

COMPTE RENDU DU MANUEL DE GRH : « LA GRH EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE ET EN AFRIQUE DU NORD »

[Jacques Igalens](#)

ESKA | « [Revue de gestion des ressources humaines](#) »

2022/3 N° 125 | pages 72 à 73

ISSN 1163-913X

ISBN 9782747233606

DOI 10.3917/grhu.125.0072

Article disponible en ligne à l'adresse :

[https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-
humaines-2022-3-page-72.htm](https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2022-3-page-72.htm)

Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.

© ESKA. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

COMPTE RENDU DU MANUEL DE GRH : « LA GRH EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE ET EN AFRIQUE DU NORD »

**Auteurs : Annie CORNET, Emmanuel KAMDEM, Pascal SEM MBIMBI,
Alexis HAKIZUMUKAMA, Manal EL ABBOUBI**

Préfaces de JM. Peretti et S. St-Onge

Editeur : PUQ (Presses de l'Université du Québec) 2021

L'Afrique occupe une place importante à l'AGRH. Nous avons tenu un congrès à Dakar avec un volet important d'activités de découvertes d'entreprises et du secteur informel. Nous organisons régulièrement des activités au Maroc, notamment le congrès annuel de 2011 qui s'est tenu à Marrakech. L'AGRH compte près de 200 membres (sur 830) originaires d'Afrique et nombreux sont les membres non-africains de l'AGRH qui effectuent plus ou moins régulièrement des séjours en Afrique pour apporter leurs concours à des programmes de formation privés ou publics. Nous sommes donc très nombreux à avoir ressenti la difficulté à enseigner la GRH en Afrique sans pouvoir disposer d'un manuel véritablement conçu pour ce continent. Certes, à l'oral, il est toujours possible de demander aux apprenants de s'exprimer sur les particularités de leur pays et sur ce qui leur paraît adapté ou irréaliste dans le cours que l'on délivre. Mais rien ne peut remplacer un bon manuel car les paroles (fussent-elles celles des meilleurs enseignants de l'AGRH) s'envolent et les écrits restent. Jusqu'à présent, à l'exception notable de l'ouvrage de Tidjani et Kamdem, *Gérer les ressources humaines en Afrique : entre processus sociaux et pratiques organisationnelles* (qui date de 2010) nous étions démunis.

Voici donc un ouvrage qui a justement pour but de proposer un manuel de GRH adapté au contexte de l'Afrique subsaharienne et de l'Afrique du Nord, soit d'après le décompte des auteurs, 21 pays totalisant 6% de la population mondiale. C'est nettement plus que la sélection opérée par Tidjani et Kamdem qui ne portait « que » sur sept pays. Le choix des pays opéré par Cornet et al. a été effectué à partir de la pratique du français comme l'une des langues officielles et ce n'est pas le fondateur de l'AGRH

qui critiquera ce choix... Les auteurs sont originaires du Cameroun, du Burundi, du Maroc, de la République démocratique du Congo, et de la Belgique.

Le défi qu'ils ont eu à relever est important : comment prendre en compte le contexte africain dans les sous-fonctions traditionnelles de la GRH (recrutement, rémunération, évaluation, formation, santé-sécurité). Ils ont relevé ce défi par deux moyens complémentaires. D'abord ils consacrent deux chapitres à l'influence du contexte, le contexte externe (le plus important) et le contexte interne. Ensuite ils fournissent pour chaque chapitre des cas (réels ou fictifs) et des questions de réflexion issus de pays africains. Par exemple, « recrutement de personnel dans une maison de couture en RDC », ou bien « évaluation des salariés dans le secteur logistique au Cameroun ». On peut relever que la majorité de ces cas proviennent de RDC mais avec plus de cent millions d'habitants il s'agit aussi (et de loin) du pays le plus peuplé du panel retenu. Cet effort de contextualisation fait tout l'intérêt de l'ouvrage mais il trouve aussi tout naturellement des limites.

Par exemple, le chapitre 2 consacré à la contextualisation externe utilise une grille d'analyse constituée par l'acronyme PHESTEL, c'est-à-dire qu'elle se propose d'analyser successivement la **P**olitique, l'**H**istoire, l'**E**conomie, le volet **S**ocial, la **T**echnologie, l'**E**nvironnement et le système **L**égal pour en faire ressortir les éléments susceptibles d'influencer la GRH. Ce chapitre comporte 23 pages et concerne donc 21 pays. Autrement dit, mission impossible. Les auteurs ont raison d'affirmer que chacune de ces dimensions influence la GRH mais il est impossible d'en rendre compte dans un chapitre aussi restreint. La dimension historique, par exemple,

est limitée à quelques considérations sur la date d'accession à l'indépendance et à la « conquête de l'Afrique du Nord par les guerriers arabes dans les années 600-700 ». Sur ce sujet comment comprendre la GRH en Algérie sans évoquer la période Boumediène de 1965 à 1978 (ou dans d'autres pays, le Bénin marqué par l'expérience Kérékou, le Burkina Faso qui a connu Sankara, etc.) en faisant abstraction de la période postindépendance ouvertement socialiste (pour ne pas dire marxiste-léniniste), période qui a laissé des traces profondes dans les relations sociales, dans la législation et même dans les mentalités de certains DRH. Il en va de même pour chacune des dimensions analysées, deux pages pour l'environnement, quatre pour la politique, etc. Certes, on peut considérer *a contrario* qu'un long exposé des trajectoires et des idiosyncrasies nationales aurait desservi le propos de l'ouvrage. Car le titre même laisse à penser que ces 21 pays ont suffisamment d'éléments communs pour pouvoir être traités comme un tout relativement à la GRH. Seule la séparation entre les trois pays arabes d'Afrique du Nord (Algérie, Maroc, Tunisie) et le reste des 18 pays sub-sahariens est mobilisée dans certains chapitres pour expliquer des particularités.

En définitive, la question reste posée de savoir si ce qui rapproche ces 21 pays (et notamment l'usage du français à titre principal ou secondaire) est plus fort que ce qui les sépare. De mon point de vue la démonstration n'est pas faite et on peut se demander si un découpage plus fin, sous-régional ou politique n'aurait pas donné un meilleur résultat. Ou encore si la GRH telle que nous l'enseignons en Europe convient bien à l'Afrique car au fond c'est bien là l'enjeu principal. A vrai dire il s'agit là de questions de recherche qui sont déjà traitées depuis très longtemps (par exemple dans le remarquable et ancien ouvrage de Bourgoïn, *L'Afrique malade du management*) et le propos des auteurs n'est pas de cet ordre. Ils souhaitent fournir aux enseignants et aux étudiants un manuel de GRH qui prenne en compte des pans de la réalité africaine que les manuels européens n'abordent pas. Et, de ce point de vue, l'objectif est parfaitement

atteint. Ajoutons que les auteurs se sont fait un devoir de citer un grand nombre de publications pour « donner envie aux lecteurs de retourner aux textes de base sur les thèmes qui les intéressent le plus » (extrait de l'introduction, p.3). Ajoutons enfin que les conséquences de la pandémie du COVID sont bien prises en compte, ce qui est aujourd'hui indispensable. Un regret toutefois, je trouve que la RSE n'a pas la place qu'elle mérite car aujourd'hui dans un manuel de GRH il me semble indispensable de tenir compte de la GRH verte, de la question des droits humains, de celle du « devoir de vigilance » car même si ce dernier thème peut sembler très français il n'en reste pas moins que les nouvelles directives européennes l'imposent à tout le continent européen et que les filiales, les fournisseurs, les sous-traitants des entreprises européennes situés en Afrique sont directement concernés. La RSE ne se contente pas d'absorber certains sujets traditionnels de GRH (la santé par exemple) elle en ajoute d'autres qui relèvent désormais d'une vision plus large de la GRH que la vision traditionnelle cantonnée à la relation employeur/employé.

Jacques Igalens

Professeur émérite de l'Université de
Toulouse Capitole

Ancien directeur de TBS

Président d'honneur de l'AGRH

Bibliographie

- Bourgoïn H. (1984), *L'Afrique malade du management*, Paris, J. Picollec.
- Tidjani, B., & Kamdem, E. (2010). *Gérer les ressources humaines en Afrique. Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, Editions EMS, Paris.
- Frimousse, S., & Peretti, J. (2006). *L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb*. *Revue française de gestion*, 32(166), 149.