

46340
Distr.
LIMITEE

PAMM/PA/12
juillet 1978

FRANCAIS

Original : ANGLAIS

COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE

Séminaire régional sur les problèmes techniques
et les problèmes de gestion des entreprises
publiques africaines

Yaoundé, 7 - 14 août 1978

PROBLEMES DE GESTION DU PERSONNEL DANS
LES ENTREPRISES PUBLIQUES AFRICAINES

par S.G. Odia
Consultant en matière de gestion

PROBLEMES DE GESTION DU PERSONNEL DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES AFRICAINES

I. INTRODUCTION

Pour une raison ou une autre, les Gouvernements des pays africains continuent à compter beaucoup sur la création et le développement des entreprises publiques comme stratégie d'expansion industrielle et économique. Cela est surprenant, étant donnée la longue histoire des échecs spectaculaires et des réalisations médiocres des entreprises publiques. En 1966, plusieurs enquêtes publiques sur les entreprises fédérales ou d'Etat du Nigéria ont révélé des cas de détournement ou de mauvais emploi de fonds, d'irresponsabilité flagrante de la part des fonctionnaires et d'ingérence abusive et superflue de la part des politiciens. Il y a également eu d'alarmantes révélations d'abus de pouvoirs. Aujourd'hui comme alors, la courbe de rendement se présente comme relativement médiocre par rapport à celle du secteur privé. Une enquête nationale réalisée en 1975 par le Centre de promotion de la gestion du Nigéria a montré que le rendement de la gestion dans les entreprises publiques était inférieur de 12,5 p. 100 à celui des entreprises privées au Nigéria. Le rendement des entreprises publiques a été coté à 23 p. 100 au-dessous de celui du secteur privé en matière de gestion et de contrôle financier. Dans d'autres fonctions spécifiques de gestion tels que le personnel, la commercialisation, la production, la gestion des matériaux de production, l'organisation et la supervision, les entreprises publiques ont été cotées de 13 à 20 p. 100 en-dessous du secteur privé. Cette situation n'existe pas seulement au Nigéria; on la rencontre aussi dans de nombreux autres pays africains. Mais malgré le rendement médiocre et les révélations de nombreuses commissions d'enquête, les entreprises publiques continuent à proliférer. Au Nigéria, elles ont plus que quadruplé depuis 1966. Il existe dans ce pays plus de 340 entreprises publiques à l'échelon des Etats ou à l'échelon fédéral. Les investissements dans ces entreprises ont augmenté à un rythme plus rapide encore. Ce qui est plus surprenant, c'est que parmi ces entreprises figurent des brasseries, des blanchisseries et toute une gamme d'entreprises commerciales et industrielles.

Il n'entre pas dans notre propos de considérer pour quelles raisons les entreprises publiques continuent à se développer et se multiplier dans ces conditions. Il ne serait cependant pas sans intérêt de se poser la question au cours de la conférence. Dans le présent document, il n'est pas déplacé de souligner que la situation pose un problème épineux aux participants à la Conférence. L'examen des problèmes de personnel de ces entreprises, qui fait l'objet du présent document, est sans doute un bon point de départ pour aborder les difficultés que soulèvent les entreprises publiques africaines.

Fonction de la gestion du personnel

La gestion du personnel est l'aspect de la fonction de gestion qui concerne les ressources humaines, c'est-à-dire les employés, et leur efficacité individuelle ou collective en fonction des objectifs d'une organisation.

La gestion du personnel comprend donc le recrutement et les effectifs de l'entreprise, l'organisation du travail et la formation, les conditions de service et les autres stimulants. La direction attend de ses employés un rendement adéquat. La gestion du personnel a notamment pour fonction de veiller à ce que le rendement soit suffisant, efficace et entretenu. La gestion du personnel est une fonction unique, en ce sens que toutes les décisions ou mesures prises dans d'autres secteurs de la gestion, qu'il s'agisse du financement, de la commercialisation ou de la production exercent une influence considérable sur la gestion du personnel, et vice-versa. La gestion du personnel influe donc sur tous les aspects des activités d'une organisation et est d'une importance cruciale pour le succès de celle-ci. Il convient de tenir compte de trois points essentiels dans l'évaluation de ce qu'il faut entendre par une bonne gestion du personnel, en particulier dans les entreprises publiques africaines :

- i) Il faut qu'il y ait utilisation optimale des ressources humaines. Parmi les effectifs, il faut que chacun occupe un poste pour lequel il est effectivement compétent. Les objectifs et les fonctions devraient être clairement définis et connus des membres du personnel.
- ii) Les relations de travail doivent être telles que le personnel soit encouragé à faire de son mieux. Coopération et non rivalité, non seulement au sein de chaque division mais aussi dans les relations avec la direction, constitue la règle d'or d'une bonne gestion du personnel.
- iii) La responsabilité des employeurs ou de la direction à l'égard du personnel doit être pleinement comprise. Il ne suffit pas d'obtenir une coopération maximale de la part du personnel. Il faut aussi reconnaître dans ce contexte l'importance qu'il y a en faire sorte que le personnel soit satisfait du travail dont il est chargé.

Directeurs du personnel

Il serait peut-être bon de considérer maintenant brièvement l'offre de directeurs du personnel. Avant l'indépendance, il y avait très peu de directeurs africains, et cela était vrai aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé. La plupart des directeurs étaient des expatriés. Lors de l'accès à l'indépendance, des politiques "d'africanisation" ont été adoptées dans divers pays, tout d'abord dans le secteur public et ensuite dans le secteur privé. "L'africanisation" a pris des formes diverses selon les pays. Dans certains pays elle a été progressive; dans d'autres elle a été très rapide. Depuis l'indépendance, le nombre et la qualité des directeurs du personnel ont accusé des progrès bien plus rapides que cela n'a été le cas pour les directeurs chargés d'autres secteurs. Aujourd'hui, il y a peu de directeurs du personnel expatriés, contrairement à ce que l'on constate dans d'autres secteurs de la gestion. Ce qui est plus remarquable encore, c'est que l'indice de rendement de la direction du personnel au Nigéria est plus élevé que pour la plupart des autres secteurs de la gestion.

C'est ce qui a été révélé par l'enquête entreprise par le Centre de promotion de la gestion mentionné plus haut. Je pense que cela est également vrai dans bien d'autres pays africains. Les rares directeurs africains en poste avant l'indépendance étaient surtout des directeurs du personnel. Bien avant l'indépendance, les employeurs avaient constaté qu'il valait mieux que ce

poste soit occupé par des Africains plutôt que par des Européens. Ils parlaient la langue, comprenaient mieux leurs compatriotes et connaissaient mieux le milieu. Les sociétés multinationales et les entreprises publiques ont donc été obligées, même avant l'indépendance, de communiquer avec leurs clients et avec le milieu ambiant par l'entremise de directeurs du personnel africain.

II. ENTREPRISES PUBLIQUES ET ENTREPRISES PRIVÉES

On invoque souvent le motif du bénéfice comme moteur principal déterminant les rendements plus élevés du secteur privé. D'autres ont vu dans la bureaucratie du secteur public et dans les facteurs politiques les causes du rendement médiocre du secteur public. Il n'est donc pas sans intérêt d'examiner dans ce contexte le genre et l'importance des problèmes de personnel qui se posent dans les entreprises publiques, par opposition aux entreprises privées.

1. Une constatation évidente est que les entreprises privées ne sauraient tolérer un excès de personnel. En d'autres termes, elles n'emploient jamais une seule personne de plus qu'il ne faut. Dans les entreprises publiques, et spécialement en Afrique, la loi de Parkinson intervient presque autant que dans une administration, quel que soit le rôle du bénéfice dans l'entreprise. Quoi qu'il en soit, on a l'impression que les entreprises publiques ont été créées pour fournir des emplois aux membres de différents groupes, qu'il y ait ou non du travail à faire.

2. Dans le secteur public, le recrutement et les possibilités de carrière sont influencés par des considérations politiques. Dans le secteur privé, le directeur du personnel se préoccupe surtout d'obtenir le meilleur rendement possible de ses employés. Il aura tendance à se passer plus facilement des services de quelqu'un qui ne fournit pas les résultats qu'on attendait de lui. De plus, des considérations ethniques tendent à jouer un rôle plus important dans le secteur public.

3. En conséquence, la discipline est plus efficace dans les entreprises du secteur privé.

4. La fonction d'animation est également plus efficace dans le secteur privé. Les propriétaires et la direction tendent à être plus dévoués aux intérêts de l'entreprise dans le secteur privé. La direction étant établie et identifiant ses intérêts avec celles de l'entreprise, il est plus facile d'inspirer une motivation aux employés. La responsabilité des entreprises publiques à l'égard de l'Etat n'est pas encore suffisamment comprise dans un certain nombre de pays africains.

5. Le salaires et les autres avantages pécuniaires offerts par les entreprises privées sont invariablement plus intéressants que dans les entreprises publiques. Dans le contexte africain, cela ne signifie pas forcément que les entreprises privées attirent toujours les gens les plus compétents, car la sécurité d'emploi offert par le service public constitue un élément d'intérêt non négligeable. Il n'en demeure pas moins qu'une rémunération plus considérable fournit une forte motivation à produire un meilleur rendement. Dans certaines entreprises privées du Nigéria, les membres du personnel se sont vus offrir une participation aux bénéfices et

au capital social.

6. Les programmes de formation des sociétés multinationales sont de loin supérieurs à celles qu'offrent les entreprises publiques au Nigéria. Toutefois, il est vrai que dans les petites compagnies la formation est moins poussée que dans les entreprises publiques. Les effets de la formation sur le rendement et l'utilisation optimale des ressources humaines sont importants dans les pays africains. Dans maintes entreprises publiques, il n'existe pas de programme de formation du personnel ou de garantie de carrière. Les quelques employés qui reçoivent une formation sont remis en poste dès que leur formation est achevée.

7. Les techniques modernes de gestion du personnel restent à introduire dans la plupart des entreprises publiques africaines. Dans beaucoup de ces entreprises, la réglementation applicable à la fonction publique a été reprise sans le moindre essai d'adaptation aux besoins des entreprises publiques. Les petites entreprises privées indigènes, sinon les sociétés multinationales, ne font pas mieux. Mais en raison de leur plus petite dimension, elles sont en mesure de profiter de certaines avantages résultant des contacts personnels, de la rapidité des communications et de la possibilité de régler les différends dans le cadre même de l'organisation. Ici encore, l'introduction de techniques modernes suppose un bon programme de formation et une direction rationnelle. L'évaluation des emplois, la gestion efficace des salaires, une filière disciplinaire rationnelle et de bonnes relations entre le personnel et la direction figurent parmi les réformes modernes de la gestion du personnel qu'il serait grand temps d'adopter.

8. L'intervention gouvernementale dans les opérations courantes des entreprises publiques, notamment en ce qui concerne les questions de personnel, constitue un autre facteur qui fait que le rendement des entreprises publiques est inférieur à celui du secteur privé. Cette intervention décourage les bonnes volontés et met un frein aux initiatives.

Ce ne sont là que quelques exemples des problèmes de gestion du personnel qui se posent dans les entreprises publiques. Il est possible que ces problèmes soient plus graves ou moins sérieux dans d'autres pays.

Il est malheureux de constater que les nominations aux positions clés dans les entreprises publiques continuent à être influencées dans toutes les conditions imaginables par des différences ethniques ou tribales. Les nominations aux positions de commandement font l'objet de marchandages, au point que n'importe quelle qualification de base est acceptable tant que le candidat appartient au groupe ethnique ou politique approprié. Les conséquences de telles nominations sont incalculables. Au sein de l'organisation, elles sapent le moral et la discipline, et leur effet cumulatif sur le rendement et la productivité peut être catastrophique. Cela rend d'autant plus difficile la tâche de ceux qui s'occupent de la formation et de la promotion de la main-d'oeuvre. Il est plus facile et moins cher de former pour tel ou tel emploi un homme compétent que d'y affecter quelqu'un qui n'a pas les compétences voulues. Néanmoins, pour des raisons politiques et autres, les pays africains semblent friands de médiocrité, surtout pour les positions de responsabilité et de direction dans les entreprises publiques. Napoléon avait dit un jour : "Quand les petits gens s'attèlent à de grandes entreprises, ils finissent toujours par les ravalier au niveau de leur propre médiocrité".

Il importe de rappeler que la gestion du personnel concerne des gens qui se trouvent dans une situation de travail donnée et se préoccupe de l'établissement de motivations et de bonnes relations humaines. Une politique positive en matière de personnel doit être fondée sur les critères suivants :

1. Elle doit être planifiée et coordonnée avec les objectifs globaux de l'entreprise. En d'autres termes, les objectifs en matière de personnel doivent être déterminés et bien définis dans leurs rapports avec les employés et ne doivent pas être considérés isolément.
2. La politique suivie doit être équitable.
3. Les travailleurs devraient avoir l'occasion de participer à l'élaboration de la politique générale. Si possible, celle-ci devrait rencontrer le consentement de toutes les parties intéressées.
4. Elle devrait également être communiquée à toutes les parties intéressées une fois qu'elle est adoptée.

III. QUELQUES PROBLEMES DE GESTION DU PERSONNEL - EVOLUTION DE NOTRE ENVIRONNEMENT

Dans le paragraphe précédent, nous avons considéré certains des facteurs qui affectent la gestion du personnel dans les entreprises publiques, par opposition aux entreprises privées. Il existe aussi d'autres influences qui concernent les pays africains, quel que soit le secteur économique considéré. Les sociétés africaines sont en train de subir progressivement une transformation économique et sociale. La modernisation, le processus d'industrialisation et le développement d'organisations ont apporté des changements à nos habitudes de travail. Dans certains pays, la croissance et la modification du milieu économique et social sont assez graduelles. Dans d'autres, les changements ont été très abrupts. A aucune époque dans les annales des pays africains la question de la direction n'a constitué un facteur plus critique qu'aujourd'hui, dans les années 70. L'adhésion totale des gouvernements à des programmes de développement économique et social national, l'accroissement précédent mais inquiétant de la demande d'éducation et de biens et services, l'adoption de programmes d'indigénisation et de divers autres projets sont autant d'éléments qui requièrent une borne politique de direction et une main-d'œuvre de gestion de plus en plus importante, non seulement en termes quantitatifs mais plus encore en termes qualitatifs. Mais il n'est pas possible de former du personnel de gestion du jour au lendemain; cela suppose une période de gestation comportant plusieurs années d'éducation, de formation d'expérience pratique. Il n'est donc pas surprenant que l'insuffisance des compétences exécutives constitue une contrainte majeure qui affecte le rendement de nombre d'entreprises publiques et la mise en oeuvre de divers projets. Il convient de déployer des efforts énergiques pour résoudre ce problème et former du personnel exécutif adéquat.

Quand on considère les maigres ressources disponibles dans bon nombre de pays africains, l'immense demande de services de personnel qualifié et l'exode des cerveaux vers les pays plus développés, on a l'impression que les pays africains s'essoufflent en vain, mais sans réaliser de progrès réels.

Médiocrité de l'infrastructure

Dans toute société, l'efficacité de la gestion suppose l'existence de certaines conditions préalables. Des connaissances et compétences en matière de gestion sont indispensables. De plus, il faut admettre par hypothèse que la société et les organisations sont disciplinées et qu'il existe les infrastructures nécessaires qui facilitent une bonne direction, telles que de bonnes communications, une mobilité géographique raisonnable de la main-d'oeuvre, un personnel technique et un personnel d'appoint suffisants, pour n'en mentionner que quelques-unes. Il est plus facile de téléphoner n'importe où en Europe ou aux Etats-Unis de Lagos au Nigéria, que de téléphoner à n'importe quelle autre adresse dans le pays même.

IV. FACTEURS CULTURELS ET ENVIRONNEMENTAUX

L'attitude à l'égard du travail dans les entreprises publiques est influencée par des facteurs culturels et environnementaux. Notre passé colonial se reflète aussi dans notre attitude à l'égard du travail. C'est ainsi qu'au Nigéria un emploi dans l'administration ou les entreprises publiques avant l'indépendance était considéré comme un service fourni aux dirigeants coloniaux. En conséquence on constatait une tendance à la non-chalance et au gaspillage de ressources et de temps. Depuis l'accès à l'indépendance, il a été difficile de rectifier cette attitude générale à l'égard du travail dans la fonction publique. L'absence d'une lingua franca indigène dans de nombreux pays africains, ainsi que l'existence de nombreux groupes ethniques et tribaux dans chaque pays, s'opposent à la formation d'une conscience nationale. En l'absence d'un sentiment d'identité nationale, les attitudes à l'égard du travail sont difficiles à changer. Les loyautés familiales, villageoises ou tribales prennent invariablement le pas sur la loyauté à l'égard de l'Etat. C'est la principale cause du népotisme dans nos sociétés. Les pays africains ont également hérité d'un système d'éducation élitiste, qui se traduit par la structure rigoureusement hiérarchique du pouvoir et du prestige au sein des organisations publiques. Un tel système est à déplorer du point de vue de la gestion moderne, car il est antidémocratique et inefficace. On attache une importance excessive aux qualifications académiques, en négligeant les performances réelles.

V. EFFECTIFS DES ENTREPRISES PUBLIQUES

La main-d'oeuvre est de loin la plus importante des ressources nécessaires à toute entreprise. Certes, l'argent, les machines et les terres constituent aussi d'importantes ressources, mais l'abondance ou la qualité de celles-ci ne signifie pas grand-chose si l'on ne dispose pas d'une main-d'oeuvre qualifiée pour les utiliser efficacement et en assurer l'entretien. Pourtant, la planification et la formation de la main-d'oeuvre reçoivent rarement l'attention qu'elles méritent dans les entreprises publiques africaines. Il convient d'attacher une plus grande importance à la planification et à la formation de la main-d'oeuvre dans notre société et ce, pour deux raisons. Tout d'abord, les services d'infrastructure qui existent pour l'éducation et surtout pour la formation technique sont encore très insuffisants. En conséquence, dans de nombreux secteurs il est difficile de trouver un personnel qualifié. Invariablement, l'outillage et le matériel ainsi que les techniques de gestion adoptés et utilisés dans les entreprises africaines ont été mis au point dans un milieu et dans une société totalement différents.

Ces ressources et ces techniques doivent être adaptées non seulement au milieu africain, mais aussi aux besoins propres de chaque entreprise si l'on veut obtenir les meilleurs résultats possibles. Or, adaptation suppose formation. L'objectif essentiel de la gestion du personnel à cet égard doit être de constituer une masse de main-d'oeuvre de la dimension correcte, présentant la combinaison voulue de compétences et d'expérience. D'autre part, il sera possible d'utiliser au mieux la main-d'oeuvre uniquement s'il existe une bonne organisation et de bonnes conditions matérielles de travail, ainsi que des stimulants adéquats.

Pour conférer à la main-d'oeuvre les qualifications requises, les entreprises publiques peuvent être amenées à offrir des bourses d'études à leurs employés. Il arrive de plus en plus fréquemment que les bénéficiaires de ces bourses doivent s'engager à fournir des prestations pendant une période minimum déterminée. En outre, la formation en cours d'emploi au sein de l'organisation est peut-être la façon la plus efficace de donner au personnel les compétences nécessaires. Le succès de ces mesures de formation du personnel dépend d'une évaluation minutieuse de la situation qui existe en matière de main-d'oeuvre et des besoins de l'organisation, ainsi que d'une planification efficace de la main-d'oeuvre.

Les entreprises publiques africaines s'avèrent généralement médiocres lorsqu'il s'agit de planifier longtemps à l'avance; en conséquence, des mesures ou des programmes d'urgence ou des missions de recrutement en catastrophe sont des événements fréquents mais peu souhaitables dans le domaine du recrutement. Même si ces "crises" de personnel sont traitées de façon compétente, cette méthode n'est jamais aussi efficace qu'un programme rationnel de recrutement. Un tel programme devrait tenir compte du nombre et des niveaux du personnel existant et prévoir les besoins à la lumière du programme d'expansion de l'entreprise. Il doit également tenir compte des groupes d'âge, du renouvellement de la main-d'oeuvre, de l'absentéisme, des possibilités de formation et de la structure de l'organisation.

Il faut accorder plus d'attention au recrutement et à la sélection du personnel des entreprises publiques. Il convient d'utiliser des tests modernes d'aptitude pour déterminer l'intelligence et les compétences manuelles et techniques. Il convient aussi de donner une publicité appropriée aux offres d'emploi, afin que les candidats valables ne soient pas négligés dans le processus de sélection. Les membres du comité de sélection doivent également être au courant des compétences requises et être dénués de préjugés. Un autre point très important est celui-ci : les directeurs du personnel de nos entreprises publiques doivent tenir à jour un dossier de services pour chaque employé. Cela permet de mieux évaluer les qualités de chacun et de juger impartialement leur performance. D'autre part, une bonne analyse des dossiers de services peut faciliter l'identification des problèmes qui se posent, par exemple en matière de distribution d'âge, ou expliquer les raisons de changements fréquents de personnel ou de l'absentéisme dans l'entreprise. Elle peut aussi indiquer la mesure dans laquelle le personnel expérimenté se trouve dilué dans l'entreprise. Une fois que ces problèmes auront été identifiés et compris, les relations humaines ne peuvent que s'améliorer. Un dossier des causes fréquentes de démissions peut faire modifier la gestion du personnel d'une entreprise ou déterminer un changement de politique.

Comme il a été noté précédemment dans le présent document, des considérations politiques et ethniques influencent les nominations dans les entreprises publiques de façon bien plus marquée que dans les entreprises privées. En conséquence, la promotion interne est assez limitée dans les entreprises publiques. En vue d'obtenir la meilleure collaboration possible de la part de ses employés, la promotion interne et les possibilités offertes au personnel peuvent utilement servir de stimulants. C'est également un moyen d'assurer la stabilité au sein de l'entreprise. La formation est donc une opération cruciale. Mais celle-ci doit non seulement être planifiée et organisée en fonction des besoins de chaque entreprise, il faut aussi procéder de temps à autre à une réévaluation pour assurer l'efficacité voulue. Dans les entreprises publiques africaines, la formation demeure trop souvent purement théorique. C'est pourquoi il n'est pas surprenant que la responsabilité de la formation est généralement confiée à des cadres subalternes. Les directeurs de la formation, là où ils existent, ne sont généralement pas formés pour occuper cette position. Il est à peine nécessaire de souligner que ces responsables doivent eux-mêmes être formés. Ils occupent une importante position de direction et de responsabilité et doivent être respectés dans le cadre de l'organisation.

Au Nigéria, le Gouvernement a créé des établissements tels que le Fonds de formation industrielle et le Centre de promotion de la gestion, en vue de favoriser la formation dans les entreprises. Quand ces établissements ont été créés, on n'a pas imposé aux entreprises publiques l'obligation d'utiliser leurs services. S'il convient de créer un plus grand nombre de tels établissements dans différents pays, les entreprises publiques devraient également être requises de contribuer aux fonds de formation.

Dans les entreprises publiques africaines, on a tendance à exempter les cadres supérieurs de toute espèce de formation. Or, la formation doit se faire à tous les niveaux. La formation de la direction est aussi importante que la formation des exécutants. En Afrique, la formation des cadres est peut-être l'élément le plus important. Les directeurs et contremaîtres déterminent le niveau d'efficacité de l'entreprise. Ils fournissent également l'animation indispensable à l'amélioration du rendement de nos entreprises publiques. La formation des directeurs doit être conçue spécialement en fonction des responsabilités et des besoins de chaque poste. L'exemple personnel que donnent les directeurs et les cadres contribue dans une large mesure à créer un esprit de corps et une discipline adéquate.

VI. ADMINISTRATION DU PERSONNEL

Les entreprises publiques africaines commencent à se heurter à certains des problèmes de gestion du personnel qu'ont connus les entreprises de pays plus développés. Le premier de ces problèmes consiste à savoir dans quelle mesure la gestion du personnel doit être confiée à la direction de la production. Dans une petite entreprise, on est parfois obligé de compter presque uniquement sur la direction de la production.

Un avantage évident de ce système est que la direction du personnel est ainsi entièrement intégré avec les autres aspects de la direction. Cependant, les inconvénients sont bien plus considérables que les avantages. Il se peut que l'administration du personnel ne reçoive pas la priorité qu'elle mérite et, dans ces circonstances, il apparaît forcément des anomalies.

Dans certaines entreprises publiques africaines, la direction de la production et la direction du personnel se méfient l'une de l'autre. Un mécanisme bien défini de gestion du personnel, dépourvu de ces inconvénients, reste encore à créer dans de nombreuses entreprises. Ce problème est dû à deux causes. Tout d'abord, les influences politiques et tribales mentionnées plus haut encouragent la méfiance et le manque de coopération. En second lieu, de tels problèmes se posent forcément lorsque les échelons supérieurs de la direction n'accordent pas une attention suffisante aux politiques de gestion du personnel, et n'appuient pas fermement et franchement les mesures prises par les directeurs du personnel. Dans les entreprises publiques africaines, les échelons supérieurs de la direction doivent suivre et surveiller les questions de personnel. Le plus souvent, c'est le directeur du personnel qu'on blâme dans les entreprises publiques, et non les politiques suivies en matière de personnel. Pour éviter cet état de choses, il faut que le directeur du personnel puisse compter sur l'appui de l'ensemble de la direction.

Afin de surmonter les problèmes de personnel qui se posent dans les entreprises publiques, certains pays comme le Nigéria avaient créé de nouveaux organismes tels que la Commission légale du service dans les sociétés. Cette Commission avait repris aux entreprises publiques la responsabilité des nominations, du recrutement, de l'attribution des grades et de la discipline pour certaines catégories de personnel. L'objet de cet exercice était de séparer les questions de personnel des influences politiques et autres et de centraliser la fonction de gestion du personnel au sein d'un organe de coordination. Après six ans, la Commission a été abolie. Il devenait difficile pour les entreprises publiques d'atteindre efficacement leurs objectifs, puisqu'elles n'étaient pas autorisées à organiser elles-mêmes la discipline. Pour finir, on s'est rendu compte que la centralisation du personnel dans le cadre d'un organisme entièrement distinct était parfaitement inefficace et nullement intégrée avec les autres aspects de la gestion.

VII. CONCLUSION

Le problème qui se pose aux directeurs du personnel consiste à éliminer les facteurs d'ethnicité, de tribalisme et de népotisme comme critères du recrutement, des promotions et des autres récompenses. Les entreprises publiques devraient encourager des pratiques équitables d'emploi, prendre l'initiative de la réorientation des attitudes à l'égard du travail et assurer le respect du travail afin d'assurer un rendement efficace.

Le secteur le plus important de la gestion du personnel en Afrique est sans doute la formation et le perfectionnement des employés à tous les niveaux. Cette formation est nécessaire pour les gens en poste qu'on a l'intention de former à de plus hautes responsabilités, mais le contenu de la formation doit être de nature à encourager un changement d'attitude à l'égard du travail et à mettre en vedette l'importance des postes de direction. En particulier, la direction du personnel ne doit pas s'inspirer de règles empiriques ou de la simple intuition, mais doit tenir compte des enseignements de la théorie et de la recherche. Dans la plupart des pays d'Afrique, il n'existe pas de publications exposant des recherches originales. Les circonstances particulières des pays africains en développement rendent d'autant plus indispensables la promotion et le développement de la recherche

organisationnelle, comme base d'une méthode scientifique de gestion du personnel. La direction du personnel devrait veiller à ce que l'on adopte et maintienne des normes élevées de qualité.

Les gouvernements des pays africains doivent réexaminer la fiabilité des entreprises publiques en tant qu'instruments de développement économique. De nombreuses entreprises publiques ont tendance à être excessivement protégées et à jouir de droits de monopole, alors qu'elles devraient être en concurrence avec les entreprises du secteur privé. On blâme rarement les entreprises publiques pour leur rendement médiocre; au contraire, on ne cesse de leur allouer des crédits et d'autres ressources. L'importance de la responsabilité publique des entreprises publiques n'est pas encore entièrement comprise. Tant que la situation actuelle se maintiendra, les gouvernements auront sans doute intérêt à s'appuyer sur le secteur privé et à mettre les entreprises publiques en concurrence avec celui-ci. Le rôle de la gestion du personnel sera sans doute renforcé dans des entreprises publiques qui seraient non seulement responsables vis-à-vis d'un public bien informé, mais dont l'existence dépendrait aussi de la concurrence.