

# Pour une lecture transversale de la GRH : Le cas de Madagascar.

*Claudine RATSIMBAZAFY*

Directeur du Perfectionnement aux Affaires  
INSCAE - Antananarivo

## INTRODUCTION

*Après une présentation des traits culturels malgaches, cette communication précisera la gestion des ressources humaines à Madagascar. Peut-on parler d'une gestion à la malgache, à l'instar de la gestion à la française basée sur la logique de l'honneur, ou du swiss way of management marqué par l'éthique du travail ?*

*En nous basant sur des référents théoriques largement admis, pour ne pas dire universels, nous avons cherché à élucider le positionnement des entreprises « malgaches », en tenant compte des éléments de contingence qui peuvent influencer d'une manière ou d'une autre, les pratiques en matière de GRH.*

*La méthodologie adoptée repose sur une enquête effectuée auprès d'une quarantaine d'entreprises localisées à Madagascar.*

*Les résultats dénotent un fort marquage culturel :*

- entre l'individu et le travail : une rupture,
- entre la tradition et la modernité : un camouflage.

*Cette empreinte façonne les spécificités de la GRH à Madagascar, et en donne une lecture transversale.*

Après l'échec du secteur public à Madagascar, la confiance va désormais à l'initiative privée et aux mécanismes du marché. L'entreprise devient, aujourd'hui plus que jamais, le noyau du développement économique et social. Deux dimensions qui n'en font qu'une, lorsque l'on reconnaît que la croissance économique est nécessaire au développement humain comme le développement humain est essentiel à la croissance économique<sup>1</sup>.

Le développement d'un pays, économiquement pauvre de surcroît, doit passer par le développement des entreprises. La réussite des entreprises quant à elle, repose sur une gestion efficace des hommes lorsque les sondages montrent que les problèmes liés au personnel – « difficulté de trouver des employés compétents et de les motiver pour les rendre performants » – arrivent en tête des facteurs d'échec (UZAN, 1990)<sup>2</sup>.

## RELATIVITÉ CULTURELLE

Si l'esprit scientifique dans sa recherche de certaines régularités pour l'élaboration éventuelle de loi, soutient l'existence d'attributs universels du management, la relativité culturelle<sup>3</sup> n'en est pas moins une réalité. Plusieurs travaux tentent d'analyser les variables qui déterminent les comportements de gestion dans un pays donné. Sans être exhaustif, nous citons : le management japonais par OUCHI (1982)<sup>4</sup>, la gestion à la française par D'IRIBARNE (1985)<sup>5</sup>, le management africain par BOURGOIN (1984)<sup>6</sup>, le management indien par GUPTA (1984)<sup>7</sup>.

La culture est relative à un espace géographique limité qui démarque les spécificités nationales.

Comme l'indique D'IRIBARNE (1987)<sup>8</sup>, il n'existe pas dans le Tiers-Monde de méthodes « indi-

gènes » de gestion ayant la même respectabilité (nous préférons le terme « audience ») que les approches utilisées dans les pays industrialisés, cependant les cultures ont quelque chose d'irréductible que l'on ne peut ignorer. La transversalité de la GRH revêt deux aspects : interne et externe. Si, à l'interne, elle se retrouve dans le caractère partagé de la fonction ressources humaines ; de l'extérieur, la transversale culturelle oriente la conduite de la GRH.

Considérant l'interférence de la culture sur le management en général et celui des ressources humaines en particulier, il importe de mieux préciser ce que peuvent être les signes de la culture malgache.

Des recherches ont été effectuées sur les éléments qui pouvaient conduire à un arbitrage au niveau des cultures nationales (HOFSTEDE, 1987)<sup>9</sup> ; HAMPDEN-TURNER, 1991)<sup>10</sup>. Devenus presque un classique dans ce domaine, les travaux d'HOFSTEDE couvrant plus de 50 pays, ont abouti à l'identification de 4 dimensions culturelles : la distance hiérarchique, la masculinité, le lieu de contrôle et le collectivisme.

## DE LA CULTURE MALGACHE

Un rapprochement des dimensions culturelles pourrait positionner Madagascar au carrefour de la France, de la Grande Bretagne et du Sud Est asiatique. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les premiers peuples de Madagascar étaient d'origine asiatique. Et avant la colonisation française, Madagascar a été fortement influencé par les britanniques. Ce qui permettrait d'envisager par ce raccourci historique, une culture malgache marquée par une distance hiérarchique élevée et une faible masculinité comme pour la France ; un faible contrôle de l'incertitude comme pour la Grande Bretagne ; et, un collectivisme voisin de celui du Sud Est asiatique. Ce profil s'inspire des conclusions de BOURGOIN (1984)<sup>11</sup> concernant la Côte-d'Ivoire.

Une enquête auprès d'étudiants de gestion à Madagascar a fait ressortir les attributs suivants comme étant les plus caractéristiques du Malgache : respectueux des traditions, intelligent, débrouillard, imitateur et sociable.

Considérant le langage comme un des vecteurs de la culture, nous avons rapprocher ces caractéristiques avec quelques dictons et proverbes qui font la richesse de la langue et de la culture malgaches.

Le Malgache est respectueux des traditions. Il croit au Mardi faste, jour favorable pour démarrer une importante activité. Comme il croit au Mardi néfaste, jour auquel toute dépense doit être évitée au risque de se ruiner. La répartition des rôles est aussi une réalité transmise de génération en génération. Ainsi, la paro-

le revient de droit aux aînés. Ces derniers pensent, conçoivent et les plus jeunes exécutent. Ce qui laisse toujours un sentiment de frustration pour les personnes encadrées par des individus plus jeunes. Toutefois, lors d'événements extra-professionnelles (naissance, mariage, décès... concernant un membre de l'organisation), le droit de parole revient aux plus âgés.

L'intelligence n'est pas mesurée en terme de QI mais s'illustre dans le bon sens. Elle se retrouve dans la subtilité du langage, la richesse des métaphores développées lors des fameux « kabary » (discours). Toute cérémonie officielle (marché<sup>12</sup>...) ou familiale (mariage, funérailles, exhumation...) commence nécessairement par une succession de « kabary ». Ainsi, le bon sens rime avec la retenue, mais les personnes insensées se trahissent par leur conduite. L'intelligence est également dans la dignité : il faut avoir un esprit digne de sa destinée ; dans l'habileté : être habile de ses deux mains, connaître plusieurs métiers. La dextérité manuelle figure aussi parmi les principaux atouts de la main-d'œuvre malgache.

La sociabilité se vit dans l'union, dans le respect du « fihavanana ». Le « fihavanana » est un concept malgache qui pourrait traduire une forme de « pacte social ». Ce n'est pas un simple lien de parenté, il va au-delà des liens du sang et régit les relations entre les membres de la communauté.

La différence est pourtant reconnue. C'est un parent quand il est riche ; mais lorsqu'il est dans le besoin, ce n'est plus vraiment un parent. L'absence d'une culture industrielle fait que le Malgache est « *tia kely* »<sup>13</sup>. La règle du jeu se veut « gagnant-perdant » mais aboutit finalement à un résultat « perdant-perdant »<sup>14</sup>. Par le faible contrôle de l'incertitude, il ne se hasarde pas dans l'inconnu mais il se fie au « *vintana* » (chance). Il préfère garder sa petite part de gâteau plutôt que de s'associer pour produire un plus gros gâteau et agrandir sa part. Le « *hui* »<sup>15</sup> qui fait la réussite exemplaire des Chinois où qu'ils soient, et en particulier à Madagascar, aurait pu être un modèle pour les Malgaches. Mais une tentative de développement de tontine a abouti à un fiasco total pour des raisons que nous n'évoquerons pas ici.

Selon les dimensions culturelles d'HAMPDEN-TURNER, au-delà des attributs sus-cités, on peut relever le particularisme par l'absence de règles associée à la notion de camouflage, le holisme avec la primauté accordée aux bonnes relations, le statut plutôt attribué.

Le Malgache est polychrone. Les plans sont flexibles dans la mesure où, c'est l'événement qui remplit le temps (procédural traditionnel). Le futur est l'extension linéaire et logique du présent. Il faut noter toutefois, qu'il s'agit ici, non pas d'une logique interne (raison) mais d'une logique externe (destin).

Si dans le pacte social français, la marge de manœuvre se situe dans la distance indéfinissable entre le licite et l'illicite, dans le contexte malgache, la tentation de l'illégalité par le développement de l'informel semblerait dominer.

L'éthique du travail dans la conception suisse repose sur l'idée d'un travail vécu comme une valeur partagée par tous. Il est perçu comme un bien nécessaire dont l'essence va au-delà des aspects monétaires. Travailler, c'est se prendre en charge, se respecter et respecter les autres. Ainsi, le travail se présente plus comme un facteur d'intégration que comme un facteur de différenciation sociale. Cette forme d'éthique du travail ne se retrouve pas à Madagascar où la relation individu/travail se caractérise davantage par une rupture individu/travail. Ceci est dans le prolongement de l'aliénation du travail par l'instauration de la corvée pendant la période coloniale. Après l'indépendance, la perception du travail n'a pas beaucoup évolué. Le travail devait permettre avant tout de régler l'impôt per capita dû par chaque individu, de sexe masculin, âgé de 21 ans et plus. En 1972, après la chute de la première République, l'impôt de capitation a été levé pour mieux asseoir l'idée d'indépendance. Cette décision devait réconcilier l'individu avec le travail qui redevenait moins une contrainte qu'un acte existentiel. Cependant, cette libération apparue comme trop facilement acquise n'a pas permis de renforcer le sens du travail.

La relation à l'entreprise est également nuancée. L'individu considère qu'en tant que membre de la communauté entreprise, il a le droit de disposer des richesses produites. Mais, d'un autre côté, il conçoit que les pertes éventuelles ou les échecs relèvent uniquement de la responsabilité de la direction.

Ainsi, les spécificités de la culture malgache se retrouvent dans :

- le concept de camouflage qui traduit le décalage entre le discours et les pratiques, le hiatus entre l'individualisme et l'entraide (fihavanana), la tradition et la modernité ;

- la rupture individu/travail liée à l'évolution historique de la représentation du travail ;

- la représentation de l'entreprise dominée par le référent domestique où il importe avant tout d'entretenir de bonnes relations ;

- l'attitude réceptrice qui devait stimuler l'individualisme et le goût de l'effort n'a pas trouvé d'issue logique dans l'esprit d'entreprise.

Autour de cette transversale culturelle, comment s'articulent les pratiques de gestion des ressources humaines ?

## LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'étude des pratiques de gestion des ressources humaines repose sur les activités de recrutement, de rémunération et de formation.

### Le recrutement : une objectivité apparente

Plus de 65 % des entreprises déclarent avoir un plan de recrutement qui ne s'insère pas nécessairement dans une politique sociale écrite. D'ailleurs, 42 % seulement souscrivent à cette démarche de formalisation. Les sources externes sont privilégiées par 13 % d'entre elles ; et seules 2 % sont des inconditionnelles de la promotion interne. La majorité des entreprises ont recours à la fois aux sources internes et aux sources externes. Nous n'avons malheureusement pas pu obtenir d'informations sur le coût, même relatif, du recrutement.

L'afflux de jeunes diplômés en quête d'emploi et prêts à tout accepter favorise l'appel externe dominé par les candidatures spontanées. En effet, pour les sources externes, les candidatures spontanées arrivent en tête avec 52 %, suivies de la presse (50 %). Les canaux les moins sollicités sont les universités (10 %), les relations professionnelles, les écoles et les relations personnelles avec respectivement environ 24 %, 26 % et 29 %.

Les critères de recrutement sont d'abord la formation sanctionnée par un diplôme (86 %), avant d'être l'expérience (73 %), le comportement (39 %) ou autre chose (23 %) pouvant être le népotisme ou autre forme de favoritisme<sup>16</sup>. Ceci peut être considéré comme le fruit de l'héritage colonial dans la mesure où, comme dans le système français, c'est le diplôme qui prime<sup>17</sup>.

Les modes de recrutement reposent sur des procédures secrètes pour près de 40 % des entreprises. Cette discrétion modère l'objectivité apparente des critères de recrutement d'autant plus que l'activité est prise en charge, dans près de 95 pour 100 des cas, directement par l'entreprise. Et, chaque entreprise, voire chaque département ou même chaque responsable, définit ses règles arbitrairement.

La démarche d'intégration est plutôt réduite (52 %). Cela signifie que l'on laisse le temps au temps pour l'adaptation de l'individu à son travail<sup>18</sup>. Par ailleurs, des plans de carrière polyvalents sont proposés (68 %) et les filières promotionnelles sont souvent multiples (60 %). La situation actuelle n'encourage pas une forte spécialisation compte tenu de la technologie utilisée et des profils de compétences disponibles. La flexibilité demeure le principal atout pour l'entreprise, mais elle peut être à double tranchant<sup>19</sup>.

La rémunération, dans le secret des procédures

Les éléments pris en compte dans la détermination de la rémunération sont nombreux : d'une part, les caractéristiques du poste et le profil de l'individu à travers ses compétences, et d'autre part, la fidélité appréciée de par l'ancienneté et la performance qui est à la source du mérite

En considérant les critères : emploi et compétence, il faut noter que la rémunération tient compte au moins du profil de l'emploi (26 %) ou bien des compétences de l'individu (13 %). Pour les deux autres critères : mérite et ancienneté, la majorité des entreprises (66 %) tient compte à la fois du mérite et de l'ancienneté. Il est à remarquer toutefois que dans plus de 5 pour 100 des cas, la rémunération n'est contingente ni à l'ancienneté, ni au mérite. Elle dépend uniquement de la nature du poste occupé.

La grille de rémunération répond au souci d'équité interne et externe pour plus de 60 % des entreprises afin de maintenir un bon climat social en limitant les rivalités inter-catégories, et de se prémunir de l'attrait des salaires dans les autres entreprises. Plus de 34 % des entreprises ne se préoccupent guère de la concurrence des entreprises similaires sur le marché de l'emploi et ne tiennent compte que de l'équité interne. Il peut s'agir d'entreprises bénéficiant d'une notoriété certaine qui leur permet d'attirer de bons candidats en dépit de salaires modérés ou en vertu de salaires substantiels, ou bien au contraire, d'entreprises qui se protègent faute de moyens. L'équité externe serait mise en avant par les entreprises utilisant des professionnels assez recherchés et pour lesquels la rémunération peut être un élément discriminant dans le choix de l'entreprise.

L'attribution de la rémunération se fait plus souvent de manière individuelle (44 %) que collective (18 %). Néanmoins le reste des entreprises utilisent les deux possibilités conjointement. La fréquence des augmentations est jugée faible par la majorité des répondants (63 %) qui font tous partie de la direction. La portée de cette réponse est à rapprocher avec la perception à l'égard des employés (en terme de responsabilité sociale) sinon elle pourrait traduire une référence du répondant biaisée par sa situation personnelle. Les procédures demeurent, ici aussi, secrètes (52 %) et plutôt flexibles (63 %). Une situation qui définirait de manière élégante l'absence de procédures.

La rémunération, qui s'entend ici au sens large de la rétribution comme contrepartie de la contribution, intègre au-delà du salaire et des primes directement liés à l'emploi, d'autres éléments comme l'actionnariat (1), la participation aux bénéfices (2), les loisirs (3), l'intéressement (4), l'assurance décès (5)<sup>20</sup>, le logement (6), la voiture (7), la formation (8) et l'assurance maladie (9)<sup>21</sup>.

La composante la moins présente est l'actionnariat. Seuls 13 % des entreprises y ont recours. Il en est de même pour la participation aux bénéfices reconnue par 15 % des entreprises, les loisirs par 18 %. La moitié des entreprises interrogées considère le logement et la voiture dans la rémunération. La formation et l'assurance maladie sont les éléments les mieux intégrés car plus de la moitié des entreprises en tient compte. La valorisation des compétences acquises par la formation continue ne se retrouve pas nécessairement dans un supplément de salaire avec ou sans promotion. La formation en elle-même est une récompense.

Le degré de participation des employés peut être considéré comme normal dans la mesure où la moitié des répondants pense qu'il est plutôt faible et l'autre moitié le perçoit comme étant plutôt élevé. Nous nous interrogeons cependant sur le sens de la participation et celui du degré perçu comme faible ou élevé. En effet, la participation aux bénéfices est plutôt faible. On pourrait alors penser que la participation perçue comme élevée par 50 % des répondants concerne les décisions relatives au travail. Les entreprises (60 %) utilisent peu de stimulants comme la prime d'assiduité. Les avantages jugés insuffisants par près de 58 % des répondants sont de nature plutôt flexibles (60 %) et peuvent donc être réduits voire supprimés. La sécurité de l'emploi qui peut être considérée comme un avantage, est presque assurée dans 57,89 % des entreprises.

La formation : une activité d'opportunité

Les pratiques de formation se caractérisent par l'absence de programme prédéfini et dans la plupart des cas (78 %), les employés participent peu à l'élaboration. La formation est faite à la demande (60 %). Elle est orientée plus vers l'individu (57 %) que vers le groupe et a pour objectif un ajustement à l'emploi (78 %). Le contenu de la formation est principalement technique. L'aspect comportemental intéresse a priori à peine plus de 18 % des répondants. La perspective d'un développement de carrière intéresse peu d'entreprises (21 %). Ce qui justifie la primauté de la formation visant le court terme (76 %). Il s'agirait davantage d'une formation d'opportunité (formation gratuite ou à financement externe) que d'une formation liée à l'emploi ou à la carrière. La formation est dispensée directement par l'entreprise dans près de 45 pour 100 des cas. Dans le domaine technique, il s'agit d'apprentissage sur le tas. Ce type de formation peut être considéré comme gratuit en terme purement financier dans la mesure où il n'y a pas de débours direct, et si l'on ne tient pas compte de la non production ou de la non qualité qui pourrait en découler. Des programmes plus formalisés concernant l'aspect conatif peuvent être pris en charge par la direction. La formation externe couvre à la fois le technique et le comportemental avec à l'intersection le large domaine de la gestion<sup>22</sup>. Elle est d'ailleurs encouragée par la disponibilité de financements extérieurs<sup>23</sup>.

Formalisation et sophistication des pratiques

Une analyse multivariée a été effectuée à partir de 47 items avec 101 modalités associées concernant les pratiques de GRH. Les résultats montrent l'existence de 2 classes.

La classe 1 (53 %) regroupe les *pratiques formelles et ambitieuses*. Elles sont supportées par des procédures transparentes et se caractérisent par une volonté de stimulation plus marquée qui s'accompagne de formes multiples de promotion. L'assurance décès fait partie des composantes de la rémunération.

La classe 2 (47 %) rassemble les *pratiques informelles et réductrices*. Les procédures, lorsqu'elles existent, ne sont pas divulguées. Les pratiques sont peu évolutives : filière promotionnelle unique, peu de recours aux stimulants et autres formes de rémunération plus impliquantes comme l'intéressement. L'absence d'ouverture se traduit également par le seul souci de l'équité interne.

Les pratiques de GRH à Madagascar se retrouvent ainsi dans deux profils bien distincts avec d'une part, des pratiques « *formelles et ambitieuses* », et d'autre part, des pratiques « *informelles et réductrices* » suivant leur *degré de formalisation* bien explicité sur le premier facteur et leur *degré de sophistication*<sup>24</sup>.

**Le(s) profil(s) des entreprises efficaces**

Les entreprises qui se perçoivent comme étant efficaces présentent des caractéristiques différentes. Sept profils ont été identifiés<sup>25</sup> suivant l'influence de l'état-civil, de l'âge moyen du personnel, des formes de représentation du personnel, du profil et de la personnalité du dirigeant puis de la technologie et du marché.

Les entreprises qui se perçoivent comme étant efficaces, mettent en œuvre des pratiques formelles et ambitieuses. Nous ne pouvons pas affirmer toutefois, que ces pratiques sont un gage de réussite. Il existe des entreprises ayant fait le même choix mais qui finalement ne se considèrent pas comme des entreprises efficaces.

Les entreprises efficaces ont en majorité le profil « *avant-gardiste* ». Il s'agit d'entreprises anciennes qui sont donc en phase ascendante voire de maturité en référence à leur courbe d'expérience dans la gestion. Ce qui les encourage à tenter des expériences plus osées au niveau du coût et des chances de réussite s'agissant par exemple de la mise en place de démarches participatives dans l'élaboration des programmes, dans les processus de décisions, dans les formes de rémunération. LAFLAMME<sup>26</sup> préconise à ce stade de développement, l'intéressement du personnel, la personnalisation des relations, la stimulation de

la confiance et la collaboration, l'assouplissement des procédures, la décentralisation, sans oublier la préparation de la relève.

L'influence de l'âge moyen du personnel est considérée comme assez forte. Une population jeune est souvent plus mobile (peu ou pas de responsabilité familiale), et plus ouverte à de nouveaux défis. Les récompenses attendues sont à la fois intrinsèques et extrinsèques. Une population plus âgée recherchera avant tout la stabilité financière et un certain respect de l'ordre. Selon SONNENFELD<sup>27</sup>, les employés âgés sont plus réguliers et plus habitués à la discipline du travail. Et, d'un autre côté, même si le poste occupé est vidé de son contenu, dès lors que la position hiérarchique n'est pas complètement bouleversée, ils sont plus fidèles. Ceci peut être le prix à payer pour rester dans l'entreprise.

Toutes les formes de représentation du personnel y figurent avec tout de même une légère avance pour le style paternaliste marqué par l'absence de représentants. On retrouve ici la dimension collectiviste donnant une autorité incontestée au chef d'entreprise qui agit comme un chef de famille à l'égard de ses employés.

Les dirigeants présentent indifféremment le profil « *élitiste* » ou « *socialisant* ». En effet, arrivé à ce stade de l'entreprise qui, en soi, est déjà un succès, l'effet de la formation institutionnelle n'a plus la même acuité.

La personnalité du dirigeant qui réussit dans le contexte malgache est du type « *brute* » ou « *frioleux* ». Le premier type s'accommode bien de la perception négative à l'égard des employés de telle sorte que seule la contrainte peut rendre ces derniers productifs. Le second type est fortement imprégné de la philosophie des relations humaines<sup>28</sup>. L'efficacité s'associe alors plus que jamais aux valeurs traditionnelles d'entraide.

L'influence de la technologie est perçue comme étant plutôt forte. « *L'incertitude apparaît comme le problème fondamentale pour les organisations complexes, et se batte contre l'incertitude, comme l'essence même du processus administratif... Nous suggérons que la technologie et l'environnement sont les principales sources d'incertitude pour les organisations, et que des différences dans ces dimensions impliquent des différences dans les organisations* »<sup>29</sup>. La prise de conscience d'une forte influence de la technologie peut constituer un pas vers la réduction de l'incertitude.

La position vis-à-vis du marché est assez partagée entre le repli sur soi et l'ouverture sur l'extérieur. La conjoncture politique actuelle laisse augurer une plus grande initiative des entreprises. VALLEE (1992) parle du primat nécessaire de la raison privée. Toutefois, une telle démarche requiert un certain

temps d'adaptation pour déployer l'esprit d'entreprise (DRUCKER, 1985)<sup>30</sup>.

Ainsi, les différentes configurations des entreprises efficaces font ressortir l'amalgame tradition/modernité mariant le souci de conformisme et la volonté d'aller de l'avant.

Le type de relation entretenue vis-à-vis du travail et de l'entreprise serait plutôt guidé par l'opportunité : une forte mobilité pour les jeunes et une plus grande stabilité pour les anciens.

Le travail en lui-même perd sa dimension existentielle pour n'être qu'un moyen de subsistance.

## BIBLIOGRAPHIE

- \* BOLLINGER D., HOFSTEDE G., « Les différences culturelles dans le management », Editions d'organisation, Paris, 1987.
- \* BOURGOIN H., « L'Afrique malade du management », Edition Jean Picollec, 1984.
- \* DRUCKER P.F., « Les entrepreneurs », Paris, Hachette, 1985.
- \* GAUTHEY F., RATTU I., RODGERS I., XARDEL D., « Leaders sans frontières », Mc Graw-Hill, 1988.
- \* GED A., « Application de l'approche systématique à l'évaluation des perceptions managériales de l'efficacité : comparaisons internationales, France, Italie, Suisse », I.A.E. d'Aix-en-Provence, 1980.
- \* GED A., « Comparaisons internationales des perceptions managériales de l'efficacité », in : Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1983, pp. 18-25.
- \* GODET M., « La maladie du diplôme », in : Futuribles n° 173, Février 1993, pp.
- \* GUPTA J., « Le style de management indien », in : Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1984, pp. 80-85.
- \* HAMPDEN-TURNER C., « Vers une approche multiculturelle du bien-être et des valeurs », in : Personnel ANDCP, Octobre 1991, n° 327, pp. 23-33.
- \* HENAULT G., M'RABET R. (sous la direction de), « L'entreprenariat en Afrique francophone : culture, financement et développement », Edition John Libbey, Paris, 1990.
- \* HOFSTEDE G., « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », in : Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1987, pp. 10-21.
- \* D'IRIBARNE P., « La gestion à la française », in : Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1985, pp. 5-13.
- \* D'IRIBARNE P., « Repères bibliographiques », in : Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1987, pp. 102-104.
- \* D'IRIBARNE Ph., « La logique de l'honneur », Editions du Seuil, Paris, 1989.
- \* LAFLAMME M., « Diagnostic organisationnel et stratégie de développement : une approche globale », Gaétan Morin Editeur, 1977.
- \* MAHE DE BOISLANDELLE H., « Repérage de la fonction des ressources humaines en PME », in : Revue Internationale PME, vol. 3, n° 1, 1990, pp. 27-37.
- \* OLOMO P. R., « Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine », in : Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1987, pp. 91-94.
- \* OSUJI H. M., « Un mélange des ethnies dans une entreprise », in : Personnel ANDCP, Novembre-Décembre 1987, n° 291, pp. 42-48.
- \* OUCHI W., « Théorie Z, faire face au défi japonais », Paris Inter Editions, 1982.
- \* RAMANANKASINA V., « Changement social et problème d'acculturation à Madagascar au 19<sup>e</sup> siècle ». La mère et l'enfant Merina au contact des missionnaires britanniques (1818-1896), Université de Paris VII, 1985.
- \* SONNENFELD J., « De l'utilité des employés âgés », in : Harvard l'Expansion, Printemps 1979, pp. 91-102.
- \* UZAN O., « La gestion des ressources humaines en PME : quelques repères pour la recherche... », in : Revue Internationale PME, vol. 3, n° 1, 1990, pp. 105-116.
- \* THEVENET M., « La culture d'entreprise », PUF, 1993.

## NOTES

<sup>1</sup> Banque Mondiale, Rapport sur le développement dans le monde, 1991.

<sup>2</sup> La gestion des ressources humaines en PME : quelques repères pour la recherche..., *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 1, 1990, pp. 105-116.

<sup>3</sup> Relativisme culturel selon HENAULT. L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement, Edition John Libbey, Paris, 1990.

<sup>4</sup> Théorie Z, faire face au défi japonais, Paris, InterEditions, 1982.

<sup>5</sup> La logique de l'honneur, Paris, Seuil, 1989.

<sup>6</sup> L'Afrique malade du management, Edition Jean Picollec, 1984.

<sup>7</sup> Le style de management indien, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1984, pp. 80-85.

<sup>8</sup> Repères bibliographiques, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1987, pp. 102-104.

<sup>9</sup> Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1987, pp. 10-21.

<sup>10</sup> Vers une approche multiculturelle du bien-être et des valeurs, *Personnel ANDCP*, Octobre 1991, n° 327, pp. 23-33.

<sup>11</sup> op. cit.

<sup>12</sup> Le jour du marché est un jour de fête. Chaque ville ou même chaque village a son jour de marché. On y va pour les transactions matérielles certes, mais aussi et surtout pour entendre les messages officiels du temps des rois. Et, aujourd'hui encore le marché est resté ce lieu d'échange où le marchandage est un prétexte pour pouvoir discuter et pas nécessairement pour faire la bonne affaire.

<sup>13</sup> « Si l'on vous donne quelque chose, sachez dire merci. Voyez la poule. Elle boit l'eau qu'il y en ait peu ou beaucoup. Soyez reconnaissants pour ce que vous recevez. Enfants, intelligents comme vous l'êtes, ne soyez pas en reste ». Traduction libre d'un poème appris par tout jeune Malgache mais qui malheureusement conforte cet état de receveur décrit par RAMANANKASINA, entretient le complexe de dépendance développé par MANNONI et inhibe l'esprit d'entreprise.

<sup>14</sup> Le symbolisme de la légende d'Ikotofetsy et Imahaka dont le pari profite à celui qui trompera mieux l'autre fait figure de spectre dans les relations d'affaires. Il est difficile pour un bailleur de fonds malgache de financer un projet initié par un Malgache sans une intervention externe.

<sup>15</sup> Forme de tontine réservée à la famille où les membres s'engagent à verser chaque mois une somme au profit de l'un d'eux. L'absence de contrat écrit et de garantie matérielle marque le poids de la confiance mutuelle.

<sup>16</sup> Exemple, le système de quota qui milite en faveur des groupes défavorisés mais qui devient néfaste lorsque les bénéficiaires ne sont pas à la hauteur des tâches. OSUJI, Un mélange des ethnies dans une entreprise, *Personnel ANDCP*, Novembre-Décembre 1987, n° 291, pp. 42-48.

<sup>17</sup> Situation dénoncée par GODET M. qui rejette l'idée de la rente de situation produite par le système éducatif à travers le diplôme. La maladie du diplôme, *Futuribles*, Février 1993, pp. 23-46.

<sup>18</sup> Nous avons rencontré un cas d'intégration poussée concernant l'emploi de secrétaire – poste charnière s'il en est – dans l'entreprise X, qui mérite d'être mentionné. La politique de recrutement de l'entreprise milite en faveur des jeunes diplômés, donc sans expérience. Ainsi, la secrétaire nouvellement recrutée bénéficie dès son embauche, d'une formation au traitement de textes sur micro-ordinateur pour pouvoir être opérationnelle très rapidement. Cette étape de formation visant à familiariser l'employé avec les procédures internes et à la maîtrise de l'outil informatique, couvre la période d'essai pendant laquelle les deux parties sont libres de tout engagement. Ce qui a eu pour résultat, dans 9 cas sur 10 sinon plus, le départ de l'employé à l'issue de cette formation gratuite, sans rancune et sans regret, pour des entreprises plus intéressantes sur le plan financier mais qui paient avant tout les compétences techniques et l'expérience. D'autant plus que le coût de la formation en informatique est relativement élevé. L'entreprise décida par la suite, de ne dispenser la formation technique que lorsque l'employé est titularisé. La période d'essai servant ainsi à préciser les comportements attendus par l'entreprise et les conséquences en terme de récompenses.

<sup>19</sup> Le cas de l'entreprise Y reflète un choix de flexibilité limitée pour se préserver de la concurrence. L'entreprise utilisant la technologie 1 doit décider du maintien de cette technologie ou de faire l'acquisition de la technologie 2. L'entreprise emploie actuellement des professionnels maîtrisant la technologie 1. La mise en oeuvre de la technologie 2 s'accompagnerait d'une formation de ces professionnels à l'utilisation de cette nouvelle technologie. Ce qui ferait d'eux, des ressources rares possédant des compétences stratégiques que la concurrence serait prêt à payer au prix fort. L'entreprise a choisi pour l'instant de se cantonner à la technologie 1 en attendant de trouver la parade.

<sup>20</sup> L'assurance décès ne couvre normalement que le décès suite à un accident du travail ou une maladie professionnelle. L'entreprise peut alors prévoir une forme de secours décès pour couvrir les autres cas.

<sup>21</sup> L'assurance maladie dont on tient compte ici est une forme d'assurance complémentaire puisque la législation prévoit une prise en charge obligatoire pour toutes les entreprises.

<sup>22</sup> L'Institut National des Sciences Comptables et de l'Administration d'Entreprises (INSCAE) offre des séminaires de formation couvrant les grands domaines de la gestion (finance/comptabilité, marketing, production, ressources humaines) s'adressant à tous les niveaux d'encadrement. Pour cela, des modules à la carte sont proposés d'un côté, et de l'autre, à la demande des entreprises, la formation peut être conçue et réalisée sur mesure.

<sup>23</sup> C'est le cas du programme MAELPS financé par l'aide américaine, et qui vise à améliorer la capacité des entreprises malgaches à exporter les produits agricoles non traditionnels (c'est-à-dire autres que riz, café, vanille ou girofle) vers les Etats-Unis. Le programme destiné à des responsables de l'export, comprend une formation linguistique et un voyage d'étude aux Etats-Unis.

<sup>24</sup> au sens de MAHE DE BOISLANDELLE.

<sup>25</sup> RATSIMBAZAFY C., Contribution à l'étude des aspects contingents de la gestion des ressources humaines. Le cas de Madagascar, I.A.E. de Poitiers, 1994.

<sup>26</sup> Diagnostic organisationnel et stratégie de développement : une approche globale, Gaétan Morin Editeur, 1977, op. cit. p. 30.

<sup>27</sup> De l'utilité des employés âgés, Harvard l'Expansion, Printemps 1979, pp. 91-102.

<sup>28</sup> En malgache « olon'ny fo », littéralement, une personne de cœur.

<sup>29</sup> THOMPSON J.D., cité par GED, op. cit. p. 141.

<sup>30</sup> Les entrepreneurs, Paris, Hachette, 1985.