

Du talent Management au renforcement des capacités : L'impatriation comme innovation RH en Afrique

MOHAMED MAKKAOUI

ENCG Tanger-Université Abdelmalek Essaadi, Maroc

makkaoui.mohamed@gmail.com

Introduction

Les pays émergents ne sont plus ignorés quant à leur impact sur l'économie mondiale comme sur la croissance et les emplois sur tout le globe. Leur géographie se diversifie et même s'universalise (Chancel et Degans ; 2013). Du niveau global au niveau local, plusieurs intervenants institutionnels s'ingèrent implicitement, dans le pouvoir et la gouvernance économique, des pays et des régions, par la dissémination des pratiques managériales concernant la gestion des cadres à haut potentiel. Dans le contexte des pays « en voie d'émergence », la gestion des talents devienne un attrait majeur, non seulement pour les investisseurs mais également pour les décideurs politiques locaux. Le savoir social recherché par les expatriés est au contraire l'un des acquis des impatriés.

En Afrique subsaharienne l'émergence a d'autres couleurs. L'équation s'inverse en mobilisant les talents à contribuer dans l'aventure de renforcement des capacités. Telle est la question qui sera posée dans cette étude, en passant du niveau global jusqu'au niveau local, en vue de tenter d'examiner les pressions et les contraintes de la globalisation sur les marchés émergents. Nous examinerons dans un premier temps l'importance de la gestion des talents dans les économies émergentes avant se focaliser, par la suite, sur le concept de capacité à renforcer aussi bien au niveau étatique, qu'organisationnel et/ou individuel. Des résultats empiriques, émanant du cas de la côte d'Ivoire, seront synthétisés et discutés comme exemple de traduction « contextuelle » du management des talents à l'africaine.

Compétitivité des marchés émergents et pénurie des talents

Dans le passé, quant à la concurrence dans les économies développées et matures, les Multinationales (MNs) tentent de se différencier par l'accumulation des actifs en vue d'accroître l'efficacité de leurs opérations (Geringer et Herbert, 1989 ; Sohn, 1994). En faisant ça, elles étaient aptes à différencier leurs produits/services à travers la compétition des prix. Dans les marchés émergents, le contexte spécifique d'un savoir social (la capacité à comprendre et à prédire le comportement d'autrui dans des contextes socioéconomiques et culturels spécifiques et différents) devient le mécanisme stratégique de plus-value susceptible de différencier les MNs.

Il est supposé que le savoir social peut conduire les MNs, vis-à-vis des parties distantes économiquement et culturellement, à 1) établir des transactions sélectives de manière plus efficace et 2) accroître leur avantage compétitif en vue d'une orientation plus efficace ou globalement générique (Sohn, 1994). Le lien entre Gestion des Ressources Humaines et objectifs stratégiques d'une MN est critique du moment où le savoir lié à une économie globale a émergé et le capital humain devient le cœur de compétence compétitif utilisé pour différencier une organisation à une autre parmi les MNs (Galbraith et Kozanjan, 1986 ; Bartlett et Ghoshal, 1992 ; DeCieri et Dowling, 1993 ; Welch, 1994 ; Poole et Jenkins, 1996). La Gestion Internationale Stratégique des RH (GISRH) focalise son attention sur la construction des processus et procédures d'utilisation des RH comme actif compétitif renouvelable.

Comme un grand nombre de MNs a réalisé une expansion vers les marchés émergents, la compétition des managers, dans un contexte à savoir social spécifique, quant à la manière de conduire des affaires génératrices de revenus dans ces pays ne va que s'intensifier davantage.

Les managers qui vont devoir opérer dans ces pays économiquement et culturellement distants vont être les ressources clés différenciant les MNs dans leur création d'avantage compétitif et ultimement leur succès dans un marché de plus en plus complexe (Oddou et Derr, 1993 ; Frey-Ridgway, 1997 ; Harvey et al., 1999). Le besoin de zones frontalières effectives entre le siège social de la MN dans les pays développés et leurs filiales dans les

marchés émergents sera d'une importance cruciale vu les différences économiques et culturelles élevées (Tushman et Scanlan, 1981a, 1981b ; Fennell et Alexander, 1987).

Vu l'importance grandissante des managers globalement qualifiés, les chercheurs ont tenté d'identifier les compétences managériales essentielles pour gérer un contexte global en particulier dans des économies émergentes, tel que la conscience culturelle, le développement d'une perspective (géocentrique) globale, les compétences transculturelles, comme la communication, l'apprentissage, l'adaptation, l'habilité de s'ajuster rapidement à des nouveaux environnements culturels, l'acceptation équitable des individus issus de différentes cultures, l'énergie émotionnelle, l'habilité de composer avec une complexité cognitive avec plus de maturité psychologique et des caractéristiques personnelles comme la résilience, l'empathie, le sens de l'humour, la curiosité et une personnalité de base forte (Black et Stevens, 1989; Ghoshal et Bartlett, 1997).

Gestion des talents entre multinationales et économies émergentes :

La gestion des carrières des cadres à haut potentiel est en revanche beaucoup plus ouverte au sein des grandes entreprises internationales qui veillent à élargir leur recherche de talents. Les critères d'âge, de sexe et de formation laissent de plus en plus le pas à des critères plus comportementaux : la mobilité géographique et professionnelle, le talent de meneur d'hommes, la capacité à communiquer et à s'organiser, la rapidité d'esprit, la motivation et l'ouverture d'esprit. Le ou les expériences réussies à l'international font partie évidemment des facteurs clés (Larçon, 2011).

Même après la crise financière globale de 2008-2009 (Sparrow et al., 2013), les organisations continuent à faire face à plusieurs difficultés en matière de recrutement et rétention des talents en vue de supporter le développement à l'international (Scullion et al., 2008). Ce défi est plus présent pour les jeunes professionnels et nouveaux managers dans les économies émergentes, dans une insuffisance totale de candidats qualifiés

pour répondre à la demande des talents lors des expansions économiques, croissance d'entreprises et des périodes de non emplois modérées ou faibles (Tymon et al., 2010). En même temps, ces régions présentent des structures institutionnelles différentes à prendre en considération lors du développement des stratégies CTM (Sidani et Al Ariss, 2014 ; Sun et al., 2015).

Globalement et au niveau macro, une étude récente s'est focalisée sur quatre domaines de recherche relevant de la « traduction » des stratégies « corporate » de gestion des talents dans les économies émergentes (Beamon et al. ; 2016). Premièrement, dans un contexte global de recherche dédié à la gestion des talents, elle souligne le grand besoin exprimé par un contexte spécifique ou recherche indigène qui implique un niveau élevé de contextualisation une fois on se focalise sur les économies émergentes. Deuxièmement, dans un contexte de capacités stratégiques organisationnelles (Joyce et Slocum, 2012), elle explore le niveau de gestion des talents requis afin de fournir un nombre adéquat de personnes qualifiées dans les économies émergentes. Reconnaisant l'influence des facteurs au niveau macro sur l'analyse du niveau micro, cette étude a analysé également deux tensions fonctionnelles de la gestion des talents : les talents acquis et les investissements qui varient entre les économies émergentes. Troisièmement, cette étude a analysé les facteurs institutionnels des économies émergentes pouvant affecter la prise de décision en matière de gestion des talents (Vaiman et al., 2012) au niveau des filiales aussi bien les métropolitaines que les provinciales. Finalement, en analysant ces trois thèmes, l'étude a suggéré un équilibre stratégique entre une globale assimilation et une locale adaptation de la gestion des talents dans les MNs implantées dans les économies émergentes (Sidani et Al Ariss, 2014 ; Stahl et al., 2012). Cet équilibre, toutefois, sera fait si la gestion des talents dans les MNs puisse intégrer une consistance institutionnelle et culturelle, ainsi que du management collaboratif, tout en équilibrant entre les besoins d'ordre global et local (Stahl et al., 2012).

La gestion des talents au niveau global requiert “ des formes de recrutement à l'international plus flexibles en gardant les formes

traditionnelles des consignes à l'international'' (Vaiman et al., 2012, p. 932). Un passage du contrat psychologique traditionnel à plus de flexibilité est à signaler vu la loyauté décroissante à une seule organisation (Vaiman et al., 2012). Dans les économies développées, cette flexibilité peut apparaître dans différentes formes incluant le court-terme, les consignes internationales mobiles et les équipes virtuelles (Collings et al., 2007), mais cette flexibilité dans les environnements institutionnels des économies émergentes peut être liée à quelques caractéristiques distinctives sous-jacentes à des approches différentes de la gestion des talents très souvent ignorées (Cooke et al., 2014). Ces caractéristiques incluent les contrats psychologiques persistant dans quelques régions comme l'Amérique Latine et l'Afrique (Davila et Elvira, 2009, 2012 ; Jackson et al., 2008). Ceci requiert des stratégies flexibles et différentes. L'encastrement des contrats sociaux implicites, de la confiance et de la loyauté au niveau provincial peuvent même être plus appropriées aux locaux qu'à ceux issus des régions métropolitaines. Par exemple, au niveau provincial, le sens du travail se réfère plus à la communauté. En plus, les investissements visant acquérir et développer des talents dans les régions métropolitaines ont tendance à se focaliser sur les employés ayant un niveau de formation supérieur, mais le recrutement provincial se focalise plus sur les lois sur le travail et l'environnement, la qualification de la force du travail et d'autres aspects culturels qui affectent la productivité du travail (Jara et al., 2010). Les femmes professionnelles font face encore aux problèmes de genre, d'ethnies et de culture dans les économies émergentes (Hewlett et Rashid, 2011), même si d'autres preuves émergent par rapport au rôle positif de la femme, particulièrement au niveau du top management et avec un respect à la prise de décision au niveau stratégique (McGuinness et al., 2015).

Une autre alternative pour les MNs est l'impatriation. L'impatriation peut être définie comme le processus sélectif de transfert des managers nationaux du pays hôte (tiers) à des managers domestiques dans le siège de la MN d'une base semi-permanente à celle permanente (Harvey, 1993). Les managers impatriés sont des nationaux du pays hôte qui sont

formellement réaffectés dans le pays d'origine mais opèrent comme des « garde-fous » des opérations d'ordre global. Ces individus développent un savoir systémique utile pour implémenter des stratégies globales tout en ayant un savoir social spécifique au contexte susceptible d'optimiser l'adaptation des stratégies au contexte local. La carrière de ces managers impatriés sera donc un vrai besoin des MNCs en vue d'accroître la diversité culturelle et décisionnelle dans leur Management. Ces derniers sont perçus comme un capital humain stratégique au niveau de la firme qui conduit à une compétitivité globale de l'organisation (Harvey et Buckley, 1997). Du coup, les MNCs sont également concernés par le système d'éducation des pays d'origine et la capacité des Etats à former et renforcer les capacités de ses élites.

De la capacité des Etats aux capacités des personnes :

Parce que la globalisation contraint les choix politiques internes et externes à travers plusieurs domaines politiques pour les Etats Africains, et avec une confusion dans la ligne de partage entre les champs politiques internes et externes, le processus politique dans les Etats Africains devient un point focal où se joue une tension grandissante entre d'une part, fondations, conséquences et résultats et d'autre part enjeux et contestations à l'égard des politiques publiques. Dans cette voie également, la globalisation devient un facteur focal dans la structure et le processus des politiques internes et externes des Etats africains, avec des implications sur la capacité d'Etat, particulièrement par rapport à la formulation et l'implémentation des politiques endogènes dans l'administration et le management du service public.

La capacité de l'Etat est également fonction de la distance entre cette dernière et ces groupes et associations filiales. Autrement dit, la capacité d'Etat dépend de la manière dans laquelle le citoyen valorise, prend sérieusement sa responsabilité citoyenne et défend ses droits souverains ; crois qu'il possède l'Etat et fait partie d'elle et a confiance dans son habilité à travers ses processus légaux et politiques par lesquels elle gère ou contient un conflit impartialement. Cette perspective envers la

capacité d'Etat, qui ne se l'en réduit pas ou la définit exclusivement en termes de construction ou de renforcement de capacités humaines et physiques ou la limite à des computations économétriques ou statistiques de PIB ou de PNB, même s'ils en fait partie, assume un système politique démocratique, ouvert et inclusif basé sur ce qu'on pourra considérer comme le contrat social entre l'Etat et le citoyen. Tout en supposant que le lien est très étroit entre la capacité d'Etat et la direction et le contenu substantiel des politiques publiques, elle conçoit la capacité d'Etat comme fonction aussi bien d'une culture démocratique légale et politique que l'évolution et la durabilité démocratique des institutions publiques, politiques, socio-économique et culturels.

Les gouvernements Africains, offrant un support et des subsides pour l'extension du capital, et les élites qui sont souvent des politiques corrompus, peuvent considérer des nouveaux investissements comme une route qui sape les intérêts commerciaux et politiques existants. Au moins, on constate un changement important et surtout une certaine continuité. De nouvelles relations sont forgées ouvrant des nouvelles possibilités de négociation dans le contexte africain, comme des nouveaux « donateurs », « investisseurs » et des profils hybrides entre les deux commencent à s'y intéresser. Ceci offre une grande opportunité « au-delà de l'aide » aux gouvernements Africains (Brown, 2012 ; Mohan & Lampert, 2013 ; Mohan & Power, 2008; Tan-Mullins, Mohan, & Power, 2010), et une nouvelle marge de manœuvre (Kragelund, 2008), qui n'était pas possible dans les années précédentes, quand la singularité des structures des Institutions Financières Internationales et le conditionnement des aides de quelques donateurs occidentaux, laissent comprendre qu'il y avait une seule option dans le menu. Aujourd'hui, il y a une grande diversité dans les choix et plus de négociation à l'ordre du jour. Ceci présente un nouveau paysage pour la coopération et le développement susceptible d'encadrer plus que juste un transfert d'aide conventionnel et impliquant une panoplie d'investissements et de relations entre le public et le privé.

Stratégie de renforcement des capacités en Afrique :

L'attractivité de l'environnement des affaires est devenue un enjeu majeur de politique économique pour les pays subsahariens. Le nouveau contexte international, caractérisé par une concurrence accrue non seulement entre les entreprises, mais aussi entre les différents pays, et les différentes régions impose aux gouvernants d'adopter des politiques d'aménagement et de développement favorables aux investissements privés. La mondialisation, à travers la réduction des coûts de transport et de télécommunication facilite le déplacement des capitaux et des marchandises entre les continents. Par ce fait, les investisseurs ont tendance à s'orienter vers les pays ou les régions qui offrent des conditions d'implantation optimales (infrastructures, mains d'œuvre qualifiées, technologies, législations, subventions, exonérations de charges sociales, etc.).

Nicolas Meisel et Jacques Ould Aoudia (2008) mettent en évidence la singularité des modalités de développement des pays émergents, qui se sont focalisés sur la constitution d'une élite capable de penser le long terme et la mise en place (par création endogène ou adaptation) d'institutions idoines, plutôt que de procéder à des greffes artificielles d'institutions « performantes » dans l'optique de la bonne gouvernance telle que préconisée par les institutions de Bretton Woods. Ainsi, ce qu'il est désormais convenu d'appeler le « monopole focal de gouvernance » (cf. Meisel et Ould Aoudia, op. Cit.), qui est le mode de développement des pays émergents, s'oppose dans la théorie du développement, à l'heure actuelle, à la régulation concurrentielle en cours dans les pays développés à économie de marché. Ce qui a conduit de nombreux chercheurs à poser explicitement la question suivante : « la bonne gouvernance est-elle une bonne stratégie de développement ? », en prélude à la question centrale relative aux voies idoines du développement africain.

La crise économique qui sévit dans les pays développés à économie de marché et, dans une moindre mesure, dans les économies émergentes conduit à jeter un regard nouveau sur le continent africain, dernière frontière mondiale en ce qui concerne les opportunités d'investissement et

de croissance. La croissance économique impressionnante, l'émergence et l'expansion continue de la classe moyenne, les gains de productivité du travail, l'augmentation des échanges et des investissements directs étrangers (IDE), et l'amélioration de la stabilité politique et macroéconomique ont tous contribué à « l'émergence de l'Afrique » ces dernières années (Medhora et Samy 2013). Cependant, de nombreux défis restent à relever, notamment celui qui consiste maintenant à rendre durable la croissance de l'Afrique sur le long terme, afin de réduire considérablement la pauvreté. La dimension capacités de mobilisation des ressources intérieures est essentielle de nos jours si les pays africains veulent atteindre les objectifs ambitieux de développement durable et ceux de l'Agenda 2063. Le rapport du Groupe de personnalités de haut niveau sur le Programme de développement post-2015 (UN 2013) a clairement indiqué que la mobilisation des ressources intérieures est une nécessité et qu'il y a lieu d'établir un nouveau partenariat mondial pour lutter contre les flux financiers illicites (FFI). Seul l'aspect durabilité des actions peut garantir des retombées positives surtout dans l'absence d'une transparence en matière de gouvernance et de gestion des Hommes.

Certes, ces « candidats à l'émergence » n'ont pas les mêmes enjeux. Le bloc subsaharien est très hétérogène. Les pays qui composent cette zone, connaissent à l'heure actuelle, des situations différentes. Chaque gouvernement, à son rythme, a amorcé une phase de transition vers l'économie de marché. Certains pays ont redressé avec succès leur situation macroéconomique. D'autres au contraire sont particulièrement affectés par un endettement lourd, des conflits armés déstabilisant les activités (Metougue Nang, 2011). Cette forte hétérogénéité des temporalités (certains sont à l'heure d'Internet alors que d'autres sont au Moyen Age) provoque des coûts de transaction énormes que personne et sûrement pas les proto-Etats ne peut (ou ne veut) prendre en charge. Or, en l'absence d'un minimum de convergence de représentations, d'un langage commun minimal, de règles du jeu connues et acceptées, il est pratiquement impossible de concevoir un projet de société endogène. L'administration, y compris militaire et policière, doit être efficace et

fidèle, ce qui passe par des carrières revalorisées et par des règles claires de recrutement et de promotion. Pour ce faire, l'appareil d'Etat doit disposer de ressources suffisantes en rénovant le système fiscal, pour capter la matière taxable où elle se trouve avec les moyens appropriés ; en particulier, le contrôle des changes et la « re-régulation » du système bancaire sont des éléments clés contre l'évasion fiscale (Nubukpo, 2013).

Les pays sortant d'un conflit interne, tout récemment, sont plus engagés dans des processus de réconciliation et des chantiers de développement énormes. Bénéficiant de l'expérience de ceux qui ont connu la même situation au paravent, les politiques publiques misent sur plus de professionnalisation en matière de service public et des stratégies de développement des compétences relativement sélectives et sur mesure. Un grand besoin en matière de leadership, de transparence, d'efficacité, de flexibilité et d'expertise (bref de talents) est imminent. Ce qui nous conduit à examiner dans quelle mesure la gestion des talents peut être un levier de développement pour le service public dans un pays de l'Afrique de l'Ouest ? Comment peut-on la mobiliser dans l'absence d'une GRH mature et robuste ? Quels sont les conditions de sa mise en place et quelles retombées puissent y avoir auprès de la base sur le plan organisationnel et institutionnel ?

De telles questions nous ont mené à jeter un regard sur les initiatives prises par le gouvernement Ivoirien dans son aventure de renforcement des capacités financée par des ONG africaines et le concours de quelques fondations créées par des multinationales (Ex : Fondation Bill et Melinda créée par Microsoft).

Méthodologie de recherche

Nous avons choisi d'investiguer le cas de la côte d'Ivoire, d'abord, en raison de sa sortie récente d'un conflit interne intense et également à cause de son poids dans le bloc subsaharien francophone. Nous étions plus intéressés par ce pays aussi pour sa « candidature à l'émergence » officiellement et délibérément proclamée par ses décideurs : Une volonté de faire converger l'ensemble des initiatives que ce soit publiques, privées

ou civiles vers l'exercice des « années préparatoires » à l'introduction au club des pays émergents.

A l'instar de ce qui se prépare en Afrique du Nord ou à son Sud, la côte d'Ivoire se veut un leader dans la partie médiane du continent et surtout dans sa région occidentale. Le recours à des financements externes en matière de renforcement des capacités s'inscrit dans les opportunités offertes sur le plan continental qui se recoupe parfaitement au contexte développemental national.

Le choix a été porté sur le programme pays de renforcement des capacités (PPRC) pour au moins trois raisons essentielles : 1) sa couverture du territoire national, ce qui peut prêter à une certaine généralisation au niveau des résultats. 2) son caractère sélectif et sa stratégie de recrutement des talents invités à suivre le programme et le dupliquer par la suite. 3) Représentativité du tissu institutionnel éducatif participant dans le programme et son rôle prépondérant dans la course de réhabilitation des cadres publics du lendemain (Insertion professionnelle, Finance, Statistiques, Administration...).

Vu la nature du programme PPRC et du groupe bénéficiaire de ce dernier, il nous était plus convenant d'opter par une étude qualitative en vue d'aller en profondeur dans la spécificité de chaque cas. Une série d'entretiens semi-directifs d'environ 1 heure a été réalisée, à deux reprises, en début et vers la moitié de la réalisation du programme. La consultation des rapports de l'ACBF, du secrétariat du renforcement des capacités et des institutions nous a énormément aidés dans la comparaison et la synthèse des résultats.

L'observation participative à des ateliers de réflexion et des sessions de formation a beaucoup servi dans la collecte de feedbacks directs émanant des participants quant à la potentielle adaptation des contenus du programme aux réalités spécifiques de chaque institution, à sa culture et à sa potentiel contribution dans l'agenda global de l'opération.

Le tableau ci-dessus tente d'illustrer en détail l'appartenance, le profil et le talent que possède chaque participant interrogé dans le cadre de cette étude.

N°	Pseudo noms	STRUCTURES	FONCTION	Niveau de formation	Qualités personnelles
1.	Charles	Secrétariat National au Renforcement des Capacités (SNRC)	Directeur du Département de la Valorisation des Compétences Nationales	Ingénieur (Bac+5)	Compréhension des objectifs et des politiques internes
2.	Kouamé Ghislain	Direction Générale du Développement des Capacités Nationales (DGDCN) du Ministère d'Etat, Ministère du Plan	Sous-Directeur de l'Analyse des structures Décentralisées et de la Promotion des Capacités Nationales	Bac + 6	Loyauté Niveau d'acceptation par les pairs
3.	Maurice	Centre d'Education à Distance de Côte d'Ivoire (CED-CI)	Chargé de Statistiques et de Suivi-Evaluation	Bac +5	Flexibilité et e-disponibilité
4.	Bruno	Agence Emploi Jeunes (AEJ)	Directeur de l'Agence Régionale Abidjan/Treichville.	Bac+4	Flexibilité (culturelle/familiale/sociale)
5.	Léonce	Ecole Nationale de Statistiques et d'Economie Appliquée (ENSEA)	Enseignant-Chercheur	Bac+8	Rigueur et conformisme
6.	Mélaga	GPE-Abidjan	Coordonnateur du Programme	Bac+6	Communication et organisation
7.	Fatogoma	Programme Pays de Renforcement des Capacités (PPRC)	Assistant du Coordonnateur sectoriel du développement des institutions de renforcement des capacités, du secteur privé et de la société civile	Bac+4	Capacité d'orientation et de support
8.	Aifale	Ecole Nationale d'Administration (ENA)	Directrice de l'Ecole de Gestion Administrative et Diplomatique	Bac+8	Confiance et gestion du stress
9.	Corinne	Institut des Finances (IdF)	Coordinatrice des Formations	Bac+4	Ressources renouvelables

Tableau 1 : Echantillon et profil des participants au programme PPRC

Financement de la durabilité et des renforcements des capacités en Afrique :

Les cinquante prochaines années (2013-2063), avec la révolution digitale, permettront d'aller plus loin dans les processus de coopération et d'intégration en refondant la légitimité des mutualisations et des coalitions de partenaires en Afrique. L'Agenda 2063 recommande le renforcement de la mobilisation des ressources intérieures, la mise en place de marchés de capitaux et d'institutions financières continentaux, et l'inversion des FFI comme conditions pour permettre à l'Afrique d'être autosuffisante et de financer son propre développement. Suite à l'adoption récente des objectifs de développement durable (ODD), il est également important d'examiner comment cette initiative plus large sera financée. À l'instar des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), les ODD qui sont plus ambitieux resteront lettres mortes sans des engagements financiers concrets. Une différence essentielle entre les ODD et les OMD (en dehors de leur portée) est que le débat sur le financement des ODD a commencé avant qu'ils ne soient adoptés, tandis que l'aspect financier des OMD n'a été considéré que seulement quelques années après leur adoption.

La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (African Capacity Building Foundation ; ACBF) a été créée il y a 20 ans en réponse aux défis des capacités humaines et pour relever ces derniers. La vision de la Fondation est de devenir la première institution du continent en matière de renforcement des capacités ; une conseillère de confiance pour les principaux décideurs aux plans national et régional ; une partenaire efficace et efficiente des acteurs de développement ; un lieu génération d'idées, d'innovation et d'expérimentation des modalités de renforcement des capacités avec une expérience avérée et un lieu de travail passionnant pour des gens ayant un sentiment élevé de l'éthique et de l'intégrité et désireux d'opérer un développement changement fondamental nécessaire à l'atteinte résultats de développement du 20ème millénaire.

La mission de la Fondation est de renforcer les capacités humaines et institutionnelles pour une croissance durable et la réduction de la pauvreté en Afrique - en privilégiant l'atteinte des résultats découlant de la mise en place d'institutions efficaces, d'une gouvernance responsable, de

l'investissement viable dans les aptitudes et capacités individuelles capables de se traduire en une performance avérée des organisations publiques aux plans national et régional.

Au cours de ses 20 années d'existence, l'ACBF a appris que le renforcement des capacités est un long processus nécessitant un patient capital, de la flexibilité dans la conception des interventions, en insistant sur les connaissances et l'appropriation et en prêtant attention aux résultats. Dans l'exécution de sa mission, l'ACBF a travaillé avec un certain nombre de parties prenantes telles que les départements et ministères, les entités nationales et régionales responsables de la politique de développement et la mise en œuvre, les associations et réseaux du secteur privé, les universités et instituts de formation et les organisations de la société civile. Cette approche plurielle du partenariat a permis à la Fondation de découvrir des voix novatrices de renforcement des capacités et a contribué à la pérennité de ses programmes dans des contextes difficiles tels que les Etats fragiles et les zones dotées de capacités limitées au départ.

A ce jour, l'ACBF a consacré plus de 450 millions de \$EU au renforcement des capacités dans 44 pays africains sur 54 et intervient dans 25 pays qui, d'après le rapport 2008 de l'Organisation de coopération et développement économiques (OCDE), sont classés parmi les pays fragiles ou sortant de conflit. L'ACBF jouit d'une bonne expérience des pays fragiles et sortant de conflit dont il peut tirer de précieuses leçons à donner aux autres pays. Parmi ces derniers, la côte d'Ivoire présente l'un des terrains les plus intéressants pour ces questions.

Programme de renforcement des capacités en côte d'Ivoire : Contexte et enjeux

En Côte d'Ivoire, le plan consiste à expérimenter un programme national flexible à grande échelle qui peut être adapté à de nouvelles priorités sur le terrain. Le programme se fonde sur une évaluation des capacités nationales effectuée de façon ascendante en se servant de l'expertise locale et de compétences en recherche. Ajuster le programme aux réalités politiques est l'une de ses caractéristiques qui vise également à renforcer la capacité de l'ACBF à « investir dans des domaines où les autres sont absents » et à

expérimenter de nouvelles modalités de renforcement des capacités dans les Etats fragiles. Le programme entre dans le cadre du pilier stratégique relatif aux capacités à suivre l'impact des politiques et relatif aux capacités à garantir la stabilité sociale et politique et sera piloté par le secrétariat National au Renforcement des capacités (SNRC).

Le SNRC a été créé en juillet 1999 pour piloter la mise en œuvre du programme National de Renforcement des Capacités adopté par le Gouvernement en juillet 1999. Il convient de rappeler que l'objectif principal recherché à travers le programme de 1998 était de doter l'économie ivoirienne de ressources humaines qualifiées et compétentes et d'un cadre institutionnel d'actions transparentes, efficaces et efficientes. Cette orientation s'inscrit dans le cadre de l'initiative des Gouverneurs africains de la Banque mondiale dénommée Partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique (PACT) lancée en 1987 et qui a donné une dimension nouvelle au thème de renforcement des capacités en Afrique. Dans le cadre de ce programme, le SNRC était placé sous la tutelle technique du ministère de la Planification du développement. Les difficultés socio-politiques et économiques de la période 1999-2000 n'ont pas permis la mise en œuvre du dit programme. Avec l'adoption du PNBGRC en 2001, le SNRC est désormais rattaché au cabinet du Premier Ministre, Ministre de la Planification du développement.

Le 15 mai 2013, le Gouvernement Ivoirien et l'ACBF ont signé un accord de Don pour la mise en œuvre du Programme Pays de Renforcement des Capacités en Côte d'Ivoire (PPRC). Initié par l'Etat de Côte d'Ivoire en vue de soutenir les efforts entrepris dans le cadre de la reconstruction nationale, de la promotion de la croissance économique et du développement social conformément au Plan National de Développement (2012-2015), le PPRC vise à améliorer l'efficacité et l'efficience de la gouvernance économique, par (i) le renforcement de la chaîne Prospective, Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi-Evaluation (Chaîne PPPBSE); (ii) le renforcement du système de responsabilité financière ; (iii) l'amélioration des performances des institutions de renforcement de

capacités et (iv) la professionnalisation des voix du secteur privé et de la société civile.

Pour atteindre ces objectifs, le Programme s'articule autour de quatre (4) composantes : Renforcement des capacités de la chaîne PPPBSE ; renforcement des institutions de réédition des comptes ; renforcement des institutions de renforcement des capacités ; renforcement des acteurs non étatiques.

Au titre de la troisième composante, le PPRC prévoit de renforcer la plateforme institutionnelle de renforcement des capacités et de consolider les acquis des neuf (9) institutions clés de renforcement des capacités identifiées par le rapport diagnostic des besoins en renforcement des capacités. Il s'agit de l'ex-Agence d'Études et de Promotion de l'Emploi (AGEPE) devenu Agence Emploi Jeunes, de la Cellule d'Analyse des Politiques Économiques du CIRES (CAPEC), du Centre d'Education à Distance de Côte d'Ivoire (CED-CI), de la Direction Générale du Développement des Capacités Nationales (DGDCN), de l'École Nationale d'Administration (ENA), de l'École Nationale de Statistique et d'Économie Appliquée (ENSEA), du Programme de Gestion de la Politique Économique (GPE), de l'Institut des Finances (IdF) et du Secrétariat National au Renforcement des Capacités (SNRC).

Le rapport diagnostic suscité a relevé un besoin d'amélioration de l'offre de ces institutions tant d'un point de vue individuel – au niveau de l'offre de chaque organisation, que d'un point de vue collectif – à travers les offres conjointes formulées par celles-ci. L'objectif étant de : (i) fournir des services de formation répondant effectivement aux besoins des bénéficiaires dans une optique d'adéquation formation-emploi ; (ii) améliorer l'efficacité de la chaîne de suivi-évaluation de la formation ; (iii) orienter et approfondir les actions de formation continue pour le renforcement des capacités des diplômés/formés.

En vue d'atteindre ces objectifs, le PPRC a planifié toute une série de formations au profit des cadres des institutions de renforcement des

capacités en ingénierie de la formation, formation des formateurs, mise en place de système RH cohérent avec la stratégie de l'organisation...etc.

Les sessions de formation ont pour but de renforcer les capacités techniques, scientifiques et managériales des cadres des institutions de renforcement des capacités en matière d'ingénierie de la formation, de pédagogie universitaire et de « pratiques de gouvernance durables » pour une meilleure qualité de l'offre de formation de la plateforme institutionnelle de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire et dans l'optique d'une dissémination des bonnes pratiques au sein des dites institutions.

Résultats et discussion

A l'issue de cette étude, nous ne pouvons que procéder par une synthèse de résultats à la lumière de notre investigation, tout en discutant au fur et à mesure de notre avancement. Les principales recommandations seront citées dans la conclusion.

Nous avons pu identifier quatre constats principaux en matière de renforcement de capacités : les deux premiers sont relatifs aux variables macro (orientations politiques nationales) tandis que les deux derniers sont plutôt au niveau micro (orientations organisationnelles et individuelles).

Renforcement des capacités au niveau macro

La notion de renforcement des capacités est entendue dans le sens de développement plus que d'émergence et de gestion des talents. Elle reste associée, dans l'esprit des participants, aux « consignes internationales » des institutions internationales telles que le FMI et la BM. Ces dites institutions subissent également des pressions de la part des MNs et essaient à leur tour à les imposer aux Etats. L'expérience des plans d'ajustements structurels reste gravée dans les esprits de telle manière à devenir plus allergique aux solutions importées et plus intéressé par le développement des ressources intérieures.

Du niveau global au niveau local, toute une série de pressions s'exercent sur le processus de recrutement et de sélection des talents. Tout au long de ces niveaux-là, la traduction des politiques relatives à la gestion des talents se matérialise par des arrangements qui ne sont que des contraintes subies de chaque niveau par le niveau supérieur. Le tableau suivant tente d'illustrer ces pressions en cascades :

Niveau d'analyse	Acteur principal	Partenaire(s)	Contraintes du contexte « émergent » liées à la gestion des talents
Global	Multinationales	Banque Mondiale, Fond Monétaire International	Vers un modèle « d'impatriation »
International	ONG dérivées de MNs		Qualité de l'éducation et de la formation
Continental (Afrique)	Union Africaine	ACBF, Fondation Bill et Millenda	Financement de la formation
Régional (Afrique occidentale francophone)	CEDEAO	UEMOA	Capacité des Etats et des institutions
National	PPRC-CI	Gouvernement Ivoirien (Ministère de la planification du développement)	Sélection sur la base de la contribution potentielle de la durabilité de renforcement des capacités
Institutionnel	Universités et instituts de formation	Secrétariat National du Renforcement des Capacités (SNRC)	Sélection sur la base de l'ambition et la durabilité de l'implication

Table 2 : Pressions en cascades du niveau global au niveau local

Au niveau global et face à une pénurie de talents, les multinationales tentent de chercher une alternative à l'expatriation qui coûte relativement cher aussi bien sur le plan financier que culturel. La possibilité de sélectionner, recruter et former des « inpatriates » et surtout dans un contexte de pays émergents, devienne une piste intéressante à investir. Grâce à des partenaires de taille (FMI et BM), qui contrôlent « le sort » des relations internationales, les multinationales invitent les grands acteurs internationaux (ONGs, fondations et agences onusiennes...) à fixer des

objectifs d'ordre global susceptibles de cadrer les initiatives de coopération et de développement envers les pays émergents en vue de réguler la division du marché de travail global.

Au niveau continental Africain, les ONGs créées et dérivées des multinationales s'allient à des instances officielles (telle que l'union Africaine et la banque Africaine du développement) pour garantir l'engagement et l'implication des pays dans les plans visant à « exécuter » des agendas spécifiques à moyen et à long terme. L'agenda 2063 en est un exemple qui montre à tel point la « bonne gouvernance » est la priorité dans les années à venir. Le combat contre la corruption, les FFI et la réforme des systèmes éducatifs dans le continent est la voie la plus sûre pour garantir une certaine durabilité dans la qualification et la réhabilitation des ressources humaines.

Au niveau infra-continentale, chaque région a sa propre culture et son niveau de préparation au décollage d'une vraie « émergence ». Si le Sud de l'Afrique ainsi que son Nord y sont relativement plus préparés, le bloc subsaharien reste le plus touché par une certaine fragilité de son capital humain. La gestion des talents dans cette région reste un objectif à long terme nécessitant d'abord une professionnalisation de la fonction RH. Une implication dans les programmes de l'ACBF renforce les chances de partage d'expertise et de ressources intérieures dans une logique de coopération « sud-sud » basée sur le « courte » distance culturelle et géographique entre les pays composant ce bloc. L'intégration économique dans la région et la prévention contre des conflits futurs seront de plus en plus de mise dans les calculs stratégiques de ces décideurs. La capacité des Etats et des institutions, à garantir une stabilité et une continuité dans les investissements sur le plan humain, devienne un facteur d'attraction en même temps pour d'autres bailleurs de fonds et intervenants sur la scène internationale.

Au niveau national, le SNRC a misé sur les institutions jouant un rôle et un impact direct sur la population cible (jeunes formés) très demandés à la fois dans le marché de travail comme futur « impatriés » et également de l'Etat dans son aventure de réforme administrative post-conciliation. La

finance, les statistiques, la télématique, l'insertion professionnelle et l'administration sont autant de chantiers nécessitant une durabilité dans les efforts en matière de qualité de l'éducation et de la formation. Ceci a mobilisé les professionnels du métier (DRH) à tenir, pour la première fois dans leur histoire, une réunion stratégique avec le premier ministre Ivoirien. Des codes d'éthiques et chartes déontologiques ont été établis pour aligner les conduites des décideurs et collaborateurs au niveau national et accroître les chances de réussite du programme PPRC.

Renforcement des capacités au niveau micro

Au niveau institutionnel, chaque institution sélectionnée pour ce programme avait ses propres objectifs en matière de renforcement des capacités tout en étant toutes concernées par la mobilisation des participants dans la transformation des processus d'apprentissage et de gestion de ses ressources humaines. Le niveau d'instruction était une variable clé affectant la loyauté et l'implication durables, escomptés à travers le programme. Seule une personne sur neuf avait des penchants pour développer d'autres activités en dehors de son cadre professionnel. Une attitude qui peut être expliquée par la fragilité de la relation d'emploi et le niveau d'instruction relativement bas, deux facteurs engendrant une confiance en soi et une volonté de prendre en mains les mesures nécessaires pour affirmer son leadership et « vendre » son talent dans l'organisation.

Les résultats confirment que la majorité des participants sélectionnés font confiance dans le programme PPRC et comptent s'investir pleinement dans la diffusion du savoir acquis à travers l'accompagnement, le suivi et l'évaluation des initiatives à la fois individuelles que collectives. Le talent, pour eux, ne se limite seulement pas aux forces des individus mais également à leur degré de croyance et de confiance dans l'institution et la capacité d'Etat à investir dans des changements positifs. Une confiance qui se traduit automatiquement par une implication inconditionnelle et un sentiment d'appartenance qui transcendent les barrières techniques, relationnelles et culturelles.

Conclusion

L'expansion démographique et économique des pays émergents accélère la course compétitive des MNs aux marchés de travail qualifié pour supporter leur croissance en dehors de leurs sentiers battus. L'inpatriation est considérée de plus en plus une alternative intéressante pouvant réduire les coûts d'une distance géographique et culturelles et maximiser l'adaptation aux spécificités contextuelles de ces pays.

L'environnement des affaires en Afrique nécessite une gestion des talents charnière entre les besoins aussi bien d'ordre global que local. Les pressions (fonds) provenant de l'international associent le développement à la démocratie et la bonne gouvernance tandis que les besoins locaux insistent sur le renforcement des capacités. Le secteur public tente, dans sa course de réhabilitation, de miser sur la mobilisation des ressources internes de manière continue et durable en vue d'assurer les investisseurs sur sa capacité de se porter « candidat » au projet d'émergence. Un tel défi ne peut être relevé que par le renforcement des capacités des individus et des institutions via une gestion des talents susceptible de construire et de diffuser une culture de gouvernance durable.

Dans un contexte post-conflit, le talent est mesuré non seulement par la capacité de transformation ultérieure dans le terrain mais également par la loyauté et la volonté de construire des solutions durables ainsi qu'une capacité de « se vendre » naturellement aux pairs et aux équipes de travail aussi bien dans les pays hôtes que d'origine. Préparer des candidats à l'inpatriation au niveau de la firme est conditionné par la stabilité et la qualité de l'éducation et de la formation au niveau local. Au-delà d'une fuite des cerveaux, les MNs comme les nationaux (secteur public) ont besoin des individus ayant le cœur et le pied dans deux endroits différents. La perméabilité entre ambition à l'international et citoyenneté peut être maximisée en mettant la gestion des talents au service d'une gouvernance durable.

Bibliographie

- [1] Chance, C. et Degans, A., (2013). « Les fondamentaux de l'émergence ». Dans « Basculement économique et géopolitique du monde : poids et diversité des pays émergents » coordonné par Matmati, M., L'Harmattan, p.15.
- [2] Bartlett, C., Ghoshal, S., (1992). What is a global manager? *Harvard Business Rev* Sept–Oct, 124–132.
- [3] Beamond, M. T., Farndale, E et Hârtel, E.J. MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business* (2016), in press.
- [4] Collings, D. G., Scullion, H., et Morley, M. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment. *Journal of World Business*, 42(2): 198–213.
- [5] Cooke, F. L., Saini, D. S., et Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49: 225–235.
- [6] Davila, A. et Elvira, M. M. (2009). Theoretical approaches to best HRM in Latin America. In A. Davila & M. M. Elvira (Eds.), *Best human resource management practices in Latin America* (pp. 180–188). Oxford, UK: Routledge.
- [7] Davila, A. et Elvira, M. M. (2012). Humanistic leadership: Lessons from Latin America. *Journal of World Business*, 47(4): 548–554.
- [8] DeCieri, H., Dowling, P.J., (1993). Strategic human resource management in multinational enterprises. Theoretical and empirical development. In: Wright, P., et al. (Eds.), *Research and theory in SHRM: an agenda for the 21st century*. JAI Press, Greenwich, CT.
- [9] Fennell, M., Alexander, J., 1987. Organizational boundary spanning in institutional environments. *Acad Manage J* 30 (3), 456–476.
- [10] Frey-Ridgway, S., 1997. The cultural dimensions of international business. *Collections Building* 16 (1), 12–23.
- [11] Galbraith, J., Kozanjan, R., 1986. Strategic implementation: the role of structure in the process. West Publishing, St Paul, MN.
- [12] Galbraith, J., Kozanjan, R., 1986. Strategic implementation: the role of structure in the process. West Publishing, St Paul, MN.
- [13] Geringer, J., Herbert, L., 1989. Control and performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies* 20 (2), 235–254.
- [14] Harvey, M., Speier, C., Novicevic, M., 1999. The role of inpatriation in global staffing. *Int J Human Resource Manage* 10 (3), 459–476.
- [15] Hewlett, S. A., et Rashid, R. (2011). *Winning the war for talent in emerging markets: Why women are the solution*. USA: Harvard Business Review Press.

- [16] Jackson, T., Amaeshi, K., et Yavuz, S. (2008). Untangling African indigenous management: Multiple influences on the success of SMEs in Kenya. *Journal of World Business*, 43: 400–416.
- [17] Jara, J. J., Perez, P., et Villalobos, P. (2010). Good deposits are not enough: Mining labor productivity analysis in the copper industry in Chile and Peru 1992–2009. *Resources Policy*, 35 : 247–256.
- [18] McGuinness, P. B., Lam, K. C. K., et Vieito, J. P. (2015). Gender and other major board characteristics in China: Explaining corporate dividend policy and governance. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4): 989–1038.
- [19] Medhora, R., et Y. Samy. 2013. “Introduction.” In *Canada among Nations 2013, Canada-Africa Relations*, edited by R. Medhora et Y. Samy. Waterloo, Canada: The Centre for International Governance Innovation and Carleton University.
- [20] Meisel, N. et Ould Aoudia, J. (« La “bonne gouvernance” est-elle une bonne stratégie de développement ? », Agence française de développement, Département de la recherche, document de travail n° 58, janv. 2008).
- [21] Metougue P.N. (2011), « Réformes économiques et dynamisme des marchés en Afrique subsaharienne », *Marché et organisations* (N° 14), p. 9-31. DOI 10.3917/maorg.014.0009
- [22] Oddou, G., Derr, C., 1993. European MNC strategies for internationalizing managers : current and futures trends. *Res Personnel Hum Resource Manage* 3 (suppl.), 157–170.
- [23] Nubukpo Kako, 2013 « Quel futur pour l'Afrique ? Evolution des paradigmes du développement, débats méthodologiques et perspectives », *L'Économie politique* 3 (n° 59), p. 76-90.
- [24] Vaiman, V., et Collings, D. (2013). Introduction. Talent management: Advancing field. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9): 1737– 1743.
- [25] Vaiman, V., Scullion, H., et Collings, D. (2012). Talent management decision-making. *Management Decision*, 50: 925–941.
- [26] Petreson, W. S. (1996). The politics of identification in the context of globalization. *Women's Studies International Forum*, Vol. 19, Nos. 1/2, pp. 5-15, 1996
- [27] Poole, M., Jenkins, G., 1996. Competitiveness and human resource management policies. *J Gen Business* 22 (2), 1–19.
- [28] Scullion, H., Caligiuri, P., et Collings, D. (2008). Call for essays: Global talent management. *Journal of World Business*, 43: 128–129.
- [29] Sidani, Y., et Al Ariss, A. A. (2014). Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf region. *Journal of World Business*, 49: 215–224.
- [30] Sparrow, P., Farndale, E., et Scullion, H. (2013). An empirical study of the role of the corporate HR function in global talent management in professional and financial service firms

in the global financial crisis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9): 1777–1798.

- [31] Sohn, J., 1994. Social knowledge as a control system: a proposition and evidence from the Japanese FDI behavior. *J Int Business Stud* 25 (2), 295–324.
- [32] Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., et al. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2): 25–42.
- [33] Sun, S. L., Peng, M. W., Lee, R. P., & Tan, W. (2015). Institutional open access at home and outward internationalization. *Journal of World Business*, 50(2): 234–246.
- [34] Tushman, M., Scanlan, T., 1981a. Characteristics and external orientations of boundary spanning Individuals. *Acad Manage J* 24 (1), 83–98.
- [35] Tushman, M., Scanlan, T., 1981b. Boundary spanning individuals : their role in information transfer and their antecedents. *Acad Manage J* 24 (2), 289–305.
- [36] Tymon, W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45(2): 109–121.
- [37] Welch, D., 1994. HRM implications of globalization. *J Gen Business* 14 (4), 52–68.