

**CONTRIBUTION A L'ANALYSE DU PARADOXE DE L'ABONDANCE DES
RESSOURCES HUMAINES ET DU MANQUE D'EMPLOIS DANS LES PAYS
AFRICAINS.**

Cas du BURKINA FASO 2017-2020

Par

Pr NIZEYIMANA JEAN BAPTISTE (Distant Production House University)

E-mail : njebanize@gmail.com

Et

HAVUGIMANA ALEXIS (Distant Production House University)

E-mail : alexishavugimana004@gmail.com

**OUEDRAOGO SOUTONNOMA NADEGE GEORGETTE (Doctorante au Distant
Production House University)**

Email : ouednad@yahoo.fr

0. RESUME

Notre article aborde la question de l'efficacité de la gestion des ressources humaines et la manque d'emplois dans le contexte des pays en Afrique. Ce travail vise à déterminer les facteurs les plus susceptibles d'influer sur l'efficacité des départements de gestion de ressources humaines. Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines est un concept qui renvoie à un ensemble d'activités permettant à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins, en termes de quantité et de qualité. Autrement dit, il s'agit de disposer d'effectifs suffisants et en permanence, de personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance. Dans les pays développés, la fonction des ressources humaines a beaucoup évolué au sein de l'entreprise. Les organisations sont passées d'une gestion du personnel à une véritable gestion stratégique des ressources humaines.

Les compétences des professionnels RH a évolué simultanément en raison de la professionnalisation accrue des services RH. Toutefois, les compétences des équipes RH dans les PVD demeurent très modestes. Par conséquent, la gestion des ressources humaines se borne à gérer administrativement le personnel. Nos résultats ont révélé (entre autres) que le rôle de médiateur, s'il est bien assumé par le service des ressources humaines, a une influence significative sur l'efficacité de ce dernier.

Ce résultat assez surprenant peut être expliqué notamment par le contexte conflictuel qui caractérise l'environnement des organisations et milieux sociaux dans les PVD. La priorisation du rôle de médiateur sur le rôle de partenaire stratégique met en relief l'importance de la gestion efficace du climat social dans les organisations des PVD, un climat qui doit focaliser sur l'équité, la motivation, la valorisation et l'enrichissement du capital humain. La réalisation d'une étude dans les pays en voie de développement, où les conditions (économiques, démographique, politiques et socioculturelles) sont différentes des pays développés, permettra de savoir si les déterminants de l'efficacité de la GRH dans les pays industrialisés sont les mêmes que ceux pour les pays en voie de développement, et si l'approche universelle qui postule une relation directe entre les bonnes pratiques de GRH (best practices) et la performance (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994) peut être considérée comme valide dans le contexte des pays en voie de développement. En effet, peu de recherches empiriques ont été effectuées sur ce sujet, étant donné la complexité des devis de recherche qui exigent le contrôle de nombreuses variables influençant la relation entre les pratiques de GRH et l'efficacité organisationnelle des départements RH.

1. INTRODUCTION

L'économie des pays en voie développement (PVD) traverse une période cruciale de son existence marquée par des changements organisationnels et structurels profonds qui influencent leur croissance. Les organisations des PVD sont confrontées à une concurrence de plus en plus forte dans un contexte de mondialisation turbulente et de rapports nord-sud instables, et incertains (Ouane, 2000). Les pays en voie de développement bouleversent de plus en plus le paysage politico-économique international et mondial. En effet, le PIB des PVD représente environ 50 %

du PIB mondial en parité de pouvoir d'achat, 40 % du PIB mondial en valeur et 45 % du commerce mondial (Nicet-Chenaf, 2014).

Ces constats mettent en relief l'intérêt d'analyser entre autres leurs structures économiques et organisationnelles, leur mode de fonctionnement et leur type de management. Le but ultime serait de comprendre les facteurs qui influencent leur développement et leur croissance économique. Selon plusieurs auteurs (Friboulet, 2018 ; Grellet, 1992 ; Perroux, 1969), la notion du développement est différente de celle de la croissance. Ils considèrent que le développement est le processus par lequel un pays devient capable d'accroître sa richesse de façon durable et autonome ainsi que de la répartir équitablement entre les individus. Ils affirment que le développement revient à « nourrir, soigner et instruire les hommes ».

Au-delà des facteurs économiques, financiers, politiques et naturels (sécheresse, inondations, épidémies, guerres et conflits régionaux), selon les experts, l'un des grands problèmes managériaux du développement des PVD est lié à l'efficacité de leur capital humain (Soufyane et Peretti, 2005 ; Scouarnec et Silva, 2006). Certains auteurs insistent particulièrement sur le manque d'articulation entre le système éducatif et le système productif. Ce manque de cohérence entre les deux systèmes constitue souvent un handicap majeur pour les entreprises qui ne peuvent disposer de ressources humaines ayant les compétences et les qualifications nécessaires pour assurer leur développement (Belout et Zimri, 2011). Aujourd'hui, force est de constater que la plupart des organisations des PVD accusent un retard certain en matière de gestion de leurs ressources humaines. Au moment où la communauté scientifique s'accorde sur les liens entre le succès des organisations et l'efficacité de leur GRH (Saba et Dolan, 2013 ; Ulrich, 2015 ; Belout et coll., 2017), il devient impératif d'identifier et d'analyser les déterminants de l'efficacité de la gestion du capital humain dans les PVD. La problématique de l'efficacité des directions des ressources humaines dans les PVD met aujourd'hui en relief plusieurs carences au niveau de la clarté des missions des services des ressources humaines (SRH), leurs moyens d'action, leur pouvoir décisionnel relatif au sein des entreprises, leurs compétences et leur adaptation au changement (DIORH, 2004).

Les professionnels des ressources humaines (PRH) des pays en voie de développement jouent un rôle souvent d'exécutant, qui consiste à prioriser les tâches administratives, telles que la

rémunération directe et indirecte, la gestion des aspects disciplinaires, la planification des congés, l'absentéisme, et les plaintes des employés (Vallemont, 2005). Une des causes de cette limitation de pouvoir est le support souvent timide de la haute direction qui nourrit un certain désintérêt envers les professionnels RH, ces derniers se cantonnant dans des rôles secondaires et négligeant les aspects stratégiques des ressources humaines (Réale, 2013).

Notre article exploratoire tentera de mesurer l'impact des compétences des professionnels RH opérants dans les services des ressources humaines (SRH) et l'influence des rôles des SRH sur l'efficacité de la gestion des ressources humaines dans les PVD (variable dépendante). Notre hypothèse principale, basée sur la revue de la littérature (Tsui, 1990 ; Guillot-Soulez, 2015), considère que les compétences des professionnels RH ainsi que les différentes missions et pratiques des SRH influencent l'efficacité des SRH dans les organisations (Cossette et Bouteiller, 2013 ; Gagnon et Arcand, 2011).

1.2 La situation des pays en voie de développement

Le grand dictionnaire terminologique (2017) définit un pays en voie de développement comme « Un pays qui a enclenché un processus, sur les plans économique et social, pour relever le niveau de vie de ses habitants, en tentant de mettre fin, notamment, au faible développement de son industrie, à l'insuffisance de sa production agricole, au déséquilibre entre la rapidité de sa croissance démographique et l'augmentation de son revenu national. » Certains auteurs utilisent le terme de pays émergent pour désigner un pays en voie de développement. Mbaloula (2011) considère que les pays en voie de développement possèdent des caractéristiques communes, à savoir une population importante, des capacités technologiques qui impulsent une mutation profonde, une main-d'œuvre nombreuse, et une certaine richesse du pays au niveau des matières premières. Philippe Hugon (2013) rapporte que les PVD sont devenus les locomotives de l'économie mondiale, ils se transforment progressivement en puissance économiques et disposent d'un potentiel stratégique, géopolitique, militaire, financier et démographique de premier ordre. Certains de ces pays sont même entrés en concurrence avec les pays développés pour les matières premières, les produits agricoles, et surtout pour les ressources non renouvelables.

Néanmoins, la structure économique et sociale des PVD constitue un obstacle à leur développement. Deubel (2008) souligne à ce titre leur économie informelle, la fragilité de leurs États, leur structure sociale souvent inégalitaire et disparate ainsi que l'inefficacité des méthodes managériales utilisées. Logne (2012) l'a confirmé par le biais de la déclaration de Élie Litheko, patron de l'Institut de Gestion des ressources humaines d'Afrique du Sud : « La seule chose que tous nos professionnels RH semblent avoir en commun, c'est qu'ils ont tous lu les livres de gestion de pointe venant des États-Unis. Nous pensons qu'il est temps de commencer à prendre en compte les expériences de chez nous et les solutions qui ont fonctionné dans notre contexte particulier ».

1.3 Les conditions économiques et politiques des pays en voie de développement

Pour évaluer la richesse d'un État, on s'appuie généralement sur des critères économiques comme la croissance. Celle-ci correspond à l'augmentation de la richesse du pays. Les deux indicateurs le plus souvent utilisés sont le Produit intérieur brut (PIB), un indicateur qui mesure la valeur au coût du marché, exprimée en dollars, de la production finale d'un pays, et le Produit national brut (PNB) qui quantifie le revenu global des citoyens de ce pays (Haggart, 2000). La croissance du PIB des pays en voie de développement entre 2009 et 2012 a été de 5,40 %, alors que celle des pays développés a été pour la même période de 1,04 % (Rapport Nations Unies, 2015). Ces deux indicateurs ne permettent pas, cependant, de déterminer l'état du développement d'un pays. Le développement ne se limite pas à l'accroissement des revenus.

Il correspond également à une amélioration de la qualité de vie de la population. Pour évaluer cet aspect, on utilise un autre indicateur spécifique, soit l'indicateur de développement humain (IDH). L'IDH est un indice qui évalue le bien-être humain dans une perspective globale, à savoir le niveau de vie, l'espérance de vie, et le niveau d'instruction (INSEE, 2016). En 2014, l'IDH des pays en voie de développement était de 0,66 inférieur à l'IDH de l'ensemble de la planète qui est de 0,711 pour la même année (Rapport Nations Unies, 2015). Au cours de la dernière décennie, les PVD ont enregistré une croissance économique forte qui se poursuit (Rapport Nations Unies, 2014). Ils commencent à jouer un plus grand rôle dans l'économie mondiale au XXI^e siècle. Selon le rapport des Nations unies de 2014, le taux moyen de croissance des PVD à partir du nouveau millénaire a été supérieur au taux moyen de croissance de l'économie mondiale. Plusieurs facteurs ont contribué à la croissance de ces pays, à savoir l'amélioration de la gouvernance (Rapport Banque

Mondiale, 2015), une meilleure gestion macroéconomique, la croissance de l'éducation et de la main-d'œuvre (Lewis, 2002), un climat politique relativement plus stable, et enfin l'intensification de la coopération économique avec les pays développés (Touré, 2013).

Au niveau politique, la situation dans la plupart des pays en voie de développement tend à se stabiliser. Selon l'OCDE (2015) l'année 2014-2015 a connu quelques évolutions positives sur le plan politique. En Tunisie par exemple, les scrutins législatifs et présidentiels d'octobre et de décembre 2014 se sont déroulés dans un environnement pacifique tandis que l'Afrique du Sud a vécu aussi son cinquième scrutin démocratique. Toutefois, plusieurs pays africains ont continué à connaître de l'instabilité, des actes de terrorisme ou des conflits notamment au Burkina Faso où des manifestations de masse ont entraîné la chute du président Compaoré (Châtelot, 2014). Il y a également eu le Printemps arabe qui a soudainement gelé la croissance en Tunisie, en Égypte et en Libye. Cependant, les taux de croissance moyens du continent ont repris principalement en raison de la bonne performance de l'Afrique de l'Ouest et de l'Est (OCDE, 2015).

1.4 Les conditions démographiques et socioculturelles

Les PVD se caractérisent par une forte croissance démographique due à la forte natalité et à un faible taux de mortalité (Fassiaux-Looten, 2012). La démographie est un thème qui suscite de nombreuses réactions. Plusieurs auteurs considèrent la croissance démographique comme un frein à la croissance économique, pour ne pas dire au développement. D'ailleurs des thèses antipopulationnistes considèrent que la forte croissance démographique constitue un obstacle à la croissance économique. Beaumais (2005) le confirme : « La croissance de la population devait nécessairement se heurter à l'insuffisance de biens alimentaires, puisque la disponibilité de ceux-ci ne pouvait augmenter aussi rapidement que la population. » (p.201).

À l'inverse, les thèses populationnistes, comme celle de l'économiste danoise Esther Boserup (1992), considèrent qu'un fort taux de fécondité incite le système économique à se moderniser, d'après la même auteure : « Une population plus élevée pour un territoire donné facilite la spécialisation professionnelle, l'emploi d'une main d'œuvre instruite et formée, ainsi que l'utilisation d'équipement spécialisé. » (p.1508) Selon ce courant d'économistes, la croissance démographique serait ainsi à l'origine des révolutions économiques. Au niveau socioculturel, le

sous-développement n'est pas le résultat de causes économiques seulement, mais comporterait aussi des origines non économiques diverses. Ainsi, les institutions, les traditions présentes dans les PVD peuvent constituer des entraves à la croissance. Il y a également les facteurs sociologiques et culturels, comme les pratiques religieuses ou traditionnelles. L'exemple de certains pays qui contraignent les femmes à occuper le rôle réducteur de femme au foyer (Nechifor, 1998), privant ainsi leur dynamisme économique de ressources majeures.

2. METHODOLOGIE

Dans cette partie, les aspects méthodologiques en sont l'une des parties les plus importantes. Pour cette raison, le but est d'expliquer ces aspects méthodologiques de l'entreprise. Les principaux axes de ces aspects sont à savoir : les approches utilisées, les méthodes de collecte des données et les instruments de recherche, le plan d'échantillonnage (population, techniques d'échantillonnage, taille de l'échantillon) ainsi que les méthodes de traitement des données.

2.1 Conception de l'étude

La conception de l'étude étant un cadre qui a été établi pour rechercher des réponses aux questions de recherche, elle permet d'aborder efficacement le problème de la recherche de manière logique et aussi sans ambiguïté que possible. À cet égard, la conception de cette étude est basée sur les principes fondamentaux de la recherche exploratoire où l'intention n'est pas de fournir des preuves concluantes, mais aide à avoir une meilleure compréhension du problème en explorant le sujet de recherche avec différents niveaux de profondeur (Saunders, 2012).

2.2 Stratégie de l'étude

Cette recherche se réfère aux critiques, documentations et autres matériels de lecture et les réactions de l'entretien lors de la collecte des données doivent être pris en compte. En s'adressant aux littératures écrites, cela peut aider à interpréter et à mieux comprendre la réalité complexe

d'une situation donnée de manière qualitative. L'approche de cette étude est qualitative car elle explore et comprend comment formuler des stratégies pour le relèvement d'un secteur de la santé en crise car elle suppose que le sens et les connaissances sont construits dans un contexte social et cherchent à comprendre les perspectives subjectives des participants (validité sociale) pour fournir une description riche des phénomènes.

2.3 Collecte de données

En général, la collecte de données peut être utilisée grâce à diverses techniques. Il existe principalement deux manières différentes : par des données primaires et secondaires. Les données primaires sont des données qui ont été collectées spécialement à cette fin. Cela implique à la source d'origine de première main, alors que les données secondaires se réfèrent aux informations collectées par d'autres (Bryman et Bell, 2011).

2.4 Outils et méthodes de collecte de données : documentation

La recherche documentaire fait référence à la bibliothèque et à la documentation en ligne. Il se composait de livres, d'articles de synthèse, de rapports et d'autres documents écrits dans la ligne de l'étude. En outre, des données en ligne ont été collectées ; ces données complétaient celles que nous n'avons pas trouvées dans les livres.

2.5 Analyse des données

L'analyse des données est le processus de description et d'évaluation des données. Cependant, la base de la recherche réside dans l'interprétation des données et dans la description de l'expérience vécue des êtres humains (Atkinson et al 2001). Comme la nature de cette étude s'inspire des sources de données des données primaires et secondaires, leur analyse sera basée sur l'approche interprétative ou analytique qui se concentre sur la façon dont les répondants interprètent leur réalité subjective et y attachent un sens. Comme cette étude est qualitative, il n'y a pas de manière unique d'analyser les données qualitatives (Powell et Renner, 2003 :1), nous ne nous sentions pas obligés de séparer une partie de l'analyse des données. Pourtant, nous aurons des résultats directs du documentation et les relierons à ce qui a été dit par les observateurs dans leurs littératures et obtiendrons l'analyse des données en utilisant le prisme des cadres théoriques et conceptuels conçus pour cette étude.

3. RESULTATS

3.1 PARADOXE : L'évolution de la gestion des ressources humaines

Le concept de capital humain dans le développement Le capital humain est défini par l'OCDE (2007) comme un ensemble de connaissances, de qualifications et de compétences d'un individu qui favorise le bien-être personnel, social et économique. L'économiste américain Theodore Schultz est l'un des premiers à l'avoir expliqué dans un article publié en 1961. Celui-ci a précisé que les individus ont un grand impact sur la richesse des nations (Le Chapelain et coll., 1998). Dans son livre sur la richesse des nations (1776), l'économiste écossais du XVIII^e siècle Adam Smith a estimé que le savoir et le savoirfaire des travailleurs alimentent l'activité économique. Il a comparé le travail d'un employé qui reçoit une formation à celui d'une machine améliorée. Autant l'utilisation d'une machine performante augmente la productivité, autant une formation supplémentaire permet à un employé d'augmenter sa productivité (Smith, 1776).

De même, le capital humain prend souvent un rôle central dans les différentes théories de la croissance économique et du développement. Dans son livre *Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis With special Reference to Education*, Becker (1975) considère le capital humain comme l'un des principaux facteurs de la croissance économique, et l'ensemble des talents et compétence d'un travailleur, qu'ils aient été acquis par le biais de ses expériences ou l'éducation, permet d'améliorer la productivité d'une personne sur le marché du travail.

Les différences de qualifications obtenues par l'éducation et la formation expliquent non seulement les différences de salaire entre individus, mais aussi les différences de niveau du développement entre pays. Autrement dit, la formation permet aux individus d'exercer des emplois plus complexes et l'existence de tels emplois les incite du même coup à se former plus. Les heures ainsi passées à se former se traduiront finalement par un emploi qui récompense leurs efforts.

3.2 Les fondements de la gestion des ressources humaines, historique et défis dans les pays en voie de développement

Selon St-Onge et coll. (2013), la GRH constitue une fonction de gestion, au même titre que les fonctions de production, de marketing et finances. Dolan et coll. (2002) mentionnent que la GRH est « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels. » (p.7) Les travaux de recherches réalisés sur l'évolution de la fonction Ressource humaine (RH) dans les pays développés ont identifié trois périodes dans l'évolution de cette dernière (Fombonne, 2001; Delattre, 2011). Fombonne (2001) a identifié trois périodes. Tout d'abord, la première correspond à celle de l'organisation taylorienne du travail : les travaux de Taylor sur l'organisation scientifique du travail ont permis le passage de l'administration du personnel à la gestion du personnel par l'élaboration d'outils de gestion statistiques pour gérer l'absentéisme, les salaires, les postes, etc. Les préoccupations des organisations étant purement économiques, l'administration du personnel était gérée par le patron lui-même (Attias-Delattre, 2001). L'apparition de la fonction personnelle était liée à la prise en charge des problématiques des ressources humaines dans les organisations et la création de cadres juridiques (Pigeyre, 2006). Les équipes de directions s'occupaient du recrutement, de la rémunération et de la régularisation des problèmes juridiques des employés.

Dans une seconde période, l'auteur distingue l'arrivée de dirigeants et des professionnels RH et l'apparition de l'école des relations humaines. Par conséquent, la fonction RH a commencé à prendre une place importante dans l'organisation. C'est à partir de cette date que la fonction « personnel » est définie par ses principales activités : recrutement, formation, rémunération, etc. Par la suite, cette fonction s'est adaptée et a évolué vers la professionnalisation de la fonction RH. À partir des années 1980, le passage de la notion de fonction personnel et de celle de fonction RH s'appuie sur des enjeux directement liés à l'organisation du travail et à l'impact des éléments comme la formation, les qualifications, la rémunération sur la productivité de l'organisation.

3.3 Les pratiques de la gestion des ressources humaines dans les pays en voie de développement

Eu égard aux grandes disparités des pratiques de ressources humaines dans les PVD, nous présenterons cette section en distinguant les organisations selon leur taille et leur secteur (public versus privé, formel ou informel).

3.3.1 Les grandes entreprises

Les grandes entreprises dans les pays en voie de développement utilisent des méthodes de management qui sont en grande majorité importées de l'Occident, ces méthodes dites universelles, les unes naissantes, les autres désuètes, implantées soit à la suite d'interventions des consultants européens ou nord-américains (Faye, 2013) ou encore par des cadres recrutés dans ces entreprises et qui ont été formés dans des universités occidentales (Shamba et Livian, 2014). Les outils de gestion sont formalisés (planification stratégique, les règlements d'entreprises, les différentes politiques RH, tableau de bord, etc.). Plusieurs entreprises utilisent des systèmes d'information (ERP, SAP) développés par des développeurs occidentaux (Worou, 2011). De nombreux dirigeants sont convaincus de la nécessité de mettre en place ces méthodes « modernes », mais trouvent de la difficulté à les implanter en raison de plusieurs entraves telles que la grande diversité sur les plans culturels, linguistique, religieuse, ethnique, géographique et historique (Faye, 2013). Il n'est pas alors aisé, dans un tel pays, de gérer tous les particularismes dus à cette diversité d'ethnies, et de religions, que l'héritage colonial a inclus dans un même territoire (Faye, 2013).

3.4 Le facteur culturel en gestion des ressources humaines

La culture de façon générale peut être définie comme un ensemble de particularismes qui distinguent une société, un peuple, ou une nation des autres (Harou, 2014). En effet, l'Association pour la Recherche interculturelle (2001) a déterminé trois dimensions pour la culture : une dimension symbolique qui, à travers les normes et valeurs, donne un sens aux actions des individus, une dimension sociale qui découle de la manière dont les individus s'organisent en société et une dimension technique où entrent tous les savoir-faire, les connaissances et les pratiques dans tous les domaines de la vie. Il est de plus en plus accepté dans la littérature scientifique que la gestion des ressources humaines a un impact considérable sur la performance des organisations. Toutefois, les pratiques RH auront-elles le même impact sur la performance de ces derniers, et ce, quel que soit le pays étudié ?

Dans leurs articles « Cultural Perspectives on comparative HRM », Reiche et coll. (2009) mentionnent que la différence culturelle influence le comportement des employés envers les pratiques RH. Les auteurs ont réalisé leur étude sur plus de 15 pays à travers le monde et ont

comparé l'impact de la culture sur quatre pratiques RH : le recrutement, la rémunération, l'évaluation de la performance et la formation. Ainsi, ils ont conclu qu'envers chacune des pratiques RH, les employés agissent de façon différente, et que c'est difficile de transférer les pratiques telles qu'elles d'une nation à une autre. De ce fait, Hofstede (1994) a identifié quatre dimensions dans lesquelles les différences culturelles se manifestent : la distance hiérarchique ; le degré d'individualisme ou de collectivisme ; le degré de masculinité ou de féminité ; et le contrôle de l'incertitude.

CONCLUSION

Une véritable prise de conscience de l'importance de la GRH s'est produite dans l'administration publique des PVD. Les directeurs des ressources humaines se sont attachés à promouvoir des initiatives diverses en matière de GRH (professionnalisation des procédures de recrutement, plans de carrière, plans de formation, etc.). Les démarches entreprises sont très disparates d'une organisation à l'autre et parfois au sein d'une même administration. La situation de la GRH dans les PVD se présente de manière assez paradoxale dans la mesure où l'on observe une véritable profusion des pratiques GRH, mais où l'insertion de ces dernières s'opère avec difficulté et sans grande cohérence avec l'environnement interne et externe de l'organisation et parfois sans pérennité dans le temps.

Plusieurs facteurs expliquent cette contradiction. Le premier réside dans la difficulté à fixer une vision à moyen et long terme de la stratégie en matière de GRH. Cette difficulté découle elle-même de plusieurs causes, notamment une faible professionnalisation des directeurs des ressources humaines et une confusion entre les rôles du directeur des ressources humaines et les gestionnaires d'équipes. Si la gestion opérationnelle des employés incombe à tous les responsables opérationnels, la direction des ressources humaines requiert, elle, des compétences plus spécialisées et plus complexes qui permettront la planification, la conception et la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines.

Le deuxième facteur s'avère la place secondaire de la GRH dans l'organisation et sa valorisation dans les structures. Dans la majorité des cas, les autres fonctions (financière, ventes, etc.) sont plus

valorisées que le département RH. Comme nous l'avons cité précédemment, le directeur des ressources humaines, en tant que professionnel, doit créer et maîtriser les différentes approches et outils GRH, en plus de connaître les différentes théories qui les fondent. Il doit être capable de bâtir une stratégie de GRH et d'organiser la fonction GRH en conséquence. Le directeur du personnel doit, enfin, veiller à l'implantation de ses politiques, adapter celles-ci à l'environnement de son organisation et les ajuster selon l'administration. L'absence de vision stratégique dans les organisations des PVD est due surtout au manque de la professionnalisation des responsables GRH.

BIBLIOGRAPHY

- ✓ Carbonnier, G. (2007). *Comment conjurer la malédiction des ressources naturelles?* (No. 26-2, pp. 83-98). Institut de hautes études internationales et du développement.
- ✓ Nkengfack, H. (2017). L'ÉCONOMIE VERTE EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE: UNE ANALYSE PAR LE DÉCOUPLAGE ÉCONOMIE-ENVIRONNEMENT. *Revue Internationale des Economistes de Langue Française: revue de l'Association Internationale de Economistes de Langue Française avec la collaboration Université des Sciences Economiques et de Gestion*, 2(2), 53-71.
- ✓ Raison, V. (2010). Les Futurs du Monde ou les paramètres du changement. *Revue Internationale et stratégique*, (4), 51-59.
- ✓ Havro, G. B., & Santiso, J. (2008). Tirer parti de la manne des matières premières: les leçons du Chili et de la Norvège.
- ✓ Schümperli Younossian, C., Fino, D., & Servet, J. M. (2007). De l'aide extérieure à la mobilisation des ressources locales. *Annuaire suisse de politique de développement*, (26-2), 11-21.

- ✓ Tamba, I., Tchatchouang, J. C., & Dou'a, R. (2007). *L'Afrique Centrale, le paradoxe de la richesse: industries extractives, gouvernance et développement social dans les pays de la CEMAC*. Presses univresitaires d'Afr.

- ✓ Dejouhanet, L. (2013). «Unclear Occupation». La filière des plantes ayurvédiques: Paradoxes et limites de la gestion publique des ressources forestières au Kérala (Inde). *Carnets de géographes*, (5).

- ✓ Dembélé, D. M. (2015). Ressources de l'afrique et stratégies d'exploitation. *La Pensee*, (1), 29-46.

- ✓ Rastoin, J. L., & Ghersi, G. (2010). *Le système alimentaire mondial: concepts et méthodes, analyses et dynamiques*. Éditions Quae.

- ✓ Ghamsi Deffo, S. L., Adjoumessi Houmpe, D., & Dasi Yemkwa, G. H. (2020). Contribution du Capital Humain dans transmission des effets de l'abondance en ressources naturelles au développement économique des pays de la CEMAC.