

**Les pratiques de gestion des ressources humaines
dans les petites et moyennes entreprises touristiques
au Sénégal**

Dr Bassirou NIANG

**Les pratiques de gestion des ressources humaines
dans les petites et moyennes entreprises touristiques
au Sénégal**

Presses universitaires de Dakar

**© Presses universitaires de Dakar
Dakar (Sénégal)**

**Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation
réservés pour tous pays**

Dépôt légal : mars 2024

ISBN : 978-2-494601-21-5

EAN : 9782494601215

PRÉFACE

L'économie, c'est d'abord l'entreprise à travers ses activités agrégées. La crise économique est également celle de l'entreprise et inversement, ce qui met l'entreprise au centre de la dynamique de développement d'un pays. Dans la pensée économique classique où la crise n'était pas encore prise en compte, l'entreprise est une boîte noire qui maximise son profit suivant une combinaison parfaitement rationnelle des facteurs de production. La ressource humaine constitue un élément central et déterminant de ces facteurs de production. Sa conception revêt une dimension profondément renouvelée dans les nouvelles théories de l'entreprise où l'hypothèse de rationalité limitée, les incertitudes et la présence de coûts de transaction dictent de nouvelles approches de choix et de management.

De plus, l'internationalisation des entreprises les oblige à mettre en œuvre des politiques et des pratiques cohérentes au niveau international telles que les plans d'actionnariat, les salariés mondiaux, une politique harmonisée de rémunération variable, les intranets monde, sans oublier les adaptations vis-à-vis du progrès technologique et des exigences de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Dans ce contexte de révolution numérique dopée par l'intelligence artificielle, la cohabitation entre l'homme, l'informatique, les machines et les robots constitue une mutation profonde qui bouleverse radicalement les mécanismes de management des ressources humaines. Les nouvelles technologies ont installé une prédominance du capital intellectuel sur le capital physique suivant une logique de division cognitive du travail. En général, les entreprises incapables d'adapter leur fonctionnement à cette transition technologique et numérique seront vouées à disparaître sous le feu de la baisse du coût marginal et des marges. Elles sont tenues de se séparer d'une masse importante d'employés dont les tâches peuvent être réalisées par l'informatique

et les machines. Dans le secteur touristique, les PME sont tenues en plus de s'adapter au développement des approches collaboratives portées par les nouvelles technologies. Elles sont de plus en plus affectées par l'effritement du pouvoir d'achat qui tire à la baisse les déplacements et pousse les touristes à réaménager leurs destinations et leurs choix de dépenses. Ces PME ne sont donc pas exposées aux mêmes contraintes d'un pays à l'autre.

L'intérêt que recouvre l'ouvrage de Bassirou Niang est de prime abord son élaboration dans ce contexte précis de révolution où la gestion des ressources humaines cristallise beaucoup d'espoir dans la mouvance des adaptations qui s'opèrent petit à petit dans le management des entreprises en général. Avec l'asymétrie d'information, l'incertitude et les coûts de transaction, l'entreprise doit baser son fonctionnement sur une démarche appropriée d'intelligence économique qui, au-delà de la diversité des entreprises, mobilise une démarche concrète et invariante. Les individus restent centrés sur leurs activités et il importe donc de montrer que la performance dépend des interactions. La gestion des ressources humaines (GRH) doit être un moyen pour aboutir à une gestion collective de l'information en développant une intelligence collective. Cette réorganisation de l'entreprise doit tenir compte du contexte culturel, car elle ne peut émerger que si les acteurs s'approprient collectivement la nécessité du changement.

Ces rappels contextuels ne sont pas forcément détaillés dans l'ouvrage de Bassirou Niang, mais ils indiquent l'impérieuse utilité des théories et mécanismes dont il fait l'étalage sur les défis pratiques qui interpellent les gestionnaires de ressources humaines, non sans revenir en large sur les fondements historiques attachés à l'évolution de la GRH. L'une des évolutions phares de la GRH est que la logique de poste cède la place à la logique de compétences car les salariés cessent d'occuper un poste, mais sont considérés comme porteurs de compétences. Les

compétences et leur impact sur les pratiques et les apprentissages vont mener à la constitution d'une main-d'œuvre prête en quantité et en qualité. Face aux multiples mutations qui l'interpellent, la GRH se heurte plus que jamais au problème de la formulation et de la mise en œuvre stratégique. Ainsi, après avoir donné dans l'introduction une acception bien cadrée sur la signification de la GRH, l'ouvrage commence par identifier les éléments saillants qui constituent le cœur de la GRH, à savoir le recrutement, la rémunération, l'évaluation (appréciation), la gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des carrières, la formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs, la mobilité (incluant le licenciement).

Les pressions multiples qui assaillent l'entreprise comme la concurrence et la rationalité des travailleurs en tant que source d'incertitude comportementale ont exacerbé les considérations liées à la motivation, aux incitations et à l'implication des salariés. Cette situation nécessite de nombreuses adaptations stratégiques. L'auteur cite à ce niveau Boucherville et Morin (1993) qui définissent la stratégie comme un

« Processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel ».

Le constat global est que l'accentuation de la dynamique capitaliste et les crises répétitives depuis plusieurs années se sont traduites par la dégradation du niveau de vie et des conditions de travail des salariés sur lesquelles l'ouvrage propose une compréhension à l'aune des aménagements envisagés en termes de GRH.

La GRH a, tout de même, un rôle défini par les textes connectés avec ses relations externes, notamment l'inspection du travail, la sécurité sociale, les avocats, la police, les établisse-

ments d'éducation et de formation, etc. Ces textes orientent son action et ses postures à l'égard des relations sociales et des nombreuses instances avec qui elle interagit au quotidien, telles que le comité d'entreprise, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Les relations sociales sont des relations à titre individuel avec les instances représentatives des salariés, les syndicats ou, plus largement, la conduite des négociations collectives. Dans ces champs d'actions multiples, le directeur des ressources humaines (DRH) partage ses attributions entre les trois domaines que sont les procédures et méthodes de gestion du personnel, le traitement des cas individuels et les solutions aux problèmes collectifs.

La première partie de l'ouvrage est réservée aux généralités et aux aspects théoriques et empiriques. Elle occupe les trois premiers chapitres de l'ouvrage. Le chapitre 1 aborde le recrutement et l'intégration et part du postulat que l'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des RH et de l'individu lui-même au sein de l'organisation. Le chapitre 2 porte sur l'évaluation qui occupe une place majeure en matière de GRH, car elle détermine notamment les pratiques de formation, de promotion, de mobilité et de rémunération. Le chapitre 3 est consacré à la rémunération qui se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés et constitue une partie explicite du contrat de travail.

La deuxième partie s'intéresse avec beaucoup de dextérité aux aspects pratiques de la GRH appliquées aux PME touristiques sénégalaises ((PMETS). Elle est structurée par les trois autres chapitres de l'ouvrage. Ainsi, le chapitre 4 offre un focus préalable sur des éléments et des clarifications méthodologiques fondamentales, dès lors qu'il existe plusieurs modèles conceptuels qui expliquent l'utilisation des pratiques de gestion des

ressources humaines dans les entreprises. Le chapitre 5 donne un aperçu des entreprises touristiques dans le monde et au Sénégal, en s'épanchant sur les contours du concept de tourisme en tant qu'objet de recherche, afin de pouvoir replacer l'organisation de l'industrie touristique sénégalaise dans une perspective plus globale et saisir les théories et les paradigmes illustrés par la littérature. Les pratiques RH couramment utilisées dans les PMETS font enfin l'objet du 6^{ème} et dernier chapitre qui part du constat d'évolutions des structures tirées par les nombreuses mutations en cours. Ce chapitre 6 aborde la question de l'employabilité des salariés, l'évolution des compétences et le rôle de la GRH comme un des éléments stratégiques clés pour la compétitivité.

Cet ouvrage contient un must de théories, d'informations et de leviers pratiques qui fondent un véritable manuel d'enseignement de la GRH dans le contexte des pays africains. Le focus sur la PME touristique sénégalaise a été une aventure théorique et empirique féconde qui a abouti à des évidences scientifiques, développées sur la base d'une objectivité digne d'un universitaire. Cet ouvrage est une valeur ajoutée sûre pour l'enseignement de la GRH en Licence et master.

Pr El hadji Mounirou Ndiaye

