

## **Le profil du responsable du personnel au Sénégal : le discours et la réalité**

Bassirou Tidjani \*

---

**Résumé :** La présente étude a pour objectif d'établir le profil des responsables des ressources humaines et d'identifier certaines de leurs pratiques au Sénégal. En partant du répertoire de la Chambre de Commerce de Dakar, un échantillon de 100 entreprises appartenant à plusieurs secteurs d'activités et de taille différente a été sélectionné. Deux questionnaires ont été directement administrés à leurs responsables des ressources humaines. Le taux de réponse a été de 57 pour cent. L'analyse des résultats révèle que le responsable du personnel au Sénégal : 1) n'a pas suivi une formation dans la discipline ; 2) accède à la fonction après avoir occupé d'autres fonctions dans son entreprise ; 3) consacre la plus grande partie de son temps à gérer le quotidien ; et 4) participe à la prise de décision dans l'entreprise.

**Abstract:** This study draws the profile of human resource development managers to identify some of their practices in Senegal. It explores the results of a study of hundred enterprises from various sectors and of diverse sizes of the country's economy. The findings reveal that although human resource managers participate in corporate decision-making, they have had no previous training in the field, have acquired the position after having occupied other positions in the company or enterprise and devote most of their time running day-to-day activities rather than on plans to develop the capacity of their personnel.

---

Comme leurs homologues des pays industrialisés, les chefs d'entreprises, au Sénégal, voient en « l'Homme, la ressource la plus importante » de leurs activités. Ils affirment placer le « personnel au centre de leur préoccupation » et soutiennent que « l'entreprise repose avant tout sur les Hommes ». En cela, ils ont été suivis par leurs responsables des ressources humaines dont le discours est dominé par

---

\* Institut Supérieur de Gestion (ISG), UCAD.

des formules telles que « l'émergence d'un nouvel âge de la fonction au Sénégal » ; « le passage de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines » ; « la transformation du chef du personnel en directeur des ressources humaines ».

L'objectif de la présente contribution est de faire ressortir les écarts qui existent, au Sénégal, entre la réalité et un tel discours, après identification des caractéristiques essentielles du profil du responsable des ressources humaines et de certaines de ses pratiques. Ce travail de recherche présente plusieurs intérêts. D'abord, il constitue un diagnostic partiel permettant d'identifier les domaines d'amélioration concernant aussi bien la manière dont le personnel est géré que les compétences de ceux qui en sont responsables. Ensuite, il ouvre la voie à des analyses comparées, basées sur des données empiriques, entre l'évolution de la réflexion et des pratiques de Gestion des ressources humaines (GRH) dans les pays sous-développés et les pays industrialisés.

Dans ces pays, la gestion des ressources humaines (GRH) en tant que discipline est érigée depuis longtemps en axe porteur de recherches au même titre que les autres disciplines de gestion de l'entreprise. En Afrique, nous n'en sommes qu'à nos débuts. Il existe peu de chercheurs en GRH. Au Sénégal, nous ne savons toujours pas qui est le responsable des ressources humaines ; quelle est sa place dans l'entreprise, sa trajectoire professionnelle et sa contribution à l'élaboration des politiques de la firme.

Les rares écrits sur la question ont été le fait de praticiens de l'Association nationale des directeurs et cadres du personnel du Sénégal (ANDCPS) (ENSUT 1985a, 1985b ; Sambe 1987 ; Ndiaye 1988). Dans tous ces écrits, l'évolution de la fonction ressources humaines au Sénégal est divisée en trois étapes. Chacune d'elle est caractérisée par l'émergence d'un profil particulier de responsable.

La première étape met en scène un responsable présentant un profil de type militaire, dictatorial ou autoritaire. Elle couvre la période précédant le Code du travail de 1952. Au cours de cette étape,

le responsable du personnel était un employé n'ayant reçu aucune formation dans la discipline. Souvent, un militaire ou un commis occupait ce poste. En fait, durant cette période, on ne pouvait pas parler du personnel. La fonction consistait à mettre à jour et à classer des fichiers et à recruter le personnel.

La deuxième étape correspond à l'avènement du Code du travail de 1952 et des premières conventions collectives ; elle va jusqu'au début des années 1970. La fonction « personnel » tendait à se formaliser et se voyait de plus en plus intégrée à la fonction administrative et/ou financière. Le responsable était un juriste, un syndicaliste ou un délégué du personnel, en somme quelqu'un capable d'interpréter les textes de loi et de les faire appliquer. Ses tâches combinaient administration technique et administration sociale.

La troisième période qui a débuté au cours des années 1970, est celle que nous vivons actuellement. Selon les auteurs précités, la fonction tend à être élevée au rang de fonction stratégique de l'entreprise. Aussi son importance dans la productivité et la compétitivité de la firme est-elle de plus en plus reconnue.

Dans certains de ces écrits (ENSUT 1985b), les auteurs prennent le soin de préciser que cette évolution est surtout perceptible au sein des grandes entreprises et qu'elle dépend en outre, du secteur d'activité, de la personnalité des dirigeants de la firme et de la présence ou de l'absence d'un syndicat fort. Cependant, aucune donnée empirique ne vient corroborer ces arguments.

Les travaux de recherche réalisés sur la fonction Ressources humaines (RH) dans les pays industrialisés ont également repéré trois âges dans l'évolution de cette dernière (Eggens 1977; Fombonne 1977; Bosquet 1981; Alpeyrie *et al.* 1981; Wickham 1981). Le premier âge correspond au triomphe de l'organisation taylorienne du travail. Les préoccupations de l'entreprise étaient purement économiques et articulées au court terme. Les responsables du personnel (dans certains cas des militaires), exclus des équipes de direction, étaient chargés d'exécuter des tâches de contrôle et

d'administration centrées surtout sur le recrutement, les rémunérations, la discipline et les relations avec les syndicats.

Le deuxième âge correspond à l'avènement de l'école des relations humaines. Au cours de cette période, l'entreprise a mis l'accent sur les tâches de gestion prévisionnelle dans le but d'harmonisation des rapports sociaux dans la firme. La formation, la promotion et l'amélioration des conditions de travail commençaient à occuper une place centrale dans les tâches des responsables des RH qui étaient de plus en plus associés à l'élaboration des différentes politiques de l'entreprise.

Le troisième âge a vu l'élévation de la gestion du personnel au rang de fonction stratégique de l'entreprise au même titre que les fonctions financière, comptable et marketing. Le responsable du personnel fait désormais partie de la direction et ses activités sont de plus en plus orientées vers des objectifs à long terme. C'est l'âge des ressources humaines.

La forte ressemblance entre les caractéristiques des trois étapes d'évolution de la GRH au Sénégal et dans les pays industrialisés pose problème. En effet, même si les structures des économies occidentales ont fortement influencé celles des pays africains (la France, dans le cas du Sénégal) du fait de la colonisation, il existe dans ces derniers des particularités qui rendent une telle ressemblance pratiquement impossible. Ces facteurs sont, entre autres, le retard économique des pays africains, l'existence d'une structure économique largement dominée par les petites et moyennes entreprises et un retard important dans l'enseignement et dans l'utilisation des techniques de gestion modernes.

L'argument de la présente contribution est le suivant: la fonction ressources humaines est loin d'avoir acquis le statut de fonction stratégique dans les entreprises, au Sénégal. Ceci est essentiellement lié aux caractéristiques de l'environnement, mais surtout au retard enregistré par ces entreprises dans leurs pratiques managériales. Ainsi, à notre avis, il n'existe toujours pas de réponse, basée sur des données

empiriques, aux deux questions suivantes: « Qui est le responsable du personnel et des ressources humaines au Sénégal? Quelles sont ses tâches et responsabilités dans l'entreprise? » La présente étude entend contribuer à combler ce vide.

### **Méthodologie**

Ce travail de recherche est descriptif. En effet, il se propose d'étudier les caractéristiques des responsables des ressources humaines au Sénégal ainsi que certaines de leurs pratiques sans se préoccuper véritablement de leurs déterminants internes ou externes. Ainsi, les tentatives d'identification de relations causales entre les variables observées que nous avons réalisées à partir des données collectées seront purement indicatives.

Du point de vue des responsabilités assumées, il existe des différences entre, par exemple, le chef du personnel, le directeur des ressources humaines, le chef du service du personnel et le chef du département du personnel et des ressources humaines. En dépit de ces différences, nous avons choisi dans la présentation, d'utiliser pour tous, le vocable générique « responsable des ressources humaines ». Ceci dit, la collecte des données a permis à chaque personne interrogée de spécifier, au moment de l'enquête, le nom donné à son poste dans son entreprise.

Cette collecte a été réalisée par l'administration directe de deux questionnaires: un sur le profil du responsable des ressources humaines et un autre sur ses pratiques. Les responsables interrogés appartiennent tous à des entreprises situées dans la ville de Dakar, la capitale du Sénégal.

### **L'échantillon**

Il était composé au départ de 100 entreprises dont 57 ont répondu, soit un taux de réponse de 57 pour cent. Ces entreprises ont été sélectionnées à partir du *Répertoire des entreprises* publié par la Chambre de Commerce de Dakar. Le projet initial était d'utiliser, en

plus de ce répertoire, les listes des membres de l'Association nationale des directeurs et cadres du personnel du Sénégal (ANDCPS), du Conseil national du patronat du Sénégal (CNPS) et de la Confédération nationale des employeurs du Sénégal (CNES).

Cependant, ces listes n'étant pas gérées avec la même rigueur par ces organisations patronales, nous avons préféré utiliser exclusivement le *Répertoire des entreprises*. tout en étant conscients de ses insuffisances. Ce répertoire présente l'avantage de donner une représentation minimum de tous les secteurs d'activités économiques au Sénégal.

La sélection a été faite par la méthode des quotas, à partir de deux critères: le secteur d'activités économique, et la taille mesurée selon le capital dans la mesure où le *Répertoire des Entreprises* ne fournit aucune information sur les effectifs des entreprises.

Les étapes de la sélection ont été les suivantes :

1. D'abord, pour chaque secteur d'activités, la totalité des entreprises figurant dans le répertoire a constitué le point de départ;
2. Ensuite, la représentation de chaque secteur par rapport à la totalité des entreprises figurant dans le répertoire (tous secteurs confondus) a été mesurée. Cela a permis de déterminer la part, en nombre d'entreprises, de chaque secteur, dans l'échantillon des 100 que nous avons prévu d'interviewer. Par exemple, le secteur « Pêche/ Produits de la Pêche » qui comprenait 52 entreprises répertoriées sur un total de 440 pour tous les secteurs (soit 12 pour cent du total), devait être représenté par 12 entreprises dans l'échantillon (100 x 12 pour cent);
3. Enfin, dans le but d'avoir une bonne représentation des grandes, moyennes et petites entreprises de chaque secteur, il a été procédé à une autre sélection par la méthode des quotas, à l'intérieur de chacun d'eux, sur la base du critère de la taille mesurée selon le capital. Si nous reprenons l'exemple de la pêche, l'objectif était de faire en sorte que petites, moyennes et grandes entreprises du secteur soient bien représentées parmi les

12 entreprises retenues, proportionnellement à leur représentation parmi les 52 qui constituaient l'ensemble des entreprises du secteur de la pêche. Cela a conduit à la sélection de 4 petites, 2 moyennes et 6 grandes entreprises, soit 12 au total. Bien entendu, pour chaque secteur, les niveaux de capital permettant de distinguer petites, moyennes et grandes entreprises étaient différents. Ils sont par exemple moins élevés dans le secteur du « commerce » que dans celui de la « pêche ».

Le tableau 1 ci-dessous permet de comparer l'échantillon initial (100 entreprises) à l'échantillon final (57). On constate que certains secteurs ont un taux de réponse largement supérieur au taux de réponse moyen qui est de 57 pour cent. C'est le cas des banques, 100 pour cent; des hydrocarbures, 75 pour cent; et de l'immobilier, 100 pour cent. Le seul secteur véritablement sous-représenté est celui de la pêche. L'échantillon final présente, cependant, l'avantage de voir tous les secteurs retenus au départ être représentés.

**Tableau 1: Comparaison échantillon initial/échantillon final**

Secteur	Echantillon prévu	Echantillon final
Services publics	2	1
Agro-industrie	6	2
Exploitation forestière	4	1
Pêche/produits de la pêche	12	3
Hydro-carbure/gaz	4	3
Industries	13	9
Travaux publics et bâtiments	9	6
Immobilier	4	4
Commerce	20	12
Banques	4	4
Assurances	5	3
Transports/communications	13	6
Imprimerie/presse	3	2
Divers	1	1
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>57</b>

Source : Compilé par l'auteur.

L'existence d'une fonction des ressources humaines n'a pas été établie parmi les critères de sélection de l'échantillon. Dans le contexte sénégalais, il aurait été irréaliste d'exiger que les entreprises sélectionnées aient toutes formalisé la gestion de leur personnel. Elles étaient donc interviewées à partir du moment où elles possédaient une GRH plus ou moins organisée, que celle-ci fasse l'objet d'une formalisation fonctionnelle ou non.

### ***Les questionnaires et leur administration***

Le questionnaire sur le profil du responsable des ressources humaines comprend les informations suivantes:

- la fiche d'identité de l'entreprise dont le responsable du personnel était interviewé ;
- la composition des effectifs ;
- le nom de la structure assurant la GRH ;
- la position de la fonction dite personnel dans l'organigramme ;
- le niveau d'études et de formation du responsable des RH ;
- la participation de ce responsable aux décisions de l'entreprise ;
- la composition des activités du responsable des RH ;
- les problèmes rencontrés dans l'accomplissement de ses tâches et le futur de la fonction ressources humaines au Sénégal.

Les questionnaires sur les pratiques de GRH comprennent les éléments suivants :

- la gestion prévisionnelle du personnel : gestion des effectifs (besoins, mouvements), recrutement, formation ;

- le cadre et l'organisation de la gestion prévisionnelle du personnel (processus de décision, collecte de données) ;
- la gestion des rémunérations.

Les questionnaires ont été administrés directement au cours de l'année 1996.

### ***Le traitement des données***

Les données collectées ont été traitées sur SPSS. Leur interprétation a été réalisée essentiellement à partir des tables de fréquences. Aucun tri croisé n'a été effectué. En outre, bien que l'échantillon ait été sélectionné sur la base du secteur d'activités et de la taille des entreprises, les résultats présentés et analysés ici n'en tiennent pas compte. L'objectif de leur prise en compte au moment de la sélection de l'échantillon était d'avoir une bonne représentation de tous les secteurs d'activités et de toutes les tailles d'entreprises. De toute façon, la faible représentation (en nombre d'entreprises) de chaque secteur dans l'échantillon n'aurait pas permis de tirer des conclusions généralisables sur la relation entre le secteur d'activités d'une part et d'autre part le profil du responsable et les pratiques de GRH.

### **Présentation des résultats**

#### ***Caractéristiques des entreprises***

La majorité des 57 entreprises dont les responsables RH ont été interrogés sont des sociétés anonymes (tableau 2).

Parmi ces 57 entreprises, le secteur de l'Industrie a le niveau de représentation le plus élevé (42 pour cent). Viennent ensuite, les Services (37 pour cent), et le Commerce (21 pour cent). Dans leurs activités associatives, ces entreprises sont plus attirées par les organisations patronales que les organisations spécialisées. Ainsi, 76 pour cent d'entre elles sont membres, soit du Conseil national du patronat (CNP), soit de la Confédération des employeurs du Sénégal (CNES) ; alors que très peu parmi celles-ci (2,6 pour cent) sont

membres de l'Association nationale des directeurs et cadres du personnel du Sénégal (ANDCPS), qui ne s'occupe que de questions relatives à la GRH. On pourrait interpréter ce faible niveau d'adhésion comme la conséquence de la place relativement faible donnée à la GRH dans ces entreprises.

**Tableau 2: Classement des entreprises interrogées selon leur statut juridique**

<b>Statut juridique</b>	<b>Pourcentage</b>
Société anonyme	82,5
SARL	5,3
Société nationale	8,8
Entreprise individuelle	3,5
<b>Total</b>	<b>100</b>

Source : Compilé par l'auteur.

Les analyses ci-après confirmeront cela.

### ***Caractéristiques des responsables des ressources humaines et leurs pratiques au Sénégal***

#### *La structure et le poste*

La majorité des 57 entreprises (69,5 pour cent) ont confié la gestion de leur personnel à une structure ayant un statut, soit de direction (37,5 pour cent), soit de service (32 pour cent). Pour les autres entreprises, il s'agit d'une section (10 pour cent) ou d'un département (9 pour cent). Les titres exacts donnés aux postes occupés par les responsables des RH interrogés montrent que ces structures n'ont pas toutes pour activité exclusive la GRH (tableau 3). La gestion des ressources humaines n'est donc pas toujours prise en charge par un service spécialisé, même si cela est le cas dans la majorité des entreprises. Elle l'est également par les services administratifs, financiers et comptables.

**Tableau 3 : Titre du poste occupé**

Titre du poste	Pourcentage
Responsable/chef du personnel	38,5
Directeur des ressources humaines	19,4
Chef du service personnel	15,2
Directeur administratif et financier	13,5
Comptable	9,6
Directeur des affaires juridiques	1,9
Chef du service des affaires sociales	1,9
<b>Total</b>	<b>100</b>

Source : Compilé par l'auteur.

Dans l'échelle hiérarchique prévue par l'organigramme de leurs entreprises respectives, 47 pour cent des responsables interrogés considèrent que la fonction est au deuxième rang (donc après la direction générale), 43 pour cent au troisième rang, 6 pour cent au quatrième rang et 4 pour cent au cinquième rang. Enfin, la responsabilité de gérer les RH semble être avant tout une affaire d'hommes dans la mesure où seulement 7 pour cent des personnes interrogées sont des femmes.

#### *La formation des responsables RH*

Les responsables des RH interrogés ont pour la majorité un niveau d'études supérieur au Baccalauréat (57 pour cent). Si on y ajoute les 22 pour cent qui ont le Baccalauréat, on peut conclure que la plupart d'entre eux ont au moins terminé leurs études secondaires. En outre, le fait que les 62 pour cent aient suivi des stages de formation en GRH, en finance/comptabilité, en management/administration, sur la gestion du temps ou sur les études de marché (par ordre d'importance) indique

qu'ils ne se contentent pas de leur formation de base ou initiale pour remplir leur mission dans l'entreprise.

En fait, les formations initiales de ces responsables méritent une attention particulière. Les pourcentages les plus élevés se retrouvent chez ceux qui disent avoir reçu une formation de base en finances/comptabilité (54 pour cent), en droit (37 pour cent), en marketing (23 pour cent), en assistance sociale (14 pour cent), en informatique (12 pour cent), ou dans les sciences exactes (12 pour cent). Cependant, seulement 23 pour cent d'entre eux ont reçu une formation en GRH.

Ces données relatives à la formation signifient que la plupart des responsables des RH interrogés ont accédé à la fonction par des voies indirectes. Ceci est contraire à ce qui se fait dans les domaines du marketing, de la finance ou de la comptabilité par exemple, où les responsables ont suivi des formations spécialisées. Les bases de cette différence résident dans le fait que de nombreux dirigeants d'entreprises pensent que l'exercice des fonctions de responsable des RH n'exige aucune formation spécifique.

### ***La trajectoire professionnelle des responsables du personnel***

L'accès par des voies indirectes à la fonction RH d'un bon nombre de responsables reflète leurs trajectoires professionnelles. Dans leur majorité, ils ont commencé à travailler alors qu'ils étaient relativement jeunes, si l'on se réfère aux standards des pays africains: 47 pour cent d'entre eux ont commencé à travailler alors qu'ils avaient entre 20 et 25 ans; 37 pour cent entre 25 et 29 ans. Par ailleurs, 37 pour cent ont accédé à la fonction par embauche directe, 54 pour cent y sont arrivés par le biais d'une promotion interne. Ces données sont confirmées par le fait que parmi les 57 responsables, seuls 24 pour cent d'entre eux étaient précédemment employés à un poste lié à la GRH. Les autres l'ont été dans les services suivants : comptable (25 pour cent), financier (20 pour cent), commercial (12 pour cent), ou à la direction générale (12 pour cent). L'accès à la fonction RH semble donc se faire par promotion interne, étant donné que 59 pour cent des

responsables des RH interrogés ont déclaré qu'ils occupaient leur poste précédent dans la même entreprise.

Lorsque l'on ajoute à cela que, parmi ces derniers, 51 pour cent et 33 pour cent avaient au moment de l'enquête, respectivement entre 35-45 ans et plus de 45 ans, on peut conclure que les entreprises sénégalaises ont tendance à confier les tâches de GRH à des personnes ayant une bonne connaissance de l'entreprise grâce à leur ancienneté. On peut en effet penser que plus on dure dans une entreprise, mieux on connaît les attitudes et comportements de ses membres et mieux on peut les gérer.

Compte tenu du faible nombre de responsables ayant reçu une formation spécialisée en GRH, nous nous attendions à ce que la plupart des responsables des RH interrogés considèrent chacun la position occupée antérieurement comme la meilleure préparant à la fonction RH. En fait, la majorité d'entre eux (75 pour cent) voient la fonction administrative comme celle qui y prépare le mieux; viennent ensuite, les fonctions financière (20 pour cent), commerciale (9 pour cent) et de production (7 pour cent).

### ***Les responsables des RH et les décisions dans l'entreprise***

La majorité des 57 responsables dit dépendre directement, soit du directeur général (62 pour cent), soit du directeur administratif et financier (19 pour cent). Cela explique probablement la fréquence avec laquelle les responsables des RH participent aux réunions de direction dans leurs entreprises. En effet, la plupart d'entre eux y assiste (58 pour cent) et 27 pour cent le font souvent. Au cours de ces réunions, ils jouent le rôle de conseiller, de médiateur ou d'assistant (85 pour cent), interviennent comme sources d'informations (50 pour cent), ou coordinateur (44 pour cent). Ils ont donc tendance à « porter plusieurs casquettes » au cours de ces réunions.

Cependant, les données ci-dessus donnent l'illusion d'une participation effective des responsables des RH aux tâches de direction de l'entreprise. En effet, ces responsables sont, selon eux-

mêmes, peu impliqués dans les décisions concernant la gestion des mouvements du personnel, celles des rémunérations et la formation du personnel. Or, il s'agit de trois activités pour lesquelles le rôle des responsables des RH est traditionnellement important. Dans les trois cas, le monopole de la décision appartient aux directions générales.

### *Les activités des responsables du personnel*

Les activités qui occupent le plus les responsables du personnel au Sénégal sont relatives aux tâches administratives (pour 31 pour cent d'entre eux), aux contacts avec le personnel (pour 29 pour cent), à la gestion des rémunérations (pour 15 pour cent) et aux activités de coordination (pour 12 pour cent). Manifestement, le quotidien prend le pas sur le long terme dans leurs activités. Cependant, ils en sont conscients et aimeraient voir les choses changer. Ainsi, les activités auxquelles ils voudraient se consacrer le plus sont celles relatives à la conception de politiques dont les résultats n'apparaissent que sur le long ou moyen terme. Il s'agit en l'occurrence de l'élaboration des politiques sociales, de formation et de la gestion prévisionnelle du personnel (tableau 4).

**Tableau 4 : Activités préférées**

<b>Activités</b>	<b>Pourcentage</b>
Maintien d'un bon climat social	75
Elaboration des politiques sociales	43
Politique de formation	55
Gestion prévisionnelle	52
Gestion des rémunérations	29
Améliorations des conditions de travail	45
Conseils à la hiérarchie	23
Information du personnel	32
Législation du travail	21
Adaptation du personnel aux changements de l'environnement	45
Recrutement	45

Sources : Compilé par l'auteur.

La perception que les responsables des RH ont de ce que devraient être leurs activités principales est en adéquation avec celle qu'ils ont de l'évolution de la fonction au cours de ces dernières années. Parmi les 32 responsables qui ont donné leur point de vue sur cette évolution, la plupart ont mis en relief la meilleure structuration de la fonction, sa place grandissante dans le domaine de la communication et surtout l'accroissement de leurs responsabilités qu'il faut lier à l'importance croissante donnée à l'avis du responsable des RH. Cependant, cette évolution ne se fait pas sans obstacles qui sont d'origines aussi bien internes qu'externes (tableau 5).

**Tableau 5: Problèmes auxquels est confrontée la GRH au Sénégal**

<b>Problèmes</b>	<b>Pourcentage</b>
Absence d'une culture d'entreprise	19,5
Problèmes de communication	19,5
Difficultés économiques	17,1
Absence d'une politique globale de GRH	17,1
Manque de considération pour le personnel	4,9
Mauvaise maîtrise des flux humains	2,4

**Source :** Compilé par l'auteur.

En fait, les difficultés ne s'arrêtent pas là. Peu de responsables des RH interrogés (7 pour cent) considèrent leur salaire comme étant très satisfaisants par rapport à ceux des autres cadres d'entreprises; 51 pour cent le trouvent insuffisants et 38 pour cent le trouvent faibles.

### **Discussion**

La présente contribution nous permet d'avoir une meilleure idée du profil du responsable des RH, ainsi que de certaines de ses pratiques au Sénégal. En réalité, il n'existe pas un seul profil, mais plusieurs. Il est néanmoins possible en partant d'une analyse des réponses, basée

sur un critère de majorité, de proposer le profil « moyen » (le plus représentatif).

Le responsable des RH au Sénégal est un homme relativement âgé qui, après avoir pendant longtemps occupé d'autres fonctions dans son entreprise, accède à la GRH sans avoir reçu une formation dans ce domaine, « gère le quotidien » et a une influence assez faible sur les décisions les plus importantes concernant le personnel de l'entreprise.

On est donc loin d'avoir élevé la GRH au rang de fonction stratégique dans l'entreprise, si l'on se réfère aux tâches qui occupent le plus les responsables des RH. La prédominance des actions à court terme fait du responsable d'avantage un administrateur du personnel répondant aux demandes ponctuelles du personnel, qu'un gestionnaire mettant en place des politiques dans les différents domaines de la GRH.

La GRH n'est donc pas encore stratégique dans les entreprises au Sénégal.<sup>1</sup>

L'objectif d'une identification du profil du responsable des ressources humaines au Sénégal ne devrait pas consister à savoir si ce profil se rapproche ou non de celui de son homologue des pays industrialisés, mais plutôt de vérifier s'il est en adéquation avec les préoccupations actuelles des entreprises au Sénégal. Cependant, toute tentative de rapprochement entre l'évolution de la fonction ressources humaines et celle de l'entreprise exige une certaine prudence.

En effet, pour certaines sciences de gestion (par exemple, le marketing, la gestion financière), l'émergence et l'évolution des fonctions correspondantes peuvent être comprises à partir des transformations de l'entreprise et de ses marchés. Ceci n'est pas le cas

---

<sup>1</sup> Ceci n'est pas l'apanage des entreprises au Sénégal. Se référant aux entreprises des pays industrialisés, Desreumaux (1993) affirme que si l'on assiste depuis longtemps à la mise en place de stratégies fonctionnelles dans les domaines de la finance, du marketing, ou de la production, dans le domaine de la GRH, on en est, pour la majorité des entreprises, à l'étape de la réflexion.

de la GRH. Selon Fombonne (1992), l'évolution de la GRH étant liée à de nombreux facteurs et disciplines, l'histoire de la fonction RH ne saurait être confondue avec l'histoire de l'entreprise. Parmi ces facteurs et disciplines, il cite:

- les différentes approches et philosophies managériales et la place qu'elles ont donnée à l'homme ;
- la sociologie et la psychologie ;
- le droit du travail ;
- l'action syndicale ;
- l'évolution technologique ; et
- l'histoire économique.

Deux conséquences en découlent. Premièrement, aucune discipline ne saurait revendiquer une influence exclusive sur l'évolution de la fonction.

Deuxièmement, le profil actuel du responsable des RH au Sénégal pourrait être soit en avance, soit en retard par rapport au stade d'évolution et aux préoccupations actuelles de l'entreprise. Où en est-on en réalité ? Répondre à cette question revient à situer historiquement les caractéristiques du responsable des RH.

Dans son histoire en huit périodes de «La fonction ressources humaines» en France, Fombonne (1992) explique l'émergence et la consolidation de styles variés de GRH à partir de quatre facteurs environnementaux.<sup>2</sup> Il s'agit du mouvement des idées et idéologies

---

<sup>2</sup> Les huit périodes sont : La première période : de 1850 à 1916, les prémices. La deuxième période : de 1917 à 1935, émergence d'une fonction autonome. La troisième période : de 1936 à 1940, un besoin de juristes pour une fonction qui s'organise et devient plus politique. La quatrième période : de 1940 à 1946, assistance et œuvres sociales. La cinquième période : de 1947 à 1960, une fonction en plein essor. La sixième période : de 1961 à 1970 : la maturité. La septième période : les années 1970, les managers, la fonction personnel devient centrale. Les années 1980-90, vers le management stratégique des ressources humaines.

dans la société, du management et des syndicats, des caractéristiques des entreprises, de l'évolution du droit du travail et des politiques sociales attendues de la fonction. En partant des concepts de Fombonne, la démarche adoptée ici consistera à préciser les caractéristiques de ces quatre facteurs au moment de l'enquête, et à dire dans quelle mesure le profil identifié au cours de cette recherche confère au responsable des RH au Sénégal des atouts le rendant apte à répondre aux exigences managériales qui découlent de ces quatre facteurs, déterminants dans toute GRH.

L'enquête auprès des responsables des RH a eu lieu au cours de l'année 1996. Cette année fait partie de la période généralement appelée « années 1990 », dominée par l'application des programmes d'ajustement structurel, le rétrécissement du secteur public par le biais des privatisations et une certaine rigidité dans le marché du travail.

Au cours de cette période, le mouvement des idées est celui d'un passage de la solidarité sociale à l'individualisme, avec pour base matérielle l'affaiblissement de l'économie morale gérée par l'Etat bienfaiteur au profit d'une économie basée sur l'initiative privée et une tendance forte à la régulation par le marché.

Une des conséquences les plus importantes en a été la naissance d'un nombre élevé d'entreprises (surtout dans le secteur informel) qui rend complexe l'environnement économique et exige des managers des capacités et un savoir-faire supérieurs pour faire face à la concurrence. On voit donc apparaître un management de l'efficacité et de l'efficience, où les syndicats n'apparaissent plus comme une donnée, mais comme une contrainte à discipliner, voire à éliminer par tous les moyens, y compris par la transformation du Code du travail, afin d'arriver à une meilleure protection des intérêts des employeurs.

Dans un environnement où la survie de l'entreprise dépend de sa capacité d'améliorer en permanence ses performances, les dirigeants se fixent pour objectif l'optimisation de la contribution de toutes les fonctions élémentaires de la chaîne de valeur de l'entreprise. Or, la fonction ressources humaines joue un rôle fondamental dans l'atteinte

d'un tel objectif, car c'est d'elle que dépend en grande partie la mobilisation du personnel de l'entreprise.<sup>3</sup>

On devrait donc s'attendre, compte tenu de ce contexte, à la mise en place, dans les entreprises au Sénégal, de fonctions RH qui ne se contentent plus seulement d'exécuter les tâches d'administration du personnel, mais qui contribuent de façon significative, par des stratégies des ressources humaines, aux performances de l'entreprise.

Les caractéristiques du contexte mentionnées ci-dessus et le rôle que doit y jouer la GRH, expliquent l'importance que les chefs d'entreprises au Sénégal accordent à cette dernière, pourtant reléguée au second plan il y a seulement une dizaine d'années. Cependant, le profil du responsable des RH identifié dans le cadre de cette recherche fait ressortir l'existence d'un grand écart entre le discours et la réalité.

La fonction se situe donc en deçà des contraintes auxquelles font face les entreprises ainsi que des obligations managériales qui en découlent. Dans la plupart des entreprises, le responsable des RH n'est pas un maillon central de la stratégie.

Pour combler ce retard sur le court terme, la solution serait le recours à l'intervention de consultants.<sup>4</sup> Mais, sur le long terme, la solution reste entre les mains des dirigeants d'entreprises.

En effet, l'accent mis sur l'incompétence des responsables des RH ne suffit pas pour expliquer l'état de la GRH au Sénégal. Le développement dans l'entreprise d'une fonction aussi jeune dépendra beaucoup de la capacité et de la volonté des employeurs de lui donner la place qu'elle mérite. L'importance d'une action volontariste des directions d'entreprise en faveur de la GRH est révélée par les cas de

---

<sup>3</sup> Dans son analyse de l'optimisation des fonctions élémentaires de l'entreprise, à partir de la chaîne de valeur, Porter inclut dans ces dernières la fonction des RH (*Stratégor* 1993:43-65).

<sup>4</sup> En fait, cette solution semble être déjà pratiquée. En effet, au cours de ces 4 à 5 dernières années, on assiste au Sénégal à l'ouverture de cabinets de consultants, spécialisés dans le domaine de la GRH.

PME au Sénégal, qui ont réussi à mettre en place des politiques de GRH plus avancées que celles existant dans certaines grandes entreprises. La raison principale de cette réussite résidait dans la conviction des dirigeants-propriétaires que l'avenir de leurs entreprises dépendait de la qualité de leur GRH.<sup>5</sup>

### **Conclusion**

Ce travail de recherche avait pour objectif d'établir le profil du responsable des ressources humaines dans les entreprises au Sénégal et d'en savoir plus sur leurs pratiques. Aucun travail empirique n'avait été réalisé jusqu'ici sur cette question, en dépit de tous les discours sur l'évolution de la fonction ressources humaines et sur son rôle déterminant dans les performances de l'entreprise au Sénégal.

Le responsable du personnel au Sénégal est un homme (et non une femme) qui a un niveau d'études du supérieur. En général, il n'a pas reçu une formation en GRH, il s'appuie sur la formation continue pour améliorer ses compétences. Son accès à la fonction personnel s'est fait de façon indirecte, après qu'il ait occupé d'autres fonctions. Plus précisément, il a démarré sa vie professionnelle à l'âge de 20-29 ans dans une fonction autre que la fonction Ressources humaines ; avec le temps et l'expérience, il a pu accéder à la position de responsable des RH. Cela semble d'autant plus vrai que les données permettent de conclure que les entreprises au Sénégal ont tendance à confier la GRH à des personnes qui sont restées suffisamment longtemps dans l'entreprise.

Les origines professionnelles de ces personnes sont cependant variables. Elles peuvent venir d'un service administratif, comptable, financier, marketing ou autres. En général, le responsable des RH participe aux réunions de direction de son entreprise. Au cours de ces réunions il intervient en tant que conseiller, médiateur, assistant, informateur ou coordinateur. Cependant, il passe l'essentiel de son

---

<sup>5</sup> Voir l'article non publié de Tidjani et Diao (1999), intitulé « La gestion des ressources humaines peut-elle être stratégique dans les PME » ?

temps à « gérer le quotidien » alors qu'il aurait préféré se consacrer à des tâches d'élaboration et de conception. Enfin, il n'est pas satisfait par son salaire lorsqu'il le compare à celui des autres cadres de l'entreprise.

L'identification des caractéristiques du responsable des RH a permis en même temps de vérifier la réalité des arguments développés dans des contributions antérieures basées sur des démarches intuitives ou calquées ailleurs. Selon les auteurs de ces contributions, depuis les années 1970, la GRH est devenue stratégique dans le fonctionnement de l'entreprise au Sénégal. Nos résultats montrent que nous en sommes assez éloignés. Il est important de signaler toutefois que les responsables du personnel sont conscients du chemin qui leur reste à parcourir.

Les résultats de cette étude sont partiels. Une contribution complémentaire s'impose dans les directions suivantes. Une interprétation des résultats par secteur d'activités permettrait d'identifier les spécificités sectorielles et de juger la représentativité de nos conclusions basées sur des moyennes. En outre, la sélection des entreprises à interviewer au cours de la présente étude a été réalisée sur la base de deux critères : le secteur d'activités et la taille mesurée d'après le capital. L'enquête a cependant permis de connaître les effectifs de toutes ces entreprises. Il serait par conséquent intéressant de reconstruire, avec une meilleure représentativité des secteurs, les trois catégories « petites », « moyennes » et « grandes » entreprises à partir du critère de la taille des effectifs, dans la mesure où celle-ci constitue probablement un des déterminants les plus importants de la façon dont la gestion des ressources humaines est structurée dans une entreprise.

## Références

- Alpeyrie, M., M. Fornili, M. Guimard, et M. Tonnel, 1981, *Management et sciences humaines, Gestion du Personnel*, Sup de Co Rouen, pp. 3-15.
- Bosquet, R., 1981, « La fonction personnel une lente évolution », in Alpeyrie, M., M. Fornili, M. Guimard, et M. Tonnel, pp. 29-37.
- Desreumaux, A., 1993, *Stratégie*, Précis Dalloz Gestion.
- Eggens, J-B., 1977, « Le nouvel âge de la fonction », *Personnel*, mars/avril, pp. 43-45.
- ENSUT, 1985a, « Attribution et profil du responsable du personnel », Journées de réflexion sur *Gestion du personnel: outil social ou clef de la réussite*, 6-7 mars 1985, Dakar, pp. 18-24.
- ENSUT, 1985b, « Où en est la gestion du personnel au Sénégal ? », Journées de réflexion *Gestion du personnel: outil social ou clef de la réussite*, 6-7 mars 1985, Dakar, pp. 9-16.
- Fombonne, J., 1977, « La montée de la fonction personnel », *Personnel*, mai, pp. 47-55.
- Fombonne, J., 1992, « Pour un historique de la fonction personnel », in Weiss, D., *La fonction ressources humaines*, Editions d'Organisation.
- Ndiaye, M., 1988, « Le rôle du service personnel dans l'entreprise », *communication au deuxième Séminaire national des employeurs sur les relations professionnelles dans l'entreprise face au contexte de crise économique*, Saly Portudal, 8-9 juillet.
- Répertoire des entreprises, 1994, Chambre de Commerce de Dakar.
- Sambe, M., s.d., « Question, essai de réponse. Où en est la gestion du personnel au Sénégal ? ».
- Stratégor*, 1993, « Stratégie, structure, décision, identité », *Politique générale d'entreprise*, 2e édition, Inter Editions.
- Tidiani, B. et R. Diao, s.d., « La gestion des ressources humaines peut-elle être un facteur clé de succès dans la stratégie d'une PME ? »
- Wickman, S., 1980-81, « Big Hat, No Cattle: Managing Human Resources », *Harvard Business Review*, September/October, pp. 10-114.