

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Management
et cultures d'entreprises**

*organisé en collaboration avec la Maison des sciences
de l'homme et la chaire "Management multiculturel et
performances de l'entreprise" (Renault-École
polytechnique-HEC) et grâce aux parrains de l'École de
Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
CEA
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF DR&P
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(Liste au 1^{er} avril 2011)

**RECRUTER ET MANAGER EN AFRIQUE :
UN DÉFI IMPOSSIBLE ?
LE CAS DES ÉQUIPES PLURICULTURELLES
AU NIGERIA**

par

Alexandre FABRE

Cofondateur et directeur du cabinet de recrutement Adexen

Marjolaine PARIS

Docteure en sociologie
Consultante en sociologie du travail

Séance du 24 janvier 2011

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

En quoi recruter et gérer la diversité culturelle serait-il une tâche différente au Nigeria de ce qu'elle est ailleurs ? Quelles sont les implications de cette diversité sur le management des équipes sur place et quelles évolutions majeures semblent se dessiner aujourd'hui en la matière ? Les regards croisés sur le "diamant africain" d'un praticien du recrutement et d'une sociologue posent la question du raccord entre les méthodes occidentales de management à vocation universelle et des outils empiriques forgés dans un contexte culturel spécifique, question largement ignorée des entreprises sur le terrain.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ d'Alexandre FABRE et Marjolaine PARIS

Le contexte nigérian

Alexandre FABRE : Le cabinet Adexen a été créé à Paris, voici cinq ans, et intervient exclusivement sur l'Afrique grâce à un réseau d'agences implantées dans différents pays. Le cabinet recrute à 70 % des collaborateurs africains pour le compte d'entreprises locales et internationales.

La perception du Nigeria est largement dominée par des clichés, souvent défavorables, voire sulfureux. Lors de mon premier voyage, on m'avait parlé du pays comme de « *la dernière porte avant l'enfer* », ce qui n'était guère encourageant ! On lui associe souvent la corruption, les excès, la magie noire, les arnaques du Net et, à l'occasion d'une tentative d'attentat récente, le terrorisme islamique.

Le paradoxe, face à la sinistrose française, est souligné par un sondage récent de BVA et Gallup International, qui classe les Nigériens, en deuxième position après les Vietnamiens, parmi les peuples les plus confiants et optimistes sur leur évolution personnelle et le développement économique de leur pays. Ce sondage souligne donc l'ambivalence entre la perception que les Occidentaux ont de ce pays et celle de ses citoyens pour qui le Nigeria est le "diamant africain". Ce pays est donc un géant, mais un géant mal connu.

Marjolaine PARIS : Pour situer le Nigeria en quelques chiffres, il faut rappeler qu'avec 152 millions d'habitants (dont 25 millions à Lagos), soit un cinquième de la population du continent, c'est le pays le plus peuplé d'Afrique subsaharienne. D'une superficie de deux fois celle de la France, le Nigeria est, avec l'Afrique du Sud et grâce aux ressources de son sous-sol, une locomotive du développement économique de la région dont il génère 40 % du produit intérieur brut (PIB). C'est également une puissance politique, qui a participé, à une place prépondérante, à la fondation et au développement de la CEDEAO (Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest) dont il fournit l'essentiel des moyens militaires.

Alexandre FABRE : Le PIB du Nigeria en 2009 était de 341 milliards d'euros, son taux de croissance atteignait 7,4 %, son endettement extérieur est réduit et son économie est dopée par des secteurs clés comme les hydrocarbures, qui représentent aujourd'hui 32 % de son PIB et 90 % des investissements directs étrangers. Le Nigeria produit deux millions de barils par jour. Cela place ce pays au rang de premier producteur africain devant l'Angola. Les États-Unis, l'Europe, l'Inde et le Brésil sont les principaux acheteurs de ce pétrole. Les nouvelles perspectives d'offshore profond laissent présager une production de trois millions de barils par jour en 2015.

Il ne faut pas occulter d'autres secteurs clés comme l'agriculture qui représente 36,5 % du PIB et place le pays au premier rang des producteurs africains de manioc, d'ignames, etc. Grâce à un programme de relance agricole de près d'un milliard d'euros, on voit désormais des fermiers zimbabwéens s'installer dans différentes régions du pays, ce qui amplifie ce développement. Les télécommunications constituent un marché qui a également connu une croissance énorme avec près de 70 millions d'utilisateurs.

Le secteur financier a été complètement restructuré par un gouverneur de la Banque centrale qui a imposé des réserves obligatoires, ce qui a considérablement réduit le nombre de banques, tandis que le modèle de banque universelle a été supprimé.

L'économie du pays est cependant très dépendante des importations en provenance d'Europe et, surtout, de Chine. Le précédent président du Nigeria, Olusegun Obasanjo déclarait, lors de l'inauguration de l'exposition universelle de Shanghai, que la Chine dirigerait bientôt le monde et que le Nigeria était d'ores et déjà « *prêt à coopérer avec (elle) dans tous les domaines de la vie.* »

En 2008, les échanges commerciaux de la France avec le Nigeria ont dépassé les quatre milliards d'euros et représentaient 22 % de nos échanges avec l'Afrique. Le groupe PPR est présent depuis près d'un siècle au Nigeria et a été rejoint par Total, Lafarge, Technip, Peugeot, Michelin et autres grands noms de l'industrie française.

Marjolaine PARIS : Pourquoi le Nigeria est-il alors considéré comme un pays à risques ? En premier lieu parce que l'environnement des affaires y est marqué par d'importantes incertitudes politiques. En fonction des résultats des différentes élections fédérales ou locales, les orientations économiques du gouvernement peuvent changer et modifier la donne pour les acteurs privés. En second lieu, les pratiques concrètes sont souvent non conformes aux règles de droit quand elles existent.

L'activité des acteurs économiques au Nigeria est également rendue difficile par l'insécurité. La plupart des conflits qui se déroulent dans le pays sont localisés et ont peu d'effet au niveau de l'État fédéral mais ils ont un impact sur l'activité commerciale qui, elle, se joue à l'échelle des États fédérés, de la ville, voire du quartier. Ces conflits sont de différentes natures : il y a des conflits communautaires, ethniques ou religieux, et des conflits économiques à quoi il faut ajouter un niveau élevé de délinquance armée, notamment à Lagos, lié à la pauvreté. Le Nigeria peut donc être considéré comme un pays de tensions et de divisions, dont les clivages socioéconomiques et identitaires s'imbriquent pour produire, à des degrés variés en fonction des lieux et des moments, ces situations de violence.

Si le Nigeria est un pays relativement riche au niveau macroéconomique, les 54 % d'habitants qui vivent en dessous du seuil de pauvreté démontrent que ces richesses sont mal réparties. Le coefficient de Gini qui mesure les inégalités, était de 42,9 en 2009, ce qui place le pays au 158^e rang mondial sur 182 pays classés. Un rapport de la Banque mondiale montre qu'en 2004 80 % des revenus du pétrole ne profitaient qu'à 1 % de la population.

La diversité culturelle au Nigeria

Pour ce qui est des divisions identitaires et religieuses, sur fond de fédéralisme politique, le Nigeria est divisé depuis 1999 en 36 États et 774 gouvernements locaux pour plus de 250 groupes ethniques. Les frontières des États ne recourent que partiellement les frontières ethniques et les rivalités liées à l'identité ethnique peuvent être très fortes. Aujourd'hui, elles posent problème notamment dans l'application du principe dit de *Federal character* qui stipule que, selon la Constitution, l'État fédéral comme les États fédérés doivent prendre en compte la diversité ethnique du pays. Juridiquement, dans un État donné, coexistent des autochtones et des gens non originaires de cet État, ces deux catégories étant alors confrontées à des inégalités de droit en termes d'accès à la terre, à l'emploi ou à l'éducation, d'où des tensions débouchant régulièrement sur des affrontements.

La religion se superpose à cette situation, divisant très schématiquement le Nigeria entre un Nord, plutôt musulman, et un Sud, plutôt chrétien, avec de surcroît des religions animistes encore très prégnantes, notamment en zones rurales. Les zones de cohabitation entre musulmans et chrétiens peuvent être très conflictuelles comme c'est le cas de la *Middle belt*, où les explosions récurrentes de violence peuvent régulièrement provoquer plusieurs centaines de morts.

Il est donc pertinent de parler de diversité à plusieurs niveaux : en interne et en externe, de par le fait d'échanges économiques intensifs avec l'étranger.

La diversité s'entend donc ici comme la multiplicité d'identités, ethniques, religieuses ou nationales, que sont susceptibles de revendiquer les différents acteurs des milieux d'affaires et des entreprises. Ces identités viennent s'inscrire dans une série de rapports de pouvoir, d'une part habituels au sein des milieux d'affaires (relations hiérarchiques, relations avec les clients,

etc.), et d'autre part propres au Nigeria (enjeux politiques, équilibres entre catégories sociales). Ainsi, dans le cadre d'un projet d'Alcatel-Lucent, on comptait 54 nationalités différentes en 2008, cette diversité se croisant avec la multiplicité des statuts professionnels.

En matière de recrutement, trois méthodes principales sont à souligner : la sous-traitance, la mobilité interne entre filiales ou l'embauche directe et, enfin, la mobilité depuis le siège, c'est-à-dire l'expatriation *stricto sensu*. Ces trois modes de recrutement ont des implications variables en termes de salaire ou de statut.

Si l'économie est extravertie, la société nigériane l'est tout autant. Historiquement, les territoires qui constituent l'actuel Nigeria ont, de très longue date, connu la présence d'étrangers sur leur sol. Dès le XV^e siècle, les Portugais installent des comptoirs et des forts sur les côtes, suivis par les Danois, les Hollandais et les Français. Au XIX^e siècle, les Britanniques prennent le contrôle économique de la région, évinçant les autres Européens, et instaurant un protectorat puis une colonisation depuis le sud, doublée d'une évangélisation.

Le Nigeria est lui-même un assemblage complexe de peuples étrangers les uns aux autres : c'est l'empire de Sokoto, musulman, au nord, le royaume du Bénin, au sud-ouest, la zone du Biafra, etc.

Avec la décolonisation, les liens avec l'étranger se sont diversifiés et, désormais, les étrangers sur place le sont essentiellement pour affaires ou à des fins religieuses, avec une forte concurrence entre eux. Certaines diasporas, notamment la libanaise, sont également très présentes.

La présence de cette multiplicité d'origines dans les milieux d'affaires s'explique également par la difficulté qu'ont à se rencontrer l'offre et la demande de travail dans certains secteurs. En conséquence, les entreprises étrangères font appel à des cadres et des ingénieurs étrangers qui viennent compenser le déficit de main-d'œuvre qualifiée nigériane. Si la rapidité du développement dans les années 1960 à 1980 a provoqué un certain retard dans la formation de cadres autochtones, globalement, le Nigeria a formé une élite économique plus conséquente que les autres pays africains. Cependant, comme la plupart de ces autres pays, il connaît une importante fuite des cerveaux, le personnel qualifié étant souvent attiré par de meilleures conditions de travail offertes par l'Occident ou l'Afrique du Nord. Par ailleurs, les couches aisées de la population sont très tournées vers l'international et vont souvent faire leurs études dans des universités d'envergure internationale en Angleterre ou aux États-Unis, le système éducatif nigérian, naguère reconnu à l'échelle du continent, ayant désormais de grandes difficultés à prendre en charge la nombreuse population.

Il serait toutefois excessif de penser que les entreprises souffrent d'une offre insuffisante d'emplois, car elles disposent généralement de banques de curriculum vitae (CV) largement pourvues. Le problème est davantage celui d'une insuffisance de qualifications, la préoccupation des entreprises étant alors de savoir où trouver les compétences dont elles ont besoin.

Alexandre FABRE : On ressent peu, au Nigeria, le poids de la colonisation britannique. Il n'y a pas, comme en Afrique francophone, de revendications post-coloniales. Le passé est assumé, voire oublié, et on ne ressent aujourd'hui aucune préférence particulière pour les entreprises anglaises. Il y a une très grande diversité de ressortissants étrangers présents qui possèdent des sociétés ou opèrent pour des sociétés étrangères dans le pays. Cela tient à deux raisons : d'abord, parce que le marché intérieur suscite de fortes convoitises et ensuite parce que de nombreux pays souhaitent diversifier leurs approvisionnements énergétiques.

Historiquement, ces différentes communautés étrangères se sont attaché des spécificités sectorielles. De façon sommaire, on peut dire que les Libanais, très présents en Afrique, les Indiens et les Pakistanais se distinguent dans les secteurs de la restauration, de l'hôtellerie, de l'industrie textile, de la grande distribution et des biens de consommation. Les Chinois, quant

à eux, sont indéniablement de plus en plus puissants dans le pays et sont présents, outre les secteurs précédemment cités, dans l'agroalimentaire que leur présence a réveillé ; dans la construction, où ils supplantent peu à peu les Européens ; et dans le pétrole. Quant aux Américains et aux Européens, ils continuent à se distinguer dans les hautes technologies, le bâtiment, le pétrole et le gaz.

Cette diversité influe sur notre activité de recrutement en nous contraignant très souvent à respecter des requêtes qui seraient très politiquement incorrectes au regard des critères définis par la HALDE (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité)... En ce sens, un descriptif de poste en apparence banal, recèle souvent une exigence réelle et des attentes de l'interlocuteur parfois très différentes.

La diversité du recrutement va dépendre du secteur d'activité. Dans le pétrole et le gaz, le premier critère sera la compétence face à des problématiques techniques spécifiques : on est généralement en offshore, en rotation, on dispose de moyens très importants, on travaille en mode projet, on externalise beaucoup, ce qui signifie que le critère national, pour des profils d'expatriés, est peu déterminant car l'expertise prime. A contrario, dans les secteurs de la logistique et du transport, la compétence technique requise est moins stratégique, la marge opérationnelle est réduite, la gestion des hommes est plus lourde, le facteur temps doit être optimisé. On est alors confronté aux problématiques douanières, aux autorités portuaires, à la forte syndicalisation du secteur, toutes choses qui vont fortement influencer sur le profil recherché. En règle générale, les sociétés nous demandent de privilégier des hommes, célibataires, plutôt de nationalité similaire à celle du management en place.

D'autres critères seront définis en fonction du poste. Certains grands groupes vont privilégier le recrutement d'expatriés sur des postes dits sensibles, comme les achats ou les finances, dans lesquels l'argent joue un rôle essentiel mais où, surtout, la crainte des pratiques de corruption associées au recrutement de nationaux est importante. La méconnaissance par les expatriés des réseaux et des pratiques locales ainsi que le fait qu'il s'agisse de contrats temporaires limitent les risques. De même, les grands groupes s'assurent généralement que ces profils soient passés par le siège, ce qui représente une sécurité supplémentaire.

Nous travaillons également beaucoup avec des sociétés nigérianes dont le management est libanais, avec des productions de biens de consommation destinés au marché local. Ce sont des secteurs dans lesquels la concurrence est forte et les marges faibles, où l'expertise technique requise est également faible, où les rapports de confiance sont très importants et où l'aptitude à comprendre la culture libanaise est essentielle. Dans ce cas, le critère primordial est d'être libanais et l'impact de la diversité est limité car le recrutement est alors quasiment mono-national. De la même façon, avec tel opérateur de télévision, si le management est coréen, les cadres des ressources humaines (RH) sont indiens et cette appartenance influe énormément sur leurs critères de sélection des candidats et leur diversité.

La localisation des opérations est également importante. Quand nous opérons dans le Delta, zone d'extraction pétrolière, où l'on vit dans des campements sécurisés, où l'on est confronté à des risques de kidnapping importants et où l'on ne peut sortir sans escorte, les recrutements sont plutôt "virils", célibataires et européens. Il est cependant très difficile de tirer des conclusions définitives, le marché étant en construction et les pratiques étant rapidement évolutives.

L'africanisation des ressources humaines

Une tendance se distingue cependant très fortement : celle de l'africanisation du management. Tous les groupes, tous secteurs confondus, s'orientent vers l'africanisation de leurs ressources. Au Nigeria, cela s'appelle la nigérianisation et signifie que les entreprises attribuent des postes à responsabilités de plus en plus importantes à des nationaux.

Il y a cinq ans, c'était un sujet de colloque, aujourd'hui, c'est une réalité très forte du marché et nous sommes de plus en plus sollicités pour recruter des talents locaux. Mais, si la mise en place d'un cadre légal a contribué à cette tendance, on constate par ailleurs une forte évolution des mentalités qui influe sur les politiques d'embauche et de promotion des compagnies occidentales.

Marjolaine PARIS : Le cadre légal qui exige l'embauche de cadres nigériens est assez ancien. L'investissement étranger et la pratique des affaires par les entreprises tant occidentales que nigérianes sont régis par les *Indigenization decrees* de 1972 et 1977. Ils sont complétés par le *Nigerian enterprises promotion decree* de 1974 et ont pour objectif de placer, à long terme, les secteurs clés de l'économie nigérienne entre les mains d'entreprises exclusivement nationales en limitant les marges de manœuvre des étrangers dans ces secteurs. Ces décrets agissent sur les leviers suivants : création d'opportunités pour les entrepreneurs nigériens, embauche de cadres et d'employés locaux, rétention maximale des profits générés dans le pays et augmentation de la production locale de biens de consommation intermédiaires. En 1995, ces décrets ont été remplacés par le *Nigerian investment promotion commission decree* et le *Foreign exchange decree*, d'inspiration plus libérale. Cependant, un certain nombre de mesures subsistent, notamment celles régulant le recrutement. En particulier, chaque entreprise étrangère se voit attribuer un quota d'expatriés, mis à jour tous les deux ou trois ans, et l'entreprise doit justifier du nombre d'expatriés dont elle a besoin en précisant les postes et qualifications voulus qu'elle ne peut trouver sur place. Ce quota d'expatriés sert ensuite de base au ministère de l'Immigration pour délivrer ou non les permis de travail individuels. Le décret autorise, après validation par les autorités, que les directeurs de filiales soient, au choix, nigériens ou étrangers, résidents ou non.

Alexandre FABRE : À côté de ce facteur juridique, il existe également un facteur coût qui pousse les entreprises à recruter localement : un expatrié coûte extrêmement cher. C'est généralement un salaire payé dans son pays d'origine, un salaire local, une voiture, un chauffeur, un logement de fonction, des billets de retour, des frais de scolarité, bref, un budget que de moins en moins de sociétés sont disposées à payer. L'africanisation a donc touché en premier lieu les sociétés dont les marges étaient les plus restreintes, le coût d'un manager nigérien étant de 30 à 40 % moins cher que celui de son homologue expatrié. Mais ce ne sont pas tant les écarts de salaire, de moins en moins importants, que les bénéfices matériels attachés au statut d'expatrié qui sont ainsi réduits. Et de plus, l'expatriation n'est pas la garantie absolue d'une meilleure gestion, dans un pays où une première année est nécessaire pour s'adapter et comprendre les gens et le fonctionnement des équipes, une deuxième, pour créer ses réseaux et commencer à être opérationnel et une troisième, et souvent dernière, pour fonctionner de façon pleinement efficace.

L'évolution des mentalités est un autre facteur qui pousse les grands groupes à constater que le management occidental n'est pas la seule solution efficace en Afrique. Les spécificités des Nigériens, leur esprit communautaire, leurs origines ethniques, la distance hiérarchique, le mythe du chef, leur déférence vis-à-vis des anciens, la religion, la temporalité, sont autant d'aspects que les sociétés étrangères ont du mal à intégrer dans leur construction managériale. Aujourd'hui, fortes de ce constat, elles essaient donc de concevoir des solutions locales, portées par des locaux. Nous avons pu constater que tous les échelons sont concernés par cette évolution, y compris les fonctions dirigeantes. Ainsi, avoir un directeur des ressources humaines (DRH) nigérien accélère le processus de nigérianisation.

Le choix d'une compétence locale garantit également une meilleure connaissance du marché local dans des fonctions comme la vente ou le marketing, avec une meilleure appréhension des codes consommateurs, ainsi qu'une négociation plus fine avec les autorités locales, là où un expatrié échouerait à coup sûr. On remarque également une tendance nouvelle au retour des Nigériens qualifiés, formés à l'étranger, y ayant commencé leur vie professionnelle et qui souhaitent revenir, parce qu'ils ont été durement touchés par la crise occidentale, ou parce qu'ils trouvent dans leur pays d'origine des opportunités attractives. Néanmoins, on constate que la réintégration de ces profils n'est pas toujours évidente, du fait qu'ils ne sont pas forcément attendus et qu'ils sont souvent restés trop longtemps éloignés des réalités locales.

Enfin, les grandes multinationales, comme British Gas, Schell, Schlumberger ou Transocéan, se doivent de montrer l'exemple à l'ensemble de leurs sous-contractants en recrutant de manière privilégiée des cadres nigériens, ce qui crée un cercle vertueux.

Le management d'équipes pluriculturelles

Marjolaine PARIS : Généralement, les équipes sont constituées d'une majorité de Nigériens et d'un management d'expatriés de nationalités plus ou moins variées, avec différents statuts. Sur le terrain, on distingue globalement plusieurs techniques de management. Il n'y a, en général, pas de stratégie explicite et réfléchie dans la mesure où la majeure partie du temps disponible des managers locaux est consacrée, au jour le jour, à la gestion des projets et aux relations avec les clients ce qui ne leur laisse guère le temps d'élaborer des stratégies managériales sophistiquées.

On peut alors parler de tâtonnements managériaux destinés à s'adapter au mieux à la gestion de ces équipes hétérogènes. Pour cela, il s'agit de mettre en valeur au quotidien un certain nombre d'éléments susceptibles de favoriser des dynamiques unificatrices. En cela, les projets jouent un rôle déterminant pour les acteurs pour qui l'appartenance à une même équipe-projet devient un vecteur unificateur face à un client donné. Ce client, outre qu'il est construit dans le discours des managers comme une sorte d'opposant face auquel il faut s'unir, présente aussi un certain nombre de caractéristiques liées à sa "nigérianité", lesquelles peuvent être sa malhonnêteté, son emportement, voire une incompétence notoire, notamment dans des domaines techniques. Il s'agit alors, pour les équipes du fournisseur, de ne pas se laisser faire.

La notion de diversité est aussi quotidiennement brandie à tous les niveaux comme une sorte de slogan dans lequel chacun peut se reconnaître. Cette notion fourre-tout, qui fait référence à des notions légitimes en Europe comme aux États-Unis, a des connotations très positives et permet à chacun de s'y retrouver, quels que soient son statut ou sa nationalité.

Le management peut cependant créer, volontairement ou non, un certain nombre de lignes de fractures au sein de ces équipes que peut illustrer l'exemple de la gestion de la sécurité, domaine particulièrement sensible au Nigeria. C'est en général le seul domaine de la vie de l'entreprise où le statut des étrangers se trouve unifié dans une même catégorie statutaire homogène, avec des règles et des moyens de sécurité identiques pour tous, s'étendant à leur vie en dehors du travail, quel que soit leur poste ou leur contrat de travail. Les locaux, quant à eux, ne sont, en général, concernés que par les règles de sécurité qui s'appliquent dans leur cadre professionnel. Ces précautions sécuritaires, que les expatriés perçoivent comme leur droit le plus strict et qui leur sont généralement imposées contractuellement par l'entreprise, leur donnent accès à des prestations qui sont, en revanche, souvent perçues par les Nigériens comme des privilèges donnant lieu à critiques et frustrations diverses. Toutefois, dans la région du Delta, les sites occidentaux sont désormais tellement inaccessibles que les enlèvements commencent à cibler des managers nigériens qui bénéficient désormais eux aussi de mesures de sécurité élargies.

La diversité identitaire interne à la nation nigérienne vient rendre cette gestion encore plus complexe. Dans ce cas, les entreprises choisissent alors souvent de recruter un DRH nigérien ou de faire appel à des cabinets spécialistes des réalités locales, plus à même notamment de traiter les tensions interethniques, les managers occidentaux, même s'ils sont conscients de ces réalités complexes, n'étant en mesure ni de les comprendre, ni de les changer.

Deux tendances sont alors possibles : un recrutement monoethnique, basé en général sur les réseaux du DRH et se fondant sur des proximités ethniques, familiales, religieuses ou politiques. Il s'agit alors pour le DRH d'une véritable stratégie sociale, pratique clientéliste débordant largement de la sphère du travail. L'alternative vise à minorer les excès d'un recrutement monoethnique par des pratiques volontaristes.

Alexandre FABRE : Nous constatons plusieurs cas de figure dans le recrutement. Sur les postes exécutifs nigériens, l'ethnie ne joue pas et, fort heureusement, seule la compétence intervient dans le choix final. Sur des postes plus opérationnels, on constate des modes de management davantage basés sur la logique ethnique. On attribuera ainsi la gestion d'un entrepôt à des Yorubas ; en revanche, le *supply chain management* sera dévolu à des Haoussas dans une logique de contre-contrôle classique. Même si ce mode de management est encore largement pratiqué, il apparaît désormais de plus en plus comme rétrograde. Une nouvelle approche, distillée par les sociétés multinationales, se fonde sur une logique d'objectifs, dépassant la logique ethnique et s'efforçant de sélectionner les candidats en fonction de critères objectifs et de tests, et via des communications internes ou officielles.

D'autres pratiques sont contraintes géographiquement, en particulier dans la zone pétrolière du Delta, où les sociétés sont obligées de mettre en place des pratiques de discrimination positive en faveur d'ethnies particulières et mettent à contribution les leaders locaux pour sélectionner de la main-d'œuvre sur des postes généralement non stratégiques : soudeurs, personnels de sécurité, mais parfois aussi en DRH.

Cette africanisation croissante des personnels pose la question du management de leur carrière. On constate que les entreprises développent aujourd'hui des stratégies de long terme et investissent dans la formation de leur personnel africain. À ce titre, elles sont devenues un relais de plus en plus fort du système éducatif de l'État. On observe ainsi le développement de formations internes certifiantes auxquelles on reconnaît parfois une valeur supérieure aux diplômes d'État. Les sociétés engagent également des programmes de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) qui permettent de définir des priorités en termes de formation. Elles font appel à des prestataires externes tant pour des cursus courts, à l'exemple de Pepsi-Cola qui envoie ses cadres à Harvard pour des sessions courtes, que pour des cursus longs, comme Cegelec qui a mis en place un parcours de 18 mois destiné aux jeunes ingénieurs de Chevron. On voit également se développer la pratique de plans de carrière qui dépassent le cadre national, avec des recrutements de cadres africains originaires d'autres pays du continent, certains groupes ambitionnant de faire remonter dans leur *board* des responsables africains.

DÉBAT

La prégnance des appartenances ethniques

Un intervenant : *Beaucoup de cadres africains, dès lors qu'ils ont été formés par les entreprises occidentales, sont très vite récupérés par la Haute Administration locale qui a besoin d'opposer des interlocuteurs compétents aux opérateurs internationaux dans le cadre des négociations de contrats complexes. Ils sont donc généralement très vite perdus pour les entreprises.*

Alexandre Fabre : Au Nigeria, c'est un phénomène qui tend à disparaître. Désormais, la volonté commune à tous ces nouveaux cadres africains formés est de gagner toujours plus d'argent, ce que ne permet guère l'Administration, et, plus encore que d'être au gouvernement, c'est de devenir patron en fondant leur propre entreprise qui les motive.

Int. : *Le statut nobiliaire ou sacré lié à telle ou telle appartenance ethnique n'interfère-t-il pas parfois avec les structures hiérarchiques de l'entreprise ?*

Marjolaine Paris : Il arrive effectivement qu'une personne réputée incompétente se retrouve à manager une équipe dont les membres lui sont subordonnés par des liens traditionnels imperceptibles aux yeux d'un étranger. L'enjeu est alors de la mettre à la bonne place.

Int. : *Est-ce là une pratique propre à l'Afrique ? On retrouve cela dans bien des groupes familiaux ! Le statut social est souvent une compétence majeure dans nos sociétés aussi.*

A. F. : En Afrique, la logique ethnique est tellement prégnante et la cooptation parfois tellement forte que, dans certaines sociétés, pour en limiter les effets néfastes, on s'en sert comme d'un filtre préalable à la sélection des compétences qui se fait ensuite sur des critères plus objectifs.

Int. : *Comment êtes-vous organisés pour répondre à cette multiplicité de critères définissant les profils requis ? Quels sont vos réseaux dans le pays ? Et n'y a-t-il pas de cabinets africains qui vous fassent concurrence ?*

A. F. : Adexen est un cabinet avec un bureau à Paris et un bureau, dirigé par des Nigériens, à Lagos où notre société est enregistrée comme une entreprise locale. Nous y employons huit consultants et spécialistes du *sourcing* qui gèrent exclusivement les recrutements de locaux, les exécutifs étant, dans un deuxième temps, gérés par Paris. La concurrence locale existe, certes, mais nous sommes clairement identifiés comme un cabinet local avec une équipe locale.

Aujourd'hui, nos réseaux sont encore en construction et ne fonctionnent donc que partiellement. Mais, les marchés étant en structuration, les gens sont très réactifs aux publications que nous pouvons faire dans les journaux ou par voie officielle et nous recevons énormément de candidatures pour chaque poste. Les gens recommandent également assez spontanément des candidats et contribuent ainsi à alimenter notre base de données.

Quant aux expatriés, c'est un petit monde où l'on retrouve assez rapidement les gens habitués à travailler dans des univers complexes comme le Nigeria. Le risque est alors, et surtout, que certaines pratiques de ce type d'expatriés se soient un peu trop africanisées.

Qu'allaient-ils donc faire à Harvard ?

Int. : *Il est évident qu'imposer tels quels des modèles occidentaux, en Afrique comme en Asie, est une aberration. Quel sens y a-t-il alors à envoyer des cadres se former à Harvard ?*

A. F. : Il s'agit davantage, pour les entreprises concernées, de stratégies de gestion de carrière et d'attractivité. Proposer à leurs cadres d'aller se former en Europe ou aux États-Unis, pour des sessions généralement courtes, et leur permettre ainsi de dépasser leur propre cadre

national, joue un rôle moteur indéniable. C'est aussi une forme de reconnaissance. Ceci étant, on trouve à Lagos un MBA réputé internationalement, une école du pétrole de bonne tenue à Port Harcourt, financée par les opérateurs pétroliers, à côté d'un système universitaire largement dégradé après avoir été un modèle en Afrique dans les années 1970... Le paradoxe est que, en dépit des carences des enseignements académiques, on obtient souvent chez nos candidats d'excellents résultats aux tests de sélection habituels.

M. P. : Ce que j'ai pu lire en matière d'ouvrages de management écrits par des Nigériens est en général très influencé par les modèles occidentaux.

Int. : *Que veut dire nigérianisation alors qu'il existe 250 ethnies dans le pays ? Cela ne pose aucun problème de licenciement du jour au lendemain un cadre occidental qui ne fait pas l'affaire. Mais comment peut-on licencier un cadre nigérian inséré dans des réseaux sociaux et de parentalité complexes ?*

M. P. : Il existe un droit du travail nigérian, mais il est assez difficile de le faire appliquer. Il est donc relativement aisé de se séparer d'un cadre en négociant un bon arrangement. Le tout est alors de bien choisir le manager RH qui sera chargé de cette négociation, en connaissance des enjeux et sans risquer de devoir gérer des conséquences imprévues.

A. F. : Les grands opérateurs pétroliers limitent de plus en plus le recrutement de leur propre staff et externalisent via des *pay masters*, qui portent et paient les salariés en leur lieu et place. Cela leur assure une plus grande flexibilité et les décharge de toutes les problématiques sociales et syndicales.

Int. : *Les cadres de haut niveau ont-ils des agents qui défendent leurs intérêts ?*

A. F. : À ce jour, il n'existe pas d'agents pour les cadres, malgré cette volatilité très forte des cadres nigériens. Au Nigeria, l'inflation des salaires des cadres supérieurs est énorme. Le secteur pétrolier, en particulier, a beaucoup fait souffrir les autres entreprises. Ainsi, à Port Harcourt, Michelin a des plantations d'hévéas et formait, dans le cadre d'une politique assez paternaliste, ses jeunes ingénieurs dans sa propre école. Les pétroliers ont puisé dans ce réservoir, avec des salaires beaucoup plus attractifs, et ont ainsi siphonné toutes les ressources de Michelin. Cela étant, si l'on voit, sur son CV, que quelqu'un a déjà "jumpé" quatre ou cinq fois, cela nuit à sa crédibilité et les entreprises sont vigilantes sur ce point. En Angola, où la carence de profils qualifiés est absolue, les salaires atteignent des sommets et la compétence se paie extrêmement cher. Au Nigeria, la situation est très différente.

Int. : *Est-ce que le fait de former des cadres nigériens aux pratiques du management occidental fait disparaître les difficultés que ce management rencontrait à s'imposer localement ? Dans quelle mesure la nigérianisation apporte-t-elle alors des solutions pertinentes ?*

A. F. : Même formé à Harvard, un manager nigérian restera évidemment nigérian et c'est la compréhension qu'il aura de son environnement qui favorisera l'application de méthodes éprouvées internationalement au contexte local. La question se pose surtout dans les grands groupes. Dans les sociétés locales, le management met en œuvre des processus décisionnels bien plus africains. Dans tel grand groupe purement nigérian, qui emploie vingt mille salariés, à l'étage de la direction qui est strictement Haoussa, vous ne savez jamais qui dirige, vos interlocuteurs changent continuellement et pourtant, sans qu'on sache comment, ça tourne ! Le pouvoir est très personnalisé et le grand patron, *self made man*, doit par exemple signer avant le moindre achat de véhicule.

La nigérianisation est-elle utile ?

Int. : *Dans la littérature, on se concentre souvent sur la figure du manager en évacuant la question de savoir si les outils qu'il utilise pour diriger vont prendre sens et efficacité localement, et en négligeant celle des managés qui, eux, n'ont pas fait Harvard. C'est là que*

se pose la question du raccord entre ces méthodes à vocation universelle et des outils, forgés quant à eux dans un contexte culturel spécifique. Pour le moment, il y a sur ces questions un déficit abyssal de réflexion à laquelle on se contente de substituer un vague discours sur la diversité.

A. F. : On observe à Lagos l'émergence d'une classe moyenne dont les membres, qui n'ont pas fait d'études à l'étranger, trouvent leur place dans des sociétés à des postes à moyenne responsabilité. Il existe en outre des sociétés locales qui s'imposent régionalement avec l'ambition de devenir des acteurs réellement internationaux en appliquant un modèle de management nettement plus africain que celui de leurs concurrentes.

M. P. : Dans le cadre de ma thèse, face à l'inexistence de cette réflexion sur leur pratique chez les managers, français ou nigériens, que j'ai rencontrés, je n'ai pu que saisir leurs pratiques au quotidien par lesquelles ils s'adaptent au coup par coup. Il en ressort des relations avec les clients souvent conflictuelles et théâtralisées.

Int. : *Votre exemple d'une société dirigée par des Haoussas et gérée à la Haoussa n'est pas vraiment celui d'une société en quête d'africanisation. La société libanaise à laquelle vous avez fait allusion ne cherche pas davantage à s'africaniser mais plutôt à rester traditionnellement libanaise. Et puis, il y a le modèle de la firme multinationale française qui s'implante, emploie beaucoup d'expatriés. Je ne crois pas qu'on puisse lier ces trois situations et que l'africanisation puisse régler quoi que ce soit. Une gestion interculturelle véritable serait celle, comme cela a été dit, où se rencontreraient les outils de gestion venus d'ailleurs et un contexte africain. Tant que cette réflexion n'aura pas été menée par les entreprises, il me paraît illusoire de vouloir se passer des expatriés. Vous avez bien souligné qu'on ne trouve plus de blancs dans les RH, sauf que le control management des recrutements clés reste dans la main des Occidentaux, tout comme les finances et le management stratégique. On peut se demander pourquoi. Un élément de réponse est qu'ils sont là à des postes où, en cas de problèmes de clientélisme, ils peuvent intervenir sans être tenus par des intérêts autres que ceux de leur entreprise. Il y aurait donc de gros progrès à faire pour sortir de cette seule méthode de gestion africanisée qui est d'utiliser les blancs pour contourner les problèmes africains. Cela passe par une double réflexion sur les outils de gestion et sur le clientélisme. Le clientélisme ne se réduit pas au déficit de rationalité souvent invoqué à propos de l'Afrique : il s'enracine profondément dans ce que toute société impose à ses membres comme mode d'interprétation de chaque situation. Et cela vaut aussi pour les pratiques de recrutement ou de transfert d'argent.*

M. P. : En dépit de cela, on africanise à marche forcée la composition des entreprises, en particulier du fait de la réduction des coûts réclamée par les sièges et qui s'impose à leurs filiales nigérianes. C'est une démarche pragmatique qui fait effectivement l'économie de toute réflexion sur le fond.

Présentation des orateurs :

Alexandre Fabre : Cofondateur et directeur du cabinet de recrutement Adexen

Marjolaine Paris : docteure en sociologie, consultante en sociologie du travail et des organisations, elle est l'auteur d'une thèse sur les relations d'affaires franco-nigérianes (2010) et de l'ouvrage *Collectifs interethniques au travail. Fonctionnement et gestion d'entreprises pluriculturelles dans le secteur des télécommunications* (Éditions universitaires européennes, Sarrebruck, 2010).

Diffusion avril 2011