

Pratiques de GRH dans les très petites entreprises sénégalaises : pertinence d'une gestion qui concilie tradition et modernité

Pr Serge Francis SIMEN

Enseignant – chercheur

Département de Gestion de l'Ecole Supérieure Polytechnique (ESP) de l'UCAD

Laboratoire de recherche en « GRH, Stratégie et Organisation » du CRED

E-mail : serge.simen@gmail.com

Résumé :

Cet article vise à comprendre et à décrire comment les dirigeants articulent tradition et modernité dans les TPE, en observant leurs pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). Notre objectif est alors de montrer que certaines pratiques de GRH, plus particulièrement le recrutement, la rémunération, la formation, la communication, le leadership sont présentes dans les très petites entreprises sénégalaises. Cependant, elles se caractérisent par des spécificités découlant d'un environnement socio-culturel où l'anthropologie du lien social fait intervenir des « analyseurs-clés », tels que la parenté, la famille, l'ethnie, le village, la communauté. Nous utilisons l'ethnographie interprétative comme démarche d'investigation. Tout en nuancant le modèle arbitraire de Pichault et Nizet (2000), notre recherche permet de constater que les pratiques de GRH étudiées sont fortement ancrées dans un tissu social particulièrement « enchâssé dans l'économie ». Ainsi, les TPE étudiées s'enracinent dans les traditions pour fonder une « ethno-GRH » balbutiante et qui est encore à élaborer.

Mots-clés : Pratiques de GRH, très petites entreprises, tradition, modernité, valeurs culturelles, modèle arbitraire, anthropologie du lien social en Afrique.

Pratiques de GRH dans les très petites entreprises sénégalaises : pertinence d'une gestion qui concilie tradition et modernité

INTRODUCTION

Dans le contexte africain, les populations vivent dans une double culture : les cultures africaines et les cultures étrangères, principalement occidentales. Cette situation a impulsé des réflexions théoriques sur la complexité du management des entreprises en Afrique. Des chercheurs, africanistes, consultants et experts occidentaux exerçant sur ce continent, ont constaté que les systèmes de représentations, des codes et d'attitudes qui caractérisent les cultures nationales dans ces pays présentent des particularités.

C'est le sens du débat actuel sur les pratiques de gestion et les cultures en Afrique. Ce débat reflète une différenciation voire une opposition entre les tenants de l'approche universaliste (Sorge et Warner, 1981) et ceux d'une approche plus culturaliste ou contingente ((Bourgoin, 1984 ; d'Iribane, 1998, 2003 ; Henry, 2008 ; Hernandez, 1997 ; Hounkou et Pichault, 2008 ; Mutabazi, 2008 ; Pichault et Nizet, 2000 ; Tidjani et Kamdem, 2010). Notre contribution à ce débat se limite au cas de la très petite entreprise (TPE) africaine, à la suite des travaux effectués sur ce sujet dans d'autres contextes (Marchesnay, 2003 ; Torrès, 2003).

Au Sénégal, les TPE représentent un enjeu national en termes de développement économique et de création d'emplois. La charte des PME au Sénégal définit la TPE comme une unité de production ou de service ayant un effectif salarié compris entre 1 et 10 personnes. Dans sa lettre de politique sectorielle des PME, la Direction des PME affirme que les entreprises, de petites et moyennes tailles, sont considérées comme « *le moteur de la croissance, mais également comme un levier puissant du secteur privé.* ». En effet, ces TPE représentent une part importante dans la création d'emplois (même précaires) et dans la redistribution de revenus. Elles permettent également aux populations d'avoir des produits et services accessibles.

Parce qu'elles ont des stratégies de survie, mais en même temps des cadres d'innovation, de créativité et d'inventivité sociales, ces TPE relancent l'analyse sur un management de type nouveau, en se plaçant, de fait, sur le terrain anthropologique de l'entreprise africaine. Ainsi,

par exemple, faire travailler une personne dans la TPE, ne nécessite nullement la rédaction d'un « contrat de travail ». On parlera plutôt d'une intégration, dans un vaste système d'entraide et de protections sociales informelles.

Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les TPE sont généralement informelles. Par exemple, les relations professionnelles, au lieu d'être fondées sur des liens contractuels bien établis, reposent davantage sur des liens familiaux et personnels.

Cela s'explique par l'enracinement culturel du dirigeant dans ses valeurs et ses représentations locales qui le poussent à être moins exigeant sur la formalisation des pratiques de GRH (Mamboundou, 2009). Pichault et Nizet (2000), à travers le modèle arbitraire, décrivent les pratiques de GRH dans ces entreprises. Ce modèle est caractérisé par l'absence de tout critère prédéfini et par la prépondérance de l'informel dans un contexte où les pratiques de GRH sont fortement déterminées par le dirigeant (Nizet et Pichault, 1998). Les recrutements ne sont pas planifiés et le dirigeant utilise son réseau personnel, ainsi que les recommandations qu'il reçoit. La formation se déroule souvent à l'initiative personnelle du salarié, parfois sur le tas ; l'absence de critère de rémunération explicite est notée et pousse le dirigeant à proposer une variété de formes de rémunération (à la tâche, à la pièce, en nature, etc.) avec des montants aléatoires. La communication est souvent informelle et généralement orale (Pichault et Nizet, 1998, 2000).

Nous cherchons à comprendre, dans le contexte socio-culturel sénégalais, comment se déploie la GRH dans les très petites entreprises (TPE). Comme le suggère d'Iribane dans ses différents travaux, le dirigeant ne peut pas faire abstraction des traditions et la "bonne" gestion est celle qui prend en compte les cultures et des traditions, même s'il faut les faire évoluer. Ainsi donc, dans quelle mesure s'articulent les pratiques "universelles" et les spécificités de la culture sénégalaise ? Autrement dit, peut-on penser les pratiques de GRH dans les TPE au Sénégal sans faire une anthropologie du lien social dans ce pays ?

Pour répondre à ces questions, nous présenterons dans un premier temps la littérature mobilisée pour traiter de l'articulation des pratiques de GRH avec l'environnement socioculturel de la TPE. Dans un deuxième temps, nous justifierons nos choix méthodologiques basés sur l'ethnographie. Dans la troisième partie, nous présenterons nos résultats. Enfin, nous organiserons la discussion autour de ces résultats. L'objectif visé est d'apporter un éclairage sénégalais au débat actuel sur la nécessité d'une meilleure contextualisation africaine des principes et des outils universels de gestion.

1. COMMENT ANALYSER LES PRATIQUES DE GRH DANS LES TPE ?

Les stratégies entrepreneuriales des TPE sénégalaises s'inscrivent dans un processus de recomposition d'une société confrontée à une double contrainte paradoxale : s'insérer dans la modernité en gardant les pieds dans la tradition. Cette situation produit un conditionnement social sur la longue durée et structure encore fortement le fonctionnement des sociétés africaines, en général ; et de la société sénégalaise en particulier. Plusieurs travaux montrent que le succès des TPE est fortement tributaire du respect des normes culturelles ambiantes. Ces dernières ont une influence certaine sur la production ou le « bricolage » (Lévi Strauss, 1922) des pratiques de GRH dans un contexte de sur-valorisation des outils standardisés (Hernandez, 1988 ; Kamdem, 1999).

1.1. CARACTERISTIQUES DES TPE AFRICAINES : IMBRICATION DE L'ECONOMIQUE DANS LE SOCIAL

La littérature dominante sur les TPE en contexte africain présente celles-ci comme des micro-entreprises ayant un statut peu clair et un potentiel d'évolution faible, des activités générant des revenus (avec une capacité d'évolution et un objectif d'acquisition de revenu complémentaire ou de subsistance). Le financement de départ est souvent issu de l'épargne personnelle ou de la famille du promoteur-dirigeant ; ou encore des tontines et de ses réseaux relationnels (Zogning Nguimeya, et Mbaye, 2015). À ce stade de la discussion, l'analyse des outils de la GRH dans les TPE doit nécessairement prendre en compte une vision de l'économie fortement enracinée dans le social ; suivant la perspective défendue notamment par Polanyi (1983).

Dans les sociétés à économie développée, les relations sociales sont encadrées dans un puissant système économique. Dès lors, les pratiques de GRH sont subordonnées à la logique de marché. Dans les TPE, il y a des spécificités organisationnelles et managériales, principalement caractérisées par le prolongement des relations personnelles et familiales dans le champ professionnel. Dans ce management du type "domestique" (Weber, 1995), l'offre et la demande d'emplois n'obéissent pas aux servitudes du travail rétribué ; mais plutôt à la densité des liens personnels et au ménagement des personnes.

Au Sénégal, les TPE se retrouvent dans différents domaines d'activités : coiffure ; couture et retouche ; peinture et revêtement en bâtiment ; menuiserie ; bois et agencement ; maçonnerie et charpente ; cordonnerie ; boucherie. L'émergence des technologies de l'information et de la communication a considérablement favorisé le développement des TPE dans les domaines de

la reprographie, du traitement et de l'impression des textes. Ces entreprises évoluent majoritairement dans l'informel, constituent une source non négligeable d'emplois et de revenus pour la population et assurent à celle-ci une production de services et de biens locaux, à moindre coût, adaptés à leurs besoins et revenus. Les TPE assurent la vie, voire la survie des individus ; principalement membres d'un réseau familial ou associatif dont l'organisation et le fonctionnement obéissent davantage à des normes sociales qui privilégient la réciprocité dans l'échange social, la solidarité, l'entraide, etc.

Tableau 1. Principales caractéristiques des TPE

Éléments d'appréciations	Caractéristiques
Taille	Entreprises ayant un effectif compris entre 1 et 10 salariés (non compris le dirigeant qui est souvent propriétaire).
Forme juridique	Prend souvent la forme d'activité générant des revenus ou de micro- entreprises.
Spécificités appliquées à la TPE	<p>Prépondérance de l'intuitif sur le formel (Plane & Torres, 1998).</p> <p>Omniprésence du dirigeant (Jaouen & Tessier, 2008) et centralisation du pouvoir par le dirigeant (Plane & Torres, 1998).</p> <p>Ancrage dans l'économie sociale (Auvolat, 1999).</p> <p>Gestion artistique, traditionnelle voire conservatrice et axée sur le court terme (Torrès, 2003 ; Tabet & Kerzabi, 2009).</p> <p>Elles se situent au milieu de conceptions très contrastées, tradition et modernité (Ferrier, 2002).</p> <p>Le dirigeant est souvent dans une situation de dette morale, du fait de l'apport de la famille pour le démarrage de l'activité (Tounes & Assala, 2007).</p> <p>Proximité géographique des clients et des fournisseurs, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle (Jaouen et Torres, 2008).</p>

Le fonctionnement des TPE en Afrique se caractérise par des solidarités et des hiérarchies transversales (familiale, ethnique, religieuse, etc.) ; avec des relations très personnalisées et une vision prospective à court terme. L'improvisation domine dans la méthode de gestion et très souvent les ressources de l'entreprise servent à financer des événements familiaux (naissance, décès, mariage, accident, etc.) ; ou permettent de traduire la solidarité ou l'entraide avec d'autres membres de la société. Cette entraide contribue à la densification du capital social du dirigeant et assume une fonction essentielle de sécurité sociale (Simen et Agne, 2012).

Ainsi présenté, articuler l'économique et le social, la tradition et la modernité, etc. est l'un des défis du dirigeant de la TPE en Afrique ; du fait de l'encastrement de l'économie dans le social. Ainsi, tout se passe comme si les TPE seraient de vastes circuits complexes où s'enchevêtrent l'activité économique, les liens domestiques et familiaux, les relations d'endettement, les dons et contre dons (Warnier, 1993). Toute cette dynamique socioéconomique est structurée autour des réseaux de solidarité redistributive et communautaire.

1.2. GRH DANS LES TPE : DES PRATIQUES CONTINGENTES ET INTEGRES DANS DES PROCESSUS SOCIAUX

De nombreux auteurs, adoptant une approche culturaliste¹, ont réussi à montrer que les modes d'organisation des entreprises sont fortement influencés par les caractéristiques culturelles des pays ou des sociétés (Houkhou et Pichault, 2008).

1.2.1. Pratiques de GRH dans les TPE : quand l'arbitraire domine le choix des dirigeants

Dans les TPE, les pratiques de GRH dépendent du contexte interne (stratégie d'affaire, configurations organisationnelles) ; mais aussi du contexte externe (marché, réglementation du travail, culture, technologie) (Nizet et Pichault, 1998). Ces facteurs de contingence exercent une influence sur le choix des pratiques de GRH. Sous ce rapport, la GRH dans les TPE, et au regard des standards universels, soulève beaucoup de questions sans réponses évidentes. La description des expériences vécues et les formes d'action qui s'y déploient inaugurent, sans doute, des pratiques RH fondées davantage sur le social que sur le marché.

La GRH dans ces entreprises a un caractère subjectif et flexible (Deshpande et Golhar, 1994). Les dirigeants négocient de manière arbitraire avec les salariés, le recrutement, la formation, la rémunération et la communication (Verser, 1987). Pichault et Nizet (2000) analysent les pratiques de GRH dans les TPE comme un « modèle arbitraire ». Pour ces auteurs, il existe des pratiques de GRH distinctes selon les formes d'organisation. En effet, Dans les TPE, les processus mis en œuvre montrent la prédominance de l'improvisation avec une culture plutôt familiale et des communications directes privilégiant l'oralité et les ressources de la tradition orale. La gestion des effectifs n'est pas planifiée et dépend de la conjoncture économique ; du

¹ Cette approche propose d'expliquer les visions et les pratiques managériales en privilégiant l'analyseur

fait du nombre limité de niveaux hiérarchiques (structure simple généralement adopté) ; les promotions sont limitées. Le dirigeant est au cœur de tout et décide de tout ; comme un dirigeant omniscient. Nous privilégions ce « modèle arbitraire » comme grille d'analyse des pratiques de GRH dans les TPE sénégalaises. Toutefois, les principales difficultés des TPE africaines se situent plus dans le conflit structurel entre les exigences traditionnelles de solidarité communautaire dans un système de gestion éco-sociale et les exigences de la modernité ethnocentrique, à vocation universaliste (Hernandez 1997).

1.2.2. Pratiques de GRH dans les TPE : articulation entre tradition et modernité

Les dirigeants des TPE sont confrontés aujourd'hui à de nombreux problèmes : exigences changeantes des clients, problèmes techniques et d'organisation, mondialisation, appropriation des TIC, etc. Il faut aussi relever les sollicitations familiales, l'emprise du sacré et du religieux dans la vie professionnelle, la persistance d'un environnement des affaires complexe et incertain. Dans ces conditions, ils sont régulièrement confrontés à des besoins de "réinvention" des pratiques de GRH ; pour assurer une meilleure performance de leurs entreprises.

Dans cette perspective, leurs stratégies reposent sur « un bricolage ingénieux » qui débouche généralement sur deux voies. La première est de développer des pratiques de GRH prenant en compte les forces sociales opposées et la société qui se modifie en permanence. Il faut alors adopter une stratégie de co-construction en articulant tradition et modernité dans le choix de pratiques GRH adaptées au contexte socio-culturel. La seconde voie est de développer des pratiques de GRH prenant en compte l'hybridation de la logique économique et sociale.

Nous postulons que le dirigeant performant est celui qui réussit à articuler tradition et modernité dans le pilotage de son organisation. La tradition se traduit par le respect de certaines valeurs (ensemble d'éléments permettant de porter une appréciation sur un objet, une idée, un comportement donné) centrales dans la société. Certaines de ces valeurs sont communes à plusieurs pays africains (fonction sociale des proverbes, des contes, etc.) ; d'autres sont propres au Sénégal².

Selon différents auteurs (Bourgoin, 1984 ; Mutabazi, 2005 ; Simen et Agne, 2010 ; Kamdem et Tedongmo, 2015, 2016), plusieurs principes d'organisation sociale dominants en Afrique permettent d'envisager des modalités d'adaptation des pratiques de GRH dans les TPE

² Par exemple, dans la langue wolof, dominante au Sénégal, on retrouve des expressions langagières suivantes : *Mun* (patience, persévérance) ; *Ngor* (honneur et probité) ; *Njambar* (courage) ; *Terranga* (hospitalité), *Kersa* (retenu) ; *Warugal* (devoir) ; *Jom* (courage, dignité).

africaines : primauté de la vie communautaire ; entraide ; respect de l'autorité ; différenciation du genre ; esprit de famille ; légende ; prédominance du sacré et du religieux ; croyances et pratiques de sorcellerie ; culte du secret ; importance considérable accordée au monde invisible, etc.

Dans son étude comparative des styles de management, d'Iribarne (1989) a montré comment la modernité est toujours relative à une tradition culturelle. Par exemple, pour les Américains, l'organisation sociale repose essentiellement sur la culture contractuelle de l'échange libre et équitable. Chez les Français, le rituel de la sélection et de la cooptation dans certaines fonctions est parfaitement codifié à travers les concours d'admission dans les grandes écoles. Pour les Sénégalais, l'hospitalité (*Terranga*) est une valeur sociale fondamentale et très largement partagée dans toutes les communautés du pays. Les fondements anthropologiques de la construction du lien social au Sénégal semblent donc privilégier la construction du "Nous" et non du "Je" ; contrairement à ce qui est observé ailleurs dans le monde et notamment en Amérique du Nord.

Au Sénégal, notamment dans les TPE, les traditions culturelles ont souvent une forte emprise sur principes universels de gestion. Cependant, le « métissage culturel » permet sans doute de relativiser ce que l'on pourrait caractériser comme un choc entre la tradition et la modernité. L'observation des processus sociaux dans le pays autorise plutôt à penser que la tradition et la modernité ne sont pas mutuellement exclusives. Il est permis de penser que ce sont deux pôles, deux entités culturelles qui s'entrecroisent parfois, se combinent souvent, s'entrechoquent parfois, mais ne sont pas du tout dans une dynamique antagoniste. C'est le principal héritage politique laissé à la postérité par le premier Président de la République du Sénégal, Léopold Sedar Senghor, à travers sa théorie (plus ou moins critiquée) du métissage culturel (1992).

De toute évidence, une tentative de théorisation des pratiques de GRH dans les TPE sénégalaises ne saurait ignorer les systèmes de pensée et les pratiques endogènes. Ce sont ces derniers qui permettent de donner du sens à la construction du lien dans ce pays ; lien qui par ailleurs permet de structurer les normes régissant l'ensemble des comportements individuels et collectifs.

2. METHODOLOGIE

Nous cherchons à expliquer comment se font les articulations entre les pratiques de GRH "universelles" et les « spécificités culturelles » dans les TPE sénégalaises. Notre méthodologie, essentiellement qualitative et interprétativiste, privilégie l'approche ethnographique.

2.1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Plusieurs raisons justifient la démarche méthodologique qualitative. En Afrique, les études sur les pratiques de GRH dans les TPE sont encore à l'étape exploratoire. Par conséquent, l'analyse de ce phénomène nécessite une démarche méthodologique difficilement conciliable avec la quantification des données de terrain. Par contre, l'ethnographie interprétative s'intéresse à ce que la culture étudiée veut dire pour ceux qui la ressentent et la vivent (Cléret, 2013). Il s'agit donc, pour le chercheur, de ne pas engager une démarche heuristique avec des *a priori* ou des catégories de pensée préétablies ; mais de chercher à traduire fidèlement et si possible dans les langues locales de ses interlocuteurs, les visions et les pratiques managériales des dirigeants des TPE sénégalaises. L'ethnographie interprétative (Geertz, 1973) permet ainsi de saisir, de manière fine, les dynamiques managériales mobilisées par ces derniers dans l'élaboration et la mise en œuvre des pratiques de GRH.

2.2. COLLECTE DE DONNEES

En procédant par la triangulation, nous avons eu recours à différentes sources de données, pour étudier les comportements des dirigeants dans le contexte des TPE sénégalaises. D'abord, l'observation participante a permis le suivi des phénomènes étudiés pour mieux comprendre les choix des pratiques de GRH dans les TPE sénégalaises ; et par la suite pour permettre la compréhension du contexte et de l'environnement socio-culturels. Ensuite, les entretiens auprès des membres du personnel des TPE étudiées ont permis de retracer le cheminement personnel du dirigeant dans le choix et l'implémentation des pratiques de GRH. Enfin, l'immersion personnelle du chercheur a permis une prise de notes dans un journal de bord. L'étude empirique s'est déroulée sur une période de six (6) mois, auprès de seize (16) TPE sénégalaises. Plusieurs critères ont déterminé le choix de ces entreprises : la nature de l'activité ; le sexe du dirigeant ; sa disponibilité à accepter une entrevue ; le lieu

d'implantation de la TPE (au quartier et en ville) ; l'implication des membres de la famille dans la gestion de l'entreprise au quotidien.

Tableau 2. Présentation de l'échantillon

Nature de l'activité	Nombre de TPE	Effectifs des salariés	Lieu d'implantation	Sexe du dirigeant	Implication de la famille dans la gestion
Agroalimentaire	2	5 9	Dakar (2)	Homme (1) Femme (1)	Faible
Restauration	3	4 7 8	Dakar (3)	Homme (2) Femme (1)	Moyenne
Informatique	3	4 6 8	Dakar (3)	Homme (3)	Faible
Coiffure	3	2 5 7	Dakar (3) Thiès (1)	Homme (1) Femme (2)	Moyenne
Couture	2	6 8	Thiès (1) Dakar (1)	Homme (1) Femme (1)	Forte
Mécanique	3	6 8 9	Dakar (2) Thiès (1)	Homme (3)	Moyenne

Notre principal interlocuteur dans les entreprises échantillonnées a toujours été le dirigeant, quelques salariés parfois. Notre guide d'entretien a été structuré autour de trois thèmes : le parcours du dirigeant, les pratiques de GRH utilisées, l'influence du contexte sur la GRH telle que le perçoit le dirigeant. Le guide d'entretien a servi à démarrer la discussion. D'autres questions n'y figurant pas pouvaient être posées pour mieux comprendre une situation ou encore pour approfondir sa compréhension. Les entretiens se sont déroulés au mois de novembre 2014. La durée moyenne de chaque entretien était d'environ 1 heure. Chaque entretien a fait l'objet de prise de notes synchrones et d'un enregistrement audio.

2.3. ANALYSE DES DONNEES

Les outils utilisés ont permis la constitution d'un corpus de données riches et diversifiées qui ont fait l'objet d'une double analyse du discours. D'abord, l'analyse de contenu thématique a été effectuée de façon manuelle afin d'une part, de mettre en évidence les catégories

pertinentes ; et d'autre part, de comprendre les pratiques, la structuration du mouvement de mise en œuvre des pratiques de GRH entre les différents niveaux d'observation. Ensuite, une analyse chronologique a été effectuée pour retracer l'histoire personnelle des dirigeants, comprendre leurs choix des pratiques et des relations d'influence. Cette analyse diachronique a débouché sur la réalisation des récits retraçant les différentes étapes ayant permis l'introduction des pratiques de GRH dans les TPE échantillonnées.

Dans l'analyse des données, nous avons lié les actions des dirigeants et des employés au contexte culturel du Sénégal (Geertz, 1973). Les entretiens avec les dirigeants et les employés ont permis de mieux décrypter les pratiques de recrutement, de rémunération, de formation et de communication. Ensuite, l'observation des faits a montré comment les éléments de contexte (interne et externe) et l'environnement socio-culturel sont pris en compte par le dirigeant dans le pilotage de la GRH. Cela a permis de mettre en évidence les interactions entre les pratiques de GRH observées et l'environnement socio-culturel du pays. Autant que cela a été possible, nous avons utilisé les ressources de la linguistique locale, à travers le "wolof" qui est la principale langue de communication de nos interlocuteurs.

3. RESULTATS

Au-delà du rôle fondamental joué par le dirigeant dans le choix des pratiques de GRH, il ressort de notre étude des éléments communs et partagés par les TPE concernées. C'est ainsi que les pratiques de recrutement, de rémunération, de formation, de communication sont adoptées en fonction des priorités subjectives du dirigeant. Celui-ci est au centre de toute l'activité de la TPE. Il est perçu par les employés comme un chef de famille et l'entreprise, comme une famille élargie. Cette perception du dirigeant dans la TPE sénégalaise rejoint le modèle de management paternaliste étudié par Hernandez (2000). Il est aussi souvent considéré comme un père ou une mère selon les cas, avec un rôle de protection des membres de l'entreprise (souvent considérés comme le prolongement de la famille d'origine). Ces pratiques sont fortement influencées par le contexte de la TPE. Elles ne sont presque jamais formalisées. Il existe une faible rupture entre l'individu et le travail, en rapport avec l'évolution et la représentation du travail (le travail est vécu par les salariés comme un facteur d'intégration sociale et permet de se distinguer dans la société).

3.1. LES PRATIQUES DE GRH DANS LES TPE : L'INFORMEL ET L'ARTISANAL COMME DENOMINATEUR COMMUN

Les données collectées nous permettent de décrire les pratiques de recrutement, de formation, de rémunération et de communication dans les TPE étudiées. Les recherches anthropologiques ont montré, depuis longtemps maintenant, la prévalence des liens de parenté biologique dans les relations interpersonnelles et intercommunautaires en Afrique (Kamdem, 2002). La parentalité génère les fondations à partir desquelles partent toutes les sociabilités et opportunités pour une réalisation de soi, du groupe protecteur et facilitateur (Lévi Strauss, 1922).

3.1.1. Le recrutement dans les TPE : des pratiques différenciées selon le secteur d'activité, le genre, le profil du dirigeant

Dans les TPE sénégalaises de notre échantillon, la GRH commence d'abord par la socialisation d'un modèle culturel qui affirme, à priori, la prééminence de la parenté, de la lignée ou encore de l'ethnie dans la création ou le développement d'une organisation. Ainsi, les dirigeants interrogés ont déclaré effectuer les recrutements dans leur environnement proche (familles, communautés, connaissances, amis, etc.). Les motivations évoquées sont d'abord, la confiance et la proximité parentale ; et ensuite, la compétence : « *Lorsqu'on appartient à la même communauté religieuse, c'est plus facile de s'entendre...* » (Entretien avec un dirigeant). Un regard est d'abord porté sur le « *d'où vient-il* » avant de s'intéresser à « *qui est-il* ».

Ces déclarations confortent le constat déjà fait par Hernandez (1997, p. 33) : « *En Afrique (...), on est d'abord membre d'une communauté avant d'être employé de telle ou telle entreprise. Le patron s'entoure d'abord de son noyau familial proche (frères, fils, etc.) pour le seconder directement, puis de sa famille élargie.* » Cette pratique de l'implication de la filiation familiale directe est une façon de remplir un contrat non écrit équivalent à ce que les anthropologues appellent « la dette obligatoire à la communauté (Marie, 2007).

Le dirigeant de la TPE préfère recruter lui-même via son carnet d'adresses personnelles (principalement parental, familial et/ou ethnique) ; parce que les proches ou les recommandations faites par eux inspirent confiance et réduisent les incertitudes. Les filières de recrutement privilégiées, que l'on peut aussi appeler « filières de placements sociaux », sont principalement l'appartenance au même village : « *J'ai fait venir de nombreux jeunes de mon village pour m'aider.* » (Entretien avec un dirigeant) ; l'appartenance à la même

communauté religieuse : « *Entre mouride on travaille en harmonie.* » (Entretien avec un dirigeant) ; l'appartenance à la même famille ou l'appartenance au même réseau d'amis. Il faut aussi noter que d'autres dirigeants (jeunes, formés en Europe, en Amérique ou au Sénégal) recrutent sur le marché local du travail : « *Je préfère recruter des personnes compétentes... Dans le domaine de l'informatique, il faut des personnes qualifiées.* » (Entretien avec un dirigeant).

Toutefois, les résultats obtenus permettent de constater que les critères de recrutement peuvent varier suivant les cas. C'est ainsi que dans certains secteurs d'activités (mécanique, couture, commerce), le recrutement obéit au modèle arbitraire, privilégie la proximité (amis, familles, communautés religieuses), et est effectué sans aucune planification. Néanmoins, dans le secteur de l'informatique porté par des jeunes dirigeants qui ont effectué des études secondaires ou supérieures, le recrutement se fait sur le marché du travail et est planifié en fonction des évolutions technologiques et des perspectives de croissance de l'activité.

Dans la même perspective, il est intéressant de noter que le recrutement peut être influencé par le genre du dirigeant. Les données recueillies permettent de souligner le rôle prépondérant du mari dans le choix des candidats à un poste au sein des TPE étudiées : « *J'ai besoin de son avis dans tout ce que je fais.* » (une dirigeante à propos de son époux). Longtemps considérée dans la société sénégalaise comme devant s'occuper prioritairement du ménage et de la gestion domestique, la femme sénégalaise semble aujourd'hui engagée dans un mouvement de remise en question des stéréotypes sur son statut social. Elle devient chef d'entreprise et doit se faire accepter comme telle par ses collaborateurs et par la société.

D'autres éléments des résultats méritent d'être soulignés. Le dirigeant/chef d'entreprise assume seul le rôle de recruteur et privilégie souvent les membres de la famille, de la communauté villageoise ou religieuse (dirigeant opérant dans les secteurs d'activités traditionnels tels que la mécanique, la couture, etc.). Par contre, le dirigeant/chef d'entreprise mieux formé sur le plan éducatif a tendance à privilégier le savoir-faire des candidats à un emploi dans son entreprise. C'est notamment le cas dans le secteur informatique.

Il faut enfin souligner que les canaux de recrutement utilisés reposent essentiellement sur le bouche à oreille dans la famille, les relations personnelles et professionnelles du dirigeant et très marginalement sur le marché du travail. En définitive, les pratiques de recrutement sont fortement influencées par le secteur d'activité de l'entreprise et par le genre du dirigeant.

3.1.2. La rémunération dans les TPE : à la discrétion du dirigeant...et souvent en nature

Du fait de la forte proximité du dirigeant avec les salariés et du rôle de simple exécutant qu'assument ces derniers, les pratiques de rémunération dans les TPE sénégalaises étudiées sont diverses.

Dans les TPE ayant un fort enracinement familial et dont les salariés sont des parents du dirigeant, il n'existe pas un montant fixe de salaire. L'employeur prend en charge le salarié en ce qui concerne, l'hébergement, les frais de subsistance quotidienne (alimentation) et une somme forfaitaire allouée comme argent de poche. Dans les TPE dont les membres du personnel ont des origines différentes de celles du dirigeant, les salaires sont variables et fixés arbitrairement suivant la situation financière de l'entreprise. Aucun critère objectif ne permet de déterminer le niveau ou l'échéance de la rémunération. La dimension sociale prime sur la fonction marchande, économique ou monétaire. Il ne s'agit pas souvent de payer un travail fait mais d'octroyer un système de compensation, d'impulser la redéfinition d'une position sociale entre les parties engagées dans un projet marchand ; en privilégiant une sociabilité considérée comme vitale pour le renforcement du lien social au sein de l'entreprise. Dans les TPE évoluant principalement dans le secteur informatique, les salariés sont souvent déclarés et les montants des salaires (dépendant du volume d'activités) sont déterminés et régulièrement payés.

Dans toutes les entreprises étudiées, on constate globalement que le dirigeant contribue fréquemment à la prise en charge de certaines en rapport avec des événements heureux ou malheureux de son personnel (naissance d'enfant, mariage, décès d'un parent, etc.). Cette pratique contribue considérablement à renforcer la solidarité dans l'entreprise ; mais aussi et surtout préserver la réciprocité relationnelle au cœur du style de management paternaliste : l'obligation de protection de l'employé par l'employeur, d'une part et l'obligation de loyauté de l'employé à l'employeur, d'autre part. (Hernandez, 1997, p. 79) illustre cette situation ainsi : *« En Afrique, les biens les plus divers ne sont pas les choses abstraites, anonymes, interchangeables. Ils ne sont pas fongibles. Nous sommes ici, toujours, dans des stratégies éco-sociales. »*

En définitive, les pratiques salariales dans les TPE sénégalaises étudiées révèlent une grande souplesse ; et surtout un besoin fort d'échange qui n'est pas exclusivement marchand, mais davantage relationnel. Bien évidemment un tel échange relationnel ne peut survivre durablement que si chacune des deux parties prenantes (dirigeant et salarié de la TPE) joue franchement et entièrement son rôle respectif (protection et loyauté). Ce qui n'est pas toujours

le cas, surtout lorsque l'une ou l'autre partie concernée éprouve (à tort ou à raison) un sentiment de trahison à la suite du non-respect de l'engagement pris.

3.1.3. La formation : des formations organisées selon la configuration productive de la TPE

Le faible niveau de qualification des employés et souvent des dirigeants des TPE, selon les données collectées, permet de mieux comprendre l'utilité et la nécessité de la formation sur le tas ou par apprentissage au sein des TPE. Ce type de formation (apprendre en faisant) se retrouve dans tous les secteurs d'activités concernés par la présente étude et revêt différentes formes : "compagnonnage", travail en "doublon" ou en "binôme". Les dénominations varient d'un secteur à l'autre : le démontage et le remontage des pièces, dans la mécanique automobile ; l'apprentissage par modelage sur les mannequins, dans la coiffure et dans la couture ; l'accueil des clients, dans la restauration ; l'immersion ou l'imprégnation, dans l'agroalimentaire.

La formation sur le tas dans les TPE est mobilisée à plusieurs occasions, notamment lors de l'insertion professionnelle des nouvelles recrues. Cette formation permet d'acquérir une qualification spécifique sur un produit ou un service. Elle est supervisée soit par le dirigeant lui-même, soit par un salarié dédié et plus expérimenté (le maître, le compagnon, le tuteur ou le parrain professionnel qui permet à la nouvelle recrue d'acquérir progressivement une qualification professionnelle par un processus d'essai-erreur et de répétition des tâches.

Les données mobilisées dans l'étude permettent aussi de révéler que dans certaines TPE, des salariés ont été envoyés en formation à l'extérieur de l'entreprise. Il s'agit notamment des TPE évoluant dans le secteur informatique où les salariés doivent être fréquemment familiarisés à l'utilisation de nouveaux logiciels plus perfectionnés.

Pour certains métiers liés aux castes³ (forgerons, par exemple), la formation se fait suivant des « rites initiatiques » bien précis. Cette initiation insiste à la fois sur le savoir-faire technique et surtout sur le savoir-être ou le savoir vivre en société. Il en est ainsi dans la mesure où l'exercice de ces métiers est réservé à des personnes supposées dotées de capacités ou de facultés hors du commun ; et qui leur permettent d'être proches des divinités. Dans ces cas, des guides religieux peuvent être sollicités pour assurer l'accompagnement spirituel des nouvelles recrues pendant leur formation.

³ Par exemple, les nobles ou *Rimbés*, les *Gnenbés* (bijoutiers, tisserands, etc.) et les captifs (*Maccubé*).

La multiplicité des configurations productives (TPE évoluant dans le commerce, le développement de solutions informatiques, la mécanique, la couture, etc.) permet d'identifier de nombreuses pratiques de formation. Dans certains secteurs, l'environnement technologique change rapidement et nécessite de former régulièrement les employés (informatique). Dans d'autres secteurs (vente des fruits et légumes, couture), les innovations technologiques sont rares et les formations sont quasi-inexistantes. Les principaux obstacles et freins à la formation dans les TPE étudiées résident dans l'incertitude des dirigeants sur l'utilité réelle de la formation ; ainsi que dans la crainte du départ prématuré des personnes ayant bénéficié de la formation sur le tas au sein de la TPE.

3.1.4. La communication directe et personnalisée privilégiant l'oralité et la langue locale dominante

Dans un environnement professionnel principalement caractérisé par la communication orale, les salariés attendent du dirigeant qu'il respecte sa parole pour conforter la confiance. Les capacités de communication (orale ou écrite) des salariés des TPE étudiées sont très réduites. L'usage de la principale langue locale (wolof) est prédominant dans les relations professionnelles. La présence de la figure symbolique du dirigeant est quasi permanente au sein de la TPE. Sa capacité à entretenir une communication persuasive et de proximité avec son personnel semble manifestement avoir un impact sur la réduction des conflits dans le travail. La syndicalisation du personnel est quasi inexistante et la prévention des conflits potentiels est largement assurée à travers le rite ancestral de la "palabre" réconciliatrice.

3.1.5. Le leadership paternaliste toujours d'actualité

Dans les sociétés traditionnelles africaines, la soumission à l'autorité du Chef est très courante. La représentation et l'exercice du pouvoir, fondés sur le charisme et la puissance du dirigeant, témoignent d'une distance hiérarchique forte dans la relation supérieur-subordonné. Cette situation connaît des prolongements au sein des TPE dont les dirigeants sont très souvent perçus comme des guides éclairés et bienveillants. Cette analyse rejoint celle habituellement faite sur la « relation d'aïnesse » qui fait référence à l'autorité, supposée doublée de la sagesse, des personnes plus âgées. Dans les TPE, la dimension collective est mise en avant et donne une autorité incontestée au dirigeant qui agit généralement comme un

chef de famille à l'égard de ses employés. Pour ce dirigeant, l'efficacité s'associe plus que jamais aux valeurs traditionnelles d'entraide et de solidarité.

Les analyses précédentes permettent d'affirmer que les pratiques de GRH dans les TPE sénégalaises étudiées sont bien enracinées dans la tradition ; mais sont de plus en plus confrontées à des transformations impulsées par la modernité environnante.

3.2. ARTICULATION ENTRE TRADITION ET MODERNITE : VERS UNE « ETHNO-GRH »

Pour la mise en perspective de cette section, il est utile de reprendre cette formulation d'Hernandez (1997, p. 81) : *« Si certains aspects de la gestion qualifiés de variables "dures" peuvent être transposés sans modifications majeures d'un pays à un autre, d'un contexte culturel à un autre, il n'en est pas de même pour la GRH qualifiée par opposition de variable "molle" de la discipline. La gestion des hommes doit savoir s'adapter au contexte local. »*

Dans la grande entreprise africaine, et surtout dans les filiales locales des firmes multinationales, les dirigeants appliquent généralement des normes, des théories et des principes de gestion dont l'utilité et la pertinence sont avérées dans d'autres contextes managériaux (notamment européen et nord-américain). Leur mise en œuvre est très problématique dans les entreprises en Afrique, et surtout dans les TPE qui ont la particularité d'avoir un très fort ancrage socio-anthropologique.

La présentation des résultats de notre étude montre clairement que les pratiques de recrutement, de rémunération, de formation, de communication et de leadership dans les TPE sénégalaises sont davantage compréhensibles et éclairées à la lumière d'une anthropologie du lien social en Afrique ; et non à partir d'un placage universaliste. Par conséquent, le débat peut être relancé autour de la pertinence d'une ethno-GRH qu'il faut élaborer et mettre en œuvre dans les TPE africaines.

Pour éviter une globalité homogénéisante, une GRH repensée à la lumière des pratiques de terrain dans les TPE africaines, devrait privilégier deux aspects. D'une part, tenir compte de la spécificité des TPE (petite échelle, prépondérance du dirigeant, proximité, fort ancrage dans le social) pour connaître plus finement le micro-social. D'autre part, enrichir le débat académique sur la GRH par l'élaboration et la modélisation d'un nouveau mode de pensée que l'on peut provisoirement appeler « ethno-GRH ». Ce néologisme permet d'explorer voire de valider l'ancrage local des pratiques de GRH qui sont compatibles avec les réalités du terrain. Autrement dit, la tentative est forte de plaquer des concepts et des méthodes

inadéquats, plutôt que de suivre l'évolution et les balbutiements d'une sous-discipline qui devrait être construite.

Compte tenu de la structure fortement communautaire des TPE africaines, les rapports des dirigeants avec leurs employés (très souvent en situation d'apprentissage professionnel) sont fortement marqués par le paternalisme (Bourgoin ; 1987 ; Hernandez, 2000). Ce sont des liens d'obligations réciproques plutôt que des rapports contractuels. Ce constat permet de tracer, sans doute, les possibles jalons d'une réflexion renouvelée sur les spécificités de la GRH en Afrique.

Notre étude a également montré qu'au Sénégal, la rupture est fortement réduite entre la vie au travail et la vie hors travail. Le marché du travail est en même temps un marché de la relation sociale. Les résultats de notre étude permettent d'affirmer que les pratiques de GRH sont influencées par une diversité de facteurs, principalement : la configuration productive de l'entreprise, le secteur d'activité, le genre et le profil du dirigeant, le contexte externe (l'environnement socio-culturel, la réglementation, le marché du travail).

Pour les dirigeants évoluant dans les secteurs traditionnels (agroalimentaire, mécanique, couture, restauration), les pratiques de GRH sont très souvent non formalisées et fonctionnent sur un mode informel. Pour ceux évoluant dans le secteur informatique, ces pratiques connaissent un début de formalisation ; très souvent à l'initiative personnelle du dirigeant. Ici tout comme ailleurs, la configuration productive semble être un facteur explicatif très pertinent de la différenciation des pratiques de GRH (Nizet et Pichault, 2000).

Les dirigeants sénégalais interrogés ne sont pas farouchement hostiles à l'utilisation des outils modernes de GRH issus des sociétés occidentales. Mais ils expriment le désir de leur adaptation à l'environnement interne et externe de leurs entreprises.

Plusieurs facteurs justificatifs militent pour cette adaptation. Le salarié en entreprise appartient d'abord à une communauté sociale (le village, le clan, la famille). Il a donc l'obligation morale de respecter les normes, les rites, les mœurs et les traditions communautaires ; pour éviter d'être marginalisé dans sa propre société. Dans les sociétés africaines fortement hiérarchisées et patriarcales, l'homme joue un rôle majeur dans l'organisation sociale ; dans la définition des statuts et dans l'attribution des rôles. Cette vision crée une relation asymétrique entre l'homme (considéré comme le chef de famille) et la femme (considérée comme la responsable de la gestion domestique). Les TPE étudiées fonctionnent avec des structures de communication orales qui privilégient la parole dans l'échange social. Dans la société sénégalaise, les représentations collectives sont encore fortement marquées par l'existence d'un monde invisible et mystique dont la connaissance

découle d'un cheminement initiatique. Un tel cheminement contraint l'individu initié à l'obligation du secret, pour ne pas dévoiler les secrets de son apprentissage initiatique.

La relation professionnelle, dans les TPE étudiées, est principalement construite sur une base de d'obligations réciproques et de loyauté entre les dirigeants et les membres du personnel. Elles sont rarement formalisées dans des contrats dont le respect s'impose pour les partenaires. Le recrutement, essentiellement fondé sur les relations interpersonnelles, se fait généralement sur recommandation ou par le bouche à oreille. La rémunération, imposée selon le pouvoir discrétionnaire du dirigeant, est parfois irrégulière et est généralement modulée sur le volume d'activité de l'entreprise.

Tous ces constats sont des sources d'interpellations pour le développement d'une « ethno-GRH » qui mobilise les atouts des traditions africaines et ceux de la modernité, dans un contexte socio-économique où les TPE (surtout informelles) occupent encore une place considérable dans les activités économiques.

4. DISCUSSION

La tradition et la modernité dans les pratiques de GRH ne s'opposent pas mais se complètent. La tradition est, pour les uns, une force d'inertie ; pour les autres, un espace de références nécessaires. La modernité renvoie à une rupture introduisant des nouveaux comportements et contribuant à la marche du progrès, mais aussi à une cassure qui livre le dirigeant (surtout jeune diplômé) aux incertitudes et à l'épreuve de l'innovation. Les deux termes désignent des modalités opposées de la relation à la temporalité. La tradition est indissociable de la continuité, de la transmission, du maintien. La modernité dissocie, transforme, repousse les frontières de l'impossible.

En nous servant de la grille d'analyse proposée par Nizet et Pichault (2000), il est possible de proposer une synthèse des pratiques de GRH dans les TPE sénégalaises.

Tableau 3. Pratiques de GRH dans les TPE sénégalaises

Pratiques de GRH	TPE évoluant dans les secteurs traditionnels	TPE à forte possibilité de croissance
Recrutement	Pas planifié Importance des réseaux personnels du dirigeant	Relativement peu planifié Marché du travail
Formation	Formation sur le tas	Formation planifiée en fonction du progrès technique

	Centré sur la technique et le court terme	Sur la technique et le management
Rémunération	Chaque salarié a une situation spécifique Rémunération souvent en nature	Rémunération fondée sur des bases plus ou moins objectives
Communication	Informelle Ascendante et descendante Par contact direct	Informelle Ascendante et descendante Par contact direct
Leadership	Charismatique Centré sur la figure dominante du promoteur dirigeant	Charismatique Centré sur la figure dominante du promoteur dirigeant

Le fonctionnement de la GRH dans les très petites unités de production trouve sa justification dans le mode d'organisation d'une société de type traditionnel qui tire sa légitimité du charisme personnel du promoteur dirigeant de la TPE. Toutes les activités relatives à la production, au recrutement des travailleurs, à leur rémunération ou encore à leur formation sont des prérogatives quasi exclusives du "Chef" d'entreprise. Sous ce rapport, l'usage d'un style managérial occidental, face à des travailleurs porteurs de valeurs culturelles différentes, reste généralement problématique. Pour l'instant, les principaux outils et pratiques de RH que nous avons explorés semblent s'articuler davantage avec un « savoir être culturel » ; aux dépens d'un savoir-faire professionnel.

Ce « savoir être culturel » présente des caractéristiques majeures : style de direction autocratique et paternaliste ; prépondérance de la solidarité communautaire sur les performances professionnelles ; système de rémunération discrétionnaire ; communication à sens unique. Tout ceci semble accréditer la thèse culturaliste précédemment évoquée et s'accommoder d'une vision peu moderne des pratiques RH dans les TPE au Sénégal. Cette analyse confirme le rôle de la culture comme facteur de contingence prédominant dans les TPE sénégalaises.

Construire un équilibre entre la tradition et la modernité permet de développer des pratiques de GRH mieux intégrées aux processus sociaux aux transformations diverses observées dans l'environnement sénégalais et africain. Dans cette perspective, *l'homo senegalensis* représente la nouvelle génération d'entrepreneur sénégalais engagé dans un processus ambivalent d'ancrage socio-anthropologique en Afrique et d'innovation technico-économique dans le monde.

CONCLUSION

Le principal objectif de cet article est de comprendre comment les dirigeants des TPE sénégalaises mobilisent les ressources de la tradition et de la modernité dans leurs pratiques de GRH. Les analyses effectuées mettent en évidence une diversité de facteurs explicatifs des pratiques de GRH (caractéristiques personnelles et profil du dirigeant, secteur d'activité, genre, configuration productive de la TPE). Les activités de recrutement, de rémunération, de formation, de communication et de leadership ont un fort ancrage culturel.

Au regard de la grille d'analyse du modèle arbitraire proposé par Nizet et Pichault (2000) et des données collectées, les résultats obtenus mettent en évidence quelques faits majeurs. Ce modèle de gestion des RH est validé dans les TPE évoluant dans les secteurs traditionnels qui connaissent peu d'innovation technologique (distribution alimentaire, mécanique automobile, couture, coiffure, etc.). Pour les TPE dirigées par des jeunes diplômés, dans des secteurs qui connaissent une rapide innovation technologique (informatique), les pratiques de GRH connaissent une lente et difficile formalisation.

Le constat commun à toutes ces TPE est que les décisions, tant stratégiques qu'organisationnelles ou managériales, sont rarement le fruit d'une réflexion objective et délibérée. Bien au contraire, l'intuition, la subjectivité, le respect des normes traditionnelles, l'arbitraire jouent un rôle prépondérant dans les processus décisionnels du dirigeant.

Ces principaux résultats présentent des limites. Ils sont obtenus à partir de la mobilisation de grille d'analyse de Nizet et Pichault (2000) qui est essentiellement descriptive et ne permet donc pas de rendre compte de la réalité des TPE à forte croissance, évoluant dans des secteurs porteurs comme celui de l'informatique. Ces TPE sont généralement créées et dirigées par des jeunes "*Startuppers*" ayant suivi une formation de niveau universitaire, parfois à l'étranger (Europe, Amérique du Nord) ; et mieux préparés à gérer le renouvellement générationnel dans la direction de leurs entreprises. En effet, ce n'est pas tellement l'âge du dirigeant qui semble déterminant dans la mise en œuvre des pratiques de GRH culturellement enracinées et économiquement performantes. C'est aussi l'appartenance générationnelle qui renforce le besoin de mobilité internationale et d'ouverture sur le monde.

Comme le soulignent Brabet et *al.* (1993), l'organisation et le fonctionnement des TPE obéissent à une double contrainte : celle de l'universalité des principes et des pratiques et celle de la nécessaire contingence et contextualisation locale dans la mise en œuvre des principes. Cette discussion finale permet de tracer une piste de sortie pour dépasser la vision

dichotomique des pratiques de GRH dans les TPE sénégalaises. Il s'agit de ne pas se limiter exclusivement aux facteurs culturels dans l'analyse de ces pratiques qui subissent, par ailleurs, des influences diverses dans l'environnement global des TPE ; relativement à l'organisation et au fonctionnement des institutions (politiques, éducatives, économiques, etc.). Suivant ce cadre général, les TPE sénégalaises sont certainement un lieu approprié pour l'observation des mutations en cours et pour l'expérimentation des pratiques de GRH économiquement performantes, socialement enracinées et écologiquement viables.

REFERENCES

- AUVOLAT M. (1999), « Les artisans en milieu rural, une force entravée », *Economie rurale*, vol. 238, p.19-23.
- BOURGOIN H. (1984), *L'Afrique malade du management*, Paris, Éditions Jean Picollec.
- BRABET J. (DIR.) (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.
- CLÉRET B. (2013), « L'ethnographie comme démarche compréhensive : immersion dans les dynamiques consommatoires du rap en France », *Recherches Qualitatives*, vol. 32, n° 2, p.52-77.
- IRIBARNE P. (D') (1989), *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.
- DESHPANDE S. P. & GOLHAR D. Y. (1994), "HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study", *Journal of Small Business Management*, vol. 32, n° 2, p.49-56.
- FERRIER O. (2002), *Les très petites entreprises*, Bruxelles, De Boeck.
- GEERTZ C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books.
- HENRY A. (2008), « Culture et gestion au Cameroun », Davel E. et al., *Gestion en contexte interculturel, approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval, Chapitre VI.2, p.1-41.
- HERNANDEZ E.-M. (1997), *Le management des entreprises africaines*, Paris, L'Harmattan.
- HERNANDEZ É.-M. (1988), « La Gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise informelle africaine », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 49-57.
- HERNANDEZ É.-M. (2000), « Afrique : l'actualité du modèle paternaliste », *Revue Française de Gestion*, n° 128, p. 98-106.

- HOUNKOU E., PICHAULT F. (2008), « L'alchimie du management africain : de l'importance de pratiques de GRH occidentales à la mobilisation des traits culturels locaux », Actes du Congrès de l'AGRH, Reims.
- JAOUEN A., TESSIER N. (2008), « Les pratiques de GRH des très petites entreprises », Actes du Congrès de l'AGRH, Reims.
- KAMDEM E. (1999), « Réflexions autour du paradoxe africain : une perspective socio-anthropologique et managériale », Gestion, Revue internationale de gestion, vol. 24, n°1, p. 57-67.
- KAMDEM E. (2002), Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise, Québec, Presses de l'Université Laval ; Paris, L'Harmattan.
- KAMDEM E. et TEDONGMO TEKHO H. (2015), « L'emprise sorcellaire en Afrique. Pouvoir et sorcellerie dans l'organisation en Afrique : une perspective interculturelle ». Revue internationale de psychosociologie et des comportements organisationnels, n° 52, vol. XXI, p. 71-88.
- KAMDEM E. et TEDONGMO TEKHO H. (2016) « Nouvelles religiosités chrétiennes et pratiques de management : études de cas au Cameroun », Séraphin G. (dir.), Religion, guérison et forces occultes en Afrique : le regard du jésuite Eric de Rosny, Paris, Karthala, 2016, pp. 211-224.
- MAMBOUNDOU J. P. (2009), « Du modèle arbitraire au modèle objectivant : quelques enseignements pour la théorie et la pratique en GRH à partir de l'étude de cas de trois PME gabonaises, Actes du Congrès de l'AGRH, Toulouse.
- MARCHESNAY M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », Revue Française de Gestion, 29 (144), p. 107-118.
- MARIE, A. (1997), « Avatars de la dette communautaire. Crise des solidarités, sorcellerie et procès d'individualisation (itinéraires abidjanais) », L'Afrique des individus, Paris, Karthala, 438 p., pp. 249-328.
- MUTABAZI E. (2005), « Du multiculturalisme au management interculturel : l'expérience des entreprises africaines, Xè Congrès de l'ARIC, Université d'Alger.
- MUTABAZI E. (2008), « Culture et gestion en Afrique noire », Davel E. et al., Gestion en contexte interculturel, approches, problématiques, pratiques et plongées, Québec, Presses de l'Université Laval, Chapitre VI.1, p.1-44.
- LÉVI-STRAUSS C. (1962), La pensée sauvage, Paris, Plon.

- PICHAULT F., NIZET J. (2000), « Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approche contingente et politique », Paris, Seuil.
- PICHAULT J. et NIZET J. (1998), « L'éclatement des modèles en GRH : l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites », J. Allouche et B. Sire, Ressources Humaines : une gestion éclatée, Paris, Economica.
- PLANE J.-M., TORRES O. (1998), « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour les PME ? », 4^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 22-24 octobre, Nancy-Metz (France).
- POLANYI K. (1983), La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps, Paris, Gallimard (première édition, 1944)
- SENGHOR SEDAR L. (1992), Liberté 5 : le dialogue des cultures, Paris, Seuil.
- SIMEN S. F., AGNE A. (2012), « L'entreprise familiale au Sénégal : entre solidarité, tensions et recompositions », Revue Juridique de l'Ouest, N° spécial, CRJO, IODE (UMR CNRS n°6262), p.33-63.
- SORGE A., WARNER M. (1981), "Culture Management and Manufacturing Organization : A study of British and German Firm", Management International Review, n° 2, vol. 3, octobre, p.35-48.
- TABET A. L. W., KERZABI A. (2009), « L'entreprise familiale en Algérie de l'indépendance au conservatisme », Actes des 11^e journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, Trois Rivières, Canada, Mai.
- TIDJANI B., KAMDEN E. (dir.) (2010), « Gérer les ressources humaines en Afrique. Entre pratiques organisationnelles et processus sociaux », EMS.
- TORRES O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », Revue Française de Gestion, n° 144, mai/juin, p. 119-138.
- TOUNES A. ET ASSALA K. (2007), « Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens », 5^{ème} Congrès international de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, 4 au 7 octobre.
- VERSER T.G. (1987), *Owners' perceptions of personal problems in small business*, *Mid-American Journal of Business*, September, p.13-17.
- WARNIER J.-P. (1993), L'esprit d'entreprise au Cameroun, Paris, Karthala.
- WEBER M. (1995), *Économie et société*, Paris, Plon (première édition, 1921)
- ZOGNING NGUIMEYA F. J., MBAYE A. A. (2015), Le financement des PME et la performance du secteur public : une perspective internationale, Montréal, Parmitech.