies qui permettent d'identifier et de comprendre les processus GRH en cours et des pratiques qui en découlent ;
- il tente de prendre en compte tous les facteurs (internes et externes) susceptibles d'influencer la GRH dans ces entreprises ; facteurs qui sont trop souvent sous-entendus ou ignorés de la recherche en sciences de gestion ;
- il réussit à combiner l'approche du consultant (orientée vers la résolution d'un problème) et celle du chercheur (orientée vers l'identification de relations entre variables).

Bien entendu, savoir si Touba FALL a réussi à démontrer qu'il existe (ou qu'il n'existe pas) une relation entre pratiques de GRH et performance sociale avec une prise en compte des facteurs culturels, est important. C'était l'objectif de ce travail.

Cependant, à notre avis, sa contribution réside dans son recours à une démarche compréhensive. Malgré cela, le lecteur se rendra compte assez rapidement que Touba FALL part d'un *a priori* non déclaré : il tient à montrer le rôle déterminant des cultures nationales et organisationnelles, et des relations de pouvoir dans la gestion des ressources humaines pratiquée par les trois PME étudiées.

Nous dirons « tant mieux » pour deux raisons au moins. La première tient au fait que malgré les nombreux discours des chercheurs africains sur l'influence décisive des cultures africaines sur le management des organisations, nous continuons à plaider pour plus de travaux sur la question. L'on peut d'ailleurs s'étonner de voir les études les plus récentes (dont celles de Touba FALL) réalisées sur la relation entre cultures nationales et management en Afrique, utiliser comme point de départ les travaux de Hofstede qui datent des années 1980, malgré toutes les critiques faites à ces travaux.

La deuxième raison tient à la complexité du débat sur la relation entre pratiques de GRH et performance dans les entreprises. À ce jour, nous ne savons pas comment, pourquoi et quand ces pratiques influencent les performances de l'entreprise, au point d'amener les chercheurs en GRH à parler du problème de la boîte noire qui n'a toujours pas été résolu.

L'ouvrage de Touba FALL ne résout aucun de ces problèmes. Si nous acceptons les points de vue de Paauwe et Block selon lesquels, il existe en réalité trois boîtes noires (aux niveaux macro, méso et individuel), nous pouvons considérer que l'ouvrage de Touba FALL est une contribution à la compréhension des facteurs macro qui influencent la relation entre GRH et performance (par sa prise en compte des cultures nationales). Il s'agit également d'une compréhension des éléments méso qui affectent cette relation, à cause de la place importante qu'il accorde à l'héritage administratif et culturel des entreprises étudées, un facteur déterminant de la culture organisationnelle de ces dernières.

Ainsi, l'auteur de l'ouvrage se fait surtout remarquer par son recours fréquent à des concepts tirés du discours quotidien des populations sénégalaises et de leurs traditions. Ces concepts, importés dans les entreprises, sont la conséquence d'une continuité relative et voulue entre les processus sociétaux et les processus organisationnels ; continuité qui vient influencer les relations de travail, les rapports hiérarchiques, et les comportements des acteurs dans les entreprises.

Parce que la GRH, plus que toute autre fonction de l'entreprise, concerne le management des hommes et des femmes dans l'entreprise, ainsi que leurs cultures, leurs émotions, et leur psychologies, elle constitue certainement une porte d'entrée idéale pour comprendre la relation entre le management des organisations et les cultures africaines. L'auteur a donc eu raison de mettre ces dernières au centre de son étude sur la relation entre les pratiques de GRH et la performance sociale des entreprises.

Professeur Bassirou Tidjani
Agrégé en sciences de gestion
Université Cheikh Anta DIOP
Dakar

PRÉAMBULE

*« La seule science utile est celle que la personne a apprise et enseignée
exclusivement pour l'amour de Dieu Très-Haut.*

*Mais non celle apprise pour les disputes et controverses, ni pour la
gloire, le prestige ou autres vanités.*

*Non plus celle apprise pour des objectifs purement mondains,
tels l'amour de l'autorité et l'accession à de hautes charges.*

*Ni celle apprise, ayant pour but d'attirer les cœurs vers soi dans
l'amour de ce bas-monde ».*

Cheikh Ahmadou BAMBA, Islam, Soufisme

« Massalik Al Jinan » (Livre I) tiré de l'œuvre intitulée
Les Itinéraires du Paradis, édité en 1984 par Dar El Kitab (Sénégal)

Traduit de l'arabe par Serigne Same M'Baye,
Professeur de Lettres. (Vers 106 au Vers 109)

INTRODUCTION

Dans le cadre de cet ouvrage, nous voulons contribuer à la compréhension de la relation entre les pratiques de GRH dans les entreprises sénégalaises et la performance sociale en prenant en compte les spécificités culturelles de ces entreprises et l'environnement dans lequel elles évoluent. Notre étude est centrée sur la performance sociale, étant entendu qu'elle constitue un levier selon le modèle de Le Louarn et Wils (2001)¹ et que l'intérêt de l'entreprise est d'orienter les comportements de ses salariés vers la réalisation des objectifs de l'organisation (Morin, 1994). Ce modèle de Le Louarn et Wils (2001) soutient aussi que les niveaux de la performance que sont la performance RH, organisationnelle ou financière sont interreliés les uns aux autres par des liens de cause à effet.

FONDEMENTS, JUSTIFICATIONS ET IMPORTANCE SCIENTIFIQUE

La GRH a fait des avancées significatives au Sénégal², comme en témoigne l'intérêt croissant qu'elle suscite auprès des étudiants de *business schools* et de l'importance stratégique qu'elle occupe dans la plupart des entreprises et organisations.

-
1. Le Louarn Y.-H. et Wils T. (2001), *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Paris : Editions Liaisons.
 2. Ndiaye M. (1988), « Le rôle du service personnel dans l'entreprise » et Sambe M. S.D. « Où en est la gestion du personnel au Sénégal ? », cité par Tidjani B. (2000), « Le profil du responsable du personnel », *Africa Development*, vol XXV, n° 1 & 2, p. 193-194.

Au Sénégal, sous la houlette de l'ANDCP³, des efforts ont été réalisés pour faire avancer la fonction dans les entreprises avec les premiers ateliers et formations co-organisés avec l'Institut Universitaire de Technologie (IUT). Cependant, force est de constater malgré ces progrès, qu'il reste encore beaucoup de choses à faire dans le domaine de la recherche en GRH pour aider les entreprises à asseoir des pratiques RH qui soient créatrices de valeur.

Par ailleurs, l'émergence de cabinets conseils spécialisés et la diversification de la fonction (chef du personnel, assistant RH, *Business Partner* RH) donnent une idée du rôle, de la place et de l'importance de la gestion des hommes dans certaines de nos entreprises.

La plupart des entreprises sénégalaises cherchent à mettre en place des politiques de management de la qualité, corollaires d'une gestion des compétences, afin d'éviter les risques dans leurs relations avec les marchés, les risques économiques ou encore les risques sociaux. Ces politiques doivent être sous-tendues par de bonnes pratiques RH afin de doter l'entreprise de compétences suffisantes permettant de répondre aux exigences qualitatives et normatives, ou lui éviter une réactivité insuffisante pour faire face aux commandes des clients et à leurs fluctuations, ou à des risques de dérives de la masse salariale.

Elles devraient permettre d'identifier et de valoriser les compétences ayant un potentiel d'innovation pour l'entreprise sénégalaise en termes de produits et de services, de se « *différencier des concurrents en anticipant les exigences qualitatives et normatives*⁴ », de développer une polyvalence, une employabilité et une réactivité accrue des salariés.

Cet alignement de la fonction sur le processus de management des entreprises sénégalaises a entraîné le recours à des pratiques GRH multiples et variées qui ont contribué dans une

3. L'ANDCP est devenue l'ASPRH (Association Sénégalaise des Professionnels des Ressources Humaines).

4. Meignant A. (2004), *Le DRH, un partenaire stratégique*.

certaines mesures, à l'augmentation de la performance sociale⁵. Cette diversité des pratiques n'a toutefois pas permis ni aux praticiens, ni aux chercheurs de s'accorder sur celles qui déterminent le mieux la performance sociale et du même coup sur leur outil de mesure.

Dans un contexte marqué par des mutations et des transformations sociales profondes dans les sociétés africaines et « *face aux limites avérées de l'analyse économique et financière* »⁶. Il est aujourd'hui devenu une exigence de s'inscrire dans la perspective des sciences sociales. C'est pourquoi, depuis les années 1970, certains auteurs ont commencé à s'intéresser à l'universalité et à la relativité du management, ainsi qu'à la relation entre les cultures africaines et le management (Devauges, 1977)⁷. Les travaux de ces différents auteurs sont centrés sur trois domaines majeurs : l'analyse économique et financière (Gafd, 1998), l'analyse sociale et culturelle (Warnier, 1993 ; Tidjani, 1995 ; Zadi Kessi, 1998 ; Kamdem, 2002) ou la synthèse des deux approches (Gasse et Carrier, 1994 ; Hernandez, 1977).

Par voie de conséquence, et si l'on considère que ces pratiques de GRH sont, pour la plupart, quel que soit le paradigme utilisé, souvent inadaptées au vécu socioculturel sénégalais, il est urgent d'engranger un regard nouveau sur le management des ressources humaines en tenant compte de la diversité des cultures et des traditions.

Notre étude porte sur l'analyse des déterminants de la performance sociale dans les entreprises sénégalaises à l'aune des pratiques de GRH et en se basant sur les bilans sociaux. Il s'agit d'une étude à caractère exploratoire.

5. Ndao A. (2012), « Effets des pratiques de GRH sur la performance économique et financière des entreprises sénégalaises : par quels mécanismes » – Laboratoire GRH FASEG/UCAD et ORHA/UPV – Montpellier 3.

6. Kamdem E. (2010), « Management et diversité au Cameroun : Plaidoyer pour une approche interculturelle du management des ressources humaines » in : *Gérer les Ressources Humaines en Afrique : entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, Editions EMS, p. 147, 2013.

7. Devauges R. (1977), « Croyance et vérification : les pratiques magico-religieuses en milieu africain urbain », *Cahiers d'études africaines*, 66-67, XVII (2-3), 299-306.

IMPORTANCE THÉORIQUE ET PRATIQUE DU SUJET

Cet ouvrage cherche à contribuer à l'avancement de la recherche en matière de gestion stratégique des ressources humaines à partir d'une méthodologie qui s'inspire du modèle conceptuel développé par Paauwe (2004). Il cherche à analyser la relation entre les pratiques de GRH et la performance sociale, dans une perspective multidimensionnelle en intégrant les éléments tels que le contexte, les marchés, l'intensité concurrentielle et les coalitions dominantes. Une autre importance du sujet réside dans notre souci d'apporter des réponses à la problématique de la mesure de la performance sociale dans un contexte particulier marqué par la diversité des cultures.

PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

L'entreprise est un maillon important du tissu économique de toute nation qui combine des moyens matériels, financiers et humains pour atteindre des objectifs de performance. Depuis plusieurs années, de nombreux travaux en sciences de gestion ont cherché à mesurer la relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise. La fonction RH s'est considérablement transformée au cours de ces deux dernières décennies, passant d'un rôle de support et d'expertise en gestion du personnel, à un rôle stratégique (Ulrich, 1997 ; Mac Duffie, 1995 ; Snell *et al.*, 1998 ; Bournois, Rojot et Scaringella, 2003). Cette mutation s'explique par la nécessité d'arrimer la GRH à la vision globale de l'entreprise dans l'atteinte des objectifs stratégiques (Guérin et Wils, 2002 ; Le Boulaire et Retour, 2008).

Allouche *et al.* (2004) ont essayé de faire l'inventaire de l'ensemble des recherches effectuées dans ce domaine en s'appuyant sur plus de 180 travaux de chercheurs. En dépit de cette abondante production, Grétien *et al.* (2005) ont montré les limites de cette étude, au regard des résultats contradictoires et des conclusions divergentes auxquelles elle avait abouti. Les méthodologies adoptées dans la plupart de ces recherches expliquent grandement ces résultats mitigés. En effet, l'essentiel des recherches sur ce sujet sont quantitatives et ont cherché à montrer la corrélation entre le niveau de performance et les pratiques de GRH, considérées individuellement ou collectivement, et n'ont

pas pris en compte la dimension socioculturelle. (Newman et Nallen 1996 ; Schuler et Rogovsky, 1998 ; Arcand, Fabi et Bayad, 2004).

Les entreprises sénégalaises évoluant dans un environnement très concurrentiel caractérisé par la crise économique mondiale, l'hypercompétition au niveau des marchés, l'interdépendance et l'intégration des économies et le développement fulgurant des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), se doivent de réadapter leurs stratégies et de mettre en place des pratiques de gestion adaptées pour être performantes. Pour y parvenir, les dirigeants doivent en premier rechercher la performance sociale, prélude à l'atteinte de la performance économique⁸.

Cette performance sociale passe par des pratiques de GRH valorisantes et performantes qui tiennent compte des spécificités culturelles et pour ce faire, les dirigeants d'entreprises doivent constamment rechercher la meilleure combinaison possible pour l'atteindre. La problématique est donc de chercher à savoir dans quelle mesure les pratiques de GRH influencent la performance sociale des entreprises sénégalaises.

Le lien entre les pratiques de GRH et la performance sociale, la dimension spatio-temporelle, c'est-à-dire la durabilité de cette performance dans le temps, la diversité des approches sur les outils de mesure et la dimension socioculturelle sont autant d'aspects qui ont peu été abordés par les chercheurs en gestion⁹. De ce fait, la question centrale est de chercher à identifier les pratiques de GRH les plus courantes dans ces entreprises, le lien qui les relie et la performance sociale mesurée à travers les indicateurs du bilan social en tenant compte du contexte culturel spécifique du Sénégal. Loin de vouloir mettre fin au débat sur la relation entre la performance et les pratiques de GRH, notre

8. Allouche J., Charpentier M., Guillot-Soulez C. (2004) « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performance financières », *Actes du Congrès de l'AGRH*.

9. Ndao A. (2012), *op.cit.* ; Diouf I.D. (2012), *Le processus de construction de la relation entre les pratiques de GRH et la performance des PME sénégalaises : cas de deux PME à la SODIDA*, Thèse de doctorat ; Tidjani B., Fall A., Simen S.F., Diop B. et Diouf D. (2013) « L'art de construire une GRH qui compte : Le cas d'un Centre Hospitalier au Sénégal » in : *Gérer les Ressources Humaines en Afrique ; entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, Editions Management et Société.

étude se propose d'apporter une contribution pratique en cherchant à mettre en évidence le lien entre ces pratiques et la performance sociale, dans le contexte économique et socioculturel sénégalais et suscite les questions suivantes :

Quelles sont les pratiques de GRH qui sont généralement utilisées dans nos entreprises ? Ces pratiques sont-elles de nature à engendrer une performance sociale ? En quoi leur impact sur les performances sociales est-il ou non lié à la prise en compte de l'environnement socioculturel ? Quel lien existe-t-il entre les pratiques RH observées dans les entreprises sénégalaises ?