

3

NOTES  
& DOCUMENTS

Dossier préparé par  
René Tourte

**LA GESTION DES ENTREPRISES  
DE RECHERCHE  
AGRONOMIQUE**



CIRAD

DIRECTION



# 3

Dossier préparé par  
René Tourte

## **LA GESTION DES ENTREPRISES DE RECHERCHE AGRONOMIQUE**



**CIRAD 1989**

La collection *Notes et documents* (CIRAD-Direction)  
a pour objet essentiel l'information des agents du CIRAD.  
Sa diffusion est limitée.

## S O M M A I R E

<b>I - LA GESTION DES ENTREPRISES DE RECHERCHE AGRONOMIQUE. LE PROBLEME, SON ACUITE EN PAYS EN DEVELOPPEMENT .....</b>	<b>7</b>
- Traduction libre et condensée de :	
<b>"Excellence in agricultural research"</b> .....	<b>9</b>
de M. John NICKEL (CIAT)	
- Quelques commentaires rapides .....	<b>17</b>
de R. TOURTE	
- Principales conclusions de :	
<b>"Management and Development of an Agricultural     Research Institution"</b> .....	<b>21</b>
Dr Eliseu ALVES	
<b>II - COMMENT LE CIRAD CONTRIBUE-T-IL A AMELIORER LA GESTION DE LA RECHERCHE ? ..</b>	<b>27</b>
- Un peu d'histoire :	
<b>A la mémoire de Louis SAUGER :</b> .....	<b>29</b>
par R. TOURTE	
- Extraits :	
<b>Discours d'ouverture du cycle 1986 de Formation     à la gestion des centres de recherche agronomique .....</b>	<b>33</b>
de Gora BEYE	
- Le point en 1988 :	
<b>La Formation à la gestion des centres de recherche     après quatre cycles annuels .....</b>	<b>37</b>
par Augusto MORENO et Christophe DU CASTEL	
- Pour "sangler" provisoirement le dossier :	
<b>Une première réflexion sur l'expérience FGCR et les     facteurs d'excellence d'un management adapté .....</b>	<b>45</b>
par Augusto MORENO	



I

LA GESTION DES ENTREPRISES DE RECHERCHE AGRONOMIQUE  
LE PROBLÈME, SON ACUITÉ EN PAYS EN DÉVELOPPEMENT



La diversité de leurs objectifs et de leurs activités, la dispersion de leurs implantations, la complexité et la subtilité de leurs produits, la difficile relation coût/effets dans les court et long termes, font des institutions de recherche des entreprises originales dans leur structure, leur organisation, leur fonctionnement.

De ce fait, leur direction et leur gestion, leur administration pourraient apparaître difficilement compatibles avec les règles classiques ou néo-classiques, plus ou moins universelles, du "management".

Et pourtant, de leur bonne gestion dépendent souvent une utilisation efficace des ressources mises à leur disposition et, plus généralement, une réelle crédibilité de leurs travaux et résultats, donc de leur personnel.

Nous connaissons tous des exemples d'organismes partiellement stérilisés, non par manque réel de ressources mais par capacité insuffisante à les gérer, et ce bien que la "gestion", ses arts et techniques, trouvent progressivement leur vraie place dans les organismes et entreprises de recherche.

Si elle est bien maîtrisée et sait éviter les pièges de l'à priori d'un autoritarisme directif et centraliste ou de l'à postériori d'un contrôle comptable tatillon et paralysant, la gestion peut être un outil d'une remarquable efficacité au service de tous les niveaux d'organisation et de décision de ces entreprises.

Si elle sait, en particulier, dépasser les cadres étroits des structures existantes et des exercices annuels et, par des procédures souples et décentralisées, favoriser l'échange, les développer de la base au sommet, elle peut avoir un rôle majeur dans :

- le choix des objectifs et orientations à terme de l'entreprise (là, en particulier, où ses avantages comparatifs, scientifiques, techniques, économiques, financiers sont les plus évidents) ;

- l'adéquation des ambitions et des moyens ;

- la prise de décision, tant à terme que dans le pilotage quotidien des programmes et services.

Le présent dossier souhaite apporter une information, volontairement succincte, sur un problème préoccupant et actuel ; (des dossiers plus étoffés pourraient être préparés si un intérêt s'exprimait.)

Il vous propose :

- un extrait, traduit, d'un article de John NICKEL, directeur général du CIAT (Centro Internacional de Agricultura Tropical, Cali, Colombie), paru en 1988 dans *Agricultural Administration and Extension* "Excellence in Agricultural Research".

Dans cet article, John NICKEL s'interroge sur la pertinence, pour les entreprises de recherche, des huit grands principes qui ont été retenus comme essentiels pour des entreprises dynamiques et performantes par Thomas J. PETERS et Robert H. WATERMAN, auteurs du livre *In search of Excellence : lessons from America's best-run companies* (paru en 1982)\*

- quelques commentaires rapides de R. TOURTE, pour certaines des réactions plus approfondies et réfléchies ;

- un extrait (les conclusions) d'un article d'Eliseu ALVES, ancien président de l'EMBRAPA brésilien, dans lequel l'auteur, bien connu du CIRAD avec lequel il a souhaité établir une coopération large et confiante, fait part de ses recommandations pour une jeune et forte entreprise de recherche en pays en développement ;

- une illustration de l'une des contributions du CIRAD à l'analyse et à la solution des problèmes de gestion qu'il se pose et tente de résoudre avec ses partenaires, notamment africains, le cycle de Formation des gestionnaires de centre de recherche (FGCR) :

. la genèse, rédigée à la mémoire de Louis SAUGER,

. les raisons et objectifs par Gora BEYE (du Centre pour le développement de la recherche de la FAO),

. le contenu, les méthodes et les outils de la FGCR, par A. MORENO et C. du CASTEL, du CIRAD,

. une première réflexion de A. MORENO sur l'adéquation et l'adaptation nécessaires et possibles des principes de T.J. PETERS et R.H. WATERMAN aux cultures et entreprises africaines.

\* Nous pensions reproduire des extraits de la traduction française de cet ouvrage, éditée par InterEditions sous le titre *Le prix de l'Excellence*. L'autorisation ne nous en a pas été accordée.

## "EXCELLENCE EN RECHERCHE AGRONOMIQUE" \*

de M. John NICKEL  
(CIAT)

### Introduction

L'amélioration spectaculaire de la production de l'agriculture apparaît comme une composante essentielle du développement économique des pays du tiers-monde. L'application d'une science moderne à l'art ancien de l'agriculture constitue la clé d'une telle transformation. Les technologies développées par les agricultures tempérées ne sont pas applicables dans les conditions climatiques, édaphiques et socio-économiques des régions tropicales.

Une recherche agronomique *in situ* est essentielle pour élaborer la technologie susceptible de permettre aux agriculteurs de conduire les cultures vivrières, textiles et d'exportation dont les populations de ces pays ont besoin.

Au-delà des Centres internationaux de recherche agronomique, la tâche principale échoit aux institutions nationales de recherche qui, du fait de leur jeunesse, de leur manque d'expérience et de moyens, requièrent de façon urgente des méthodes de gestion perfectionnées.

Le présent travail constitue une interprétation et une tentative d'application au domaine de la recherche agronomique d'un ouvrage écrit pour des firmes à caractère commercial par Thomas J. PETERS et Robert H. WATERMAN en 1982 *In search of Excellence : lessons from America's best-run companies* ("A la recherche de l'Excellence : leçons des sociétés américaines les plus dynamiques").\*\*

Huit caractéristiques dynamiques de ces "sociétés d'excellence" ont été identifiées :

- priorité à l'action ;
- être près du consommateur ;
- autonomie et esprit d'entreprise ;
- la productivité par les agents de l'entreprise ;
- des valeurs partagées ;
- coller à l'essentiel connu ;
- simplifier la forme, alléger l'état major ;
- souplesse et rigueur simultanées.

Une neuvième caractéristique a été ajoutée : la qualité de la direction (leadership).

\* Traduction libre et condensée de *Excellence in agricultural research* paru dans *Agric. Admin. & Extension* n°28, 1988.

\*\*Publié en français sous le titre *Le prix de l'Excellence : Les secrets des meilleures entreprises*. InterEditions, 1984.

### Priorité à l'action

Les méthodes décrites par PETERS et WATERMAN sont valables pour la recherche agronomique :

- des programmes orientés pour l'action, basés sur des objectifs clairement énoncés ;
- des objectifs en petit nombre ;
- des papiers réduits à une ou, au plus, à quelques pages ;
- une définition claire et concise des objectifs et des priorités, des produits, des clients et des utilisateurs ;
- pour les responsables, un sens affirmé des urgences : trop de gens pauvres et affamés dépendent des résultats de la recherche pour tolérer une expérimentation à petite vitesse et sans application ;
- des tests précoces, en conditions réelles, des produits de la recherche.

Il est important, pour les institutions de recherche, de fonder leur dynamique sur une accumulation de petits succès et de faire connaître le plus tôt possible leurs résultats tangibles. Cette dynamique est souvent entravée par des procédures tatillonnes et bureaucratiques qui subordonnent, par exemple, la diffusion de nouvelles variétés à des années d'essais sans fin.

Sans doute ces essais sont-ils essentiels, mais il est indispensable d'assurer l'évaluation par les agriculteurs à des stades très précoces du processus de recherche.

La pratique des contacts informels entre direction et employés (MBWA : management by walking about) est certainement accessible aux responsables de recherche, qui devraient ainsi sortir de leur bureau pour vagabonder dans les laboratoires et les champs.

### Etre près du consommateur

Les meilleures sociétés souhaitent mieux connaître et mieux servir les utilisateurs de leurs produits. Pour la recherche agronomique, les utilisateurs sont à l'évidence les agriculteurs. PETERS et WATERMAN soulignent également l'importance des intermédiaires, des distributeurs. Pour la recherche agronomique nationale, le distributeur est le service de vulgarisation. Dans le cas des CIRA, les intermédiaires sont les services nationaux de recherche.

Pour la recherche agronomique, ce souci d'apprendre des agriculteurs et de satisfaire leurs véritables besoins implique :

- une recherche en milieu paysan, à l'occasion de laquelle les scientifiques ont à connaître des problèmes et des contraintes réelles des producteurs, notamment des petits agriculteurs, pour lesquels les résultats de la station ne sont pas directement applicables. L'occasion est ainsi donnée aux chercheurs de connaître les pratiques et les conditions socio-économiques des agriculteurs.

Le producteur a ensuite un rôle à jouer lors de l'établissement des programmes d'expérimentation et doit procéder à l'évaluation des nouvelles techniques ;

- un service musclé de prospection des besoins des utilisateurs et des vulgarisateurs, qui doit aller très loin dans l'évaluation de la pertinence du travail de recherche, afin d'orienter les scientifiques sur le plus important plutôt que sur des activités seulement importantes, voire intéressantes (sans doute d'ailleurs un moyen de dépasser la distinction artificielle entre recherche de base et recherche appliquée).

### Autonomie et esprit d'entreprise

Bien que, à première vue, les institutions de recherche agronomique, généralement petites, soient très différentes des énormes sociétés étudiées par PETERS et WATERMAN, ce concept est particulièrement pertinent pour un responsable de recherche agronomique.

PETERS et WATERMAN décrivent ce qu'ils appellent le "champion du produit" et les conditions qui font qu'il croît et embellit, même si ceci conduit à admettre une certaine douce folie. Ils affirment que si la créativité engendre de nouvelles choses, l'innovation les réalise. On ne manque pas de créativité ou de créateurs dans le monde des affaires américain, la pénurie est plutôt dans les innovateurs. PETERS et WATERMAN décrivent le champion comme étant avant tout pragmatique, capable de se saisir si nécessaire d'une construction théorique et de la propulser, "bille en tête", jusqu'à sa réalisation.

James Brian QUINN a pu dire que le champion est odieux, impatient, imbu de lui-même et probablement un tantinet farfelu en termes d'organisation, et que beaucoup de sociétés renonçaient à tolérer de tels fanatiques de la création, trop dérangeants.

Or, il est certain que si ces "prima donna" sont difficiles à gérer, les administrateurs qui les évitent privent leurs institutions d'importantes sources de créativité et de stimulation. Un type de super star peut être représenté par le scientifique brillant qui apporte de nouvelles idées, mais un autre peut se caractériser par la persistance et la ténacité, moteurs qui assurent à la technologie son impact réel.

Tous les deux sont importants en recherche agronomique et, si l'histoire de cette recherche agronomique est pleine d'exemples de technologies performantes qui n'ont jamais eu d'impact, il est souvent possible d'identifier, dans les succès enregistrés, un individu qui a su réunir tous les éléments nécessaires à ce succès en foulant au pied les barrières institutionnelles et bureaucratiques, en agressant, si besoin était, les décideurs, les vulgarisateurs, les firmes agro-industrielles et semencières, les constructeurs de machines, les circuits de commercialisation, les associations de producteurs.

PETERS et WATERMAN décrivent également les systèmes champion animés par des champions de la réalisation ("executive champion") capables de protéger les nouvelles idées potentiellement utilisables, notamment en admettant un nombre d'erreurs raisonnables, sans les considérer automatiquement comme des échecs. Souvent, bien peu sépare l'innovation audacieuse de l'erreur bête.

Un environnement novateur demande également des systèmes musclés de communication entre les scientifiques ; en particulier, la pratique qui consiste à réunir dans le même secteur, le même laboratoire, des scientifiques de la même discipline, mais relevant de programmes différents, est tout à fait souhaitable.

A la différence des propositions de PETERS et WATERMAN, en faveur d'équipes relativement petites et interdisciplinaires, réunies pour résoudre un problème spécifique, mais en retenant leur prévention contre une structure de type matricielle, il semble à John NICKEL que l'organisation de programmes interdisciplinaires, organisés autour d'un produit, soit préférable pour les institutions de recherche (même débat au CIRAD ?).

Il semble cependant que les programmes orientés autour d'un produit, mais développés à partir de ressources des départements disciplinaires, ne suffisent pas à stimuler une coopération interdisciplinaire intense et un esprit de corps aussi évident que dans des programmes-produits. Dans les institutions de recherche qui ne disposent pas d'un nombre suffisant de scientifiques, une telle organisation par produit peut impliquer la réduction du nombre de produits étudiés. Une solution pragmatique peut consister en une division du temps du chercheur entre plusieurs programmes.

Ce qui est important, selon John NICKEL, est que les ressources et les fonctions soient affectées au programme-produit et non au département disciplinaire.

Les meilleures sociétés analysées par PETERS et WATERMAN acceptent, voire encouragent une certaine fuite des ressources au profit d'activités novatrices non programmées, tolérant ainsi certaines inefficiences, voire des recouvrements et des concurrences, étant admis que la recherche est après tout une aventure dans l'inconnu. Les responsables doivent simplement orienter les scientifiques dans la bonne direction en définissant les grands objectifs et les stratégies, tout en leur laissant une liberté suffisante pour choisir les meilleurs chemins pour les atteindre.

### La productivité par les agents de l'entreprise

C'est avant tout la qualité de la productivité des scientifiques qui détermine l'efficacité de l'institution de recherche. PETERS et WATERMAN vont plus loin en soulignant l'importance du respect à porter à tous les employés. Ceci est sans doute encore plus vrai dans le cas d'organisations de recherche, pour lesquelles l'intégralité du produit, c'est-à-dire la nouvelle technologie, est créée par le personnel, dont la productivité finale résulte de ce que l'on peut résumer sous le simple terme de : motivation.

Le personnel doit être traité en adulte, en partenaire, avec dignité, en reconnaissant les individualités, ce qui implique respect et vérité et exclut tout paternalisme. Chaque personne doit avoir l'opportunité de s'entretenir avec le directeur pour discuter de ses souhaits, ses projets, ses contraintes, ses doléances, ses objectifs de carrière et de ce dont il est le plus fier. Ceci constitue sans doute un investissement très coûteux pour les responsables, mais procure de larges dividendes en ce qui concerne la motivation des équipes et l'identification à temps des problèmes administratifs naissants.

Les auteurs soulignent d'autre part que nous sommes tous à la recherche d'un sens à donner à notre vie et que nous sommes capables d'apporter beaucoup aux institutions susceptibles de nous en proposer. La recherche de l'excellence et la satisfaction du travail bien fait peuvent constituer déjà de fortes motivations.

Par ailleurs, chacun d'entre nous aime que l'on reconnaisse ses mérites et ses succès, plutôt que ses échecs, et il est préférable de récompenser ce qui a été bien fait, plutôt que de punir ce qui a été mal fait.

En recherche agronomique, il serait certainement beaucoup plus efficace de récompenser les scientifiques qui consacrent du temps au terrain que de produire des instructions leur enjoignant de ne pas passer trop de temps dans leur bureau.

Un mécanisme efficace de reconnaissance du bon travail de terrain est que le responsable de recherche lui-même donne l'exemple et consacre un temps suffisant à ce terrain.

Un responsable de recherche efficace doit apprendre à saisir toute opportunité de louer, à chaque fois que l'éloge est dû, et de souligner surtout les actions positives. Ceci est particulièrement vrai dans les pays en développement, au moins pour deux raisons. L'une est que la motivation peut difficilement venir par de hauts niveaux de rémunération, l'autre est que l'expérience montre que la productivité peut être fortement accrue si des objectifs clairs, des systèmes de valeur et des priorités ont été bien établis et acceptés.

### Des valeurs partagées

En étroite liaison avec la motivation des agents, les sociétés les plus performantes s'emploient à développer auprès de leur personnel les systèmes de valeur et les mythologies qui font que le travail n'est plus seulement une tâche ou une besogne. Ce peut être relativement aisé pour les directeurs de recherche agronomique et, en particulier, pour ceux travaillant dans les pays en développement, que de montrer à leurs agents la valeur transcendante que représente l'amélioration de la nutrition des hommes, l'accroissement des revenus des ruraux les plus pauvres et la création de l'abondance pour éliminer la faim, grâce notamment à des techniques nouvelles de production vivrière.

Il est sans doute plus facile de motiver des agents qui travaillent pour amener un progrès réel dans la vie humaine que de stimuler l'enthousiasme dans des sociétés qui travaillent pour le profit. Il reste que les responsables ont à communiquer leur vision de leur mission, grâce notamment à des contacts personnels.

### Coller à l'essentiel connu

Les meilleures sociétés limitent leurs activités aux domaines qu'elles connaissent le mieux et dans lesquels elles ont développé expérience et avantage comparatif.

Ce concept est tout à fait adapté à la recherche agronomique. Une des grandes faiblesses des chercheurs agronomes, dans les pays en développement, est qu'ils essaient de faire trop de choses avec des moyens limités.

Un grand besoin de priorités existe, en particulier celles liées aux exigences les plus urgentes des pays, ce qui peut impliquer par exemple que de jeunes chercheurs fraîchement formés élargissent notablement leur champ de recherche et l'adaptent aux besoins locaux, s'écartant du domaine très étroit et sophistiqué dans lequel ils ont préparé leur thèse. Par exemple, il peut être préférable d'entreprendre des sélections de matériel créé par des centres internationaux, plutôt que d'engager un programme de croisement de création génétique propre.

### Simplifier la forme, alléger l'état-major

PETERS et WATERMAN soulignent que les meilleures sociétés ont des supports administratifs moins importants que leurs concurrents moins chanceux. Les structures organisationnelles y sont plus simples. Diminuer le nombre des niveaux de gestion et éviter les hiérarchies trop formelles ont une spéciale importance dans les institutions de recherche. Nombre d'auteurs ont déjà souligné l'aversion des scientifiques, notamment des plus créatifs d'entre eux, envers les systèmes de gestion bureaucratiques et hiérarchiques. Il est essentiel de restreindre le plus possible le nombre des niveaux entre le sommet de la hiérarchie et le scientifique de base. Les scientifiques doivent avoir accès direct au niveau le plus élevé. Ils doivent savoir que le patron est informé de ce qu'ils font et qu'il apprécie leur travail.

L'équipe de direction doit être à même de parler au Conseil d'administration, aux tutelles et aux responsables de gouvernements, avec une connaissance personnelle et avec enthousiasme, du travail réalisé dans chaque programme. Ceci suppose que l'équipe de direction visite personnellement les travaux sur le terrain et dans les laboratoires, et lise et critique les rapports des chercheurs. Ceci est rendu impossible par des structures organisationnelles trop compliquées et des procédures administratives trop rigides.

### Souplesse et rigueur simultanées ...

Les sociétés performantes associent une direction centrale ferme et un maximum d'autonomie individuelle, cette apparente contradiction étant dominée par un ensemble de valeurs partagées et des relations personnelles souples et ouvertes, la discipline restant stricte quand elle concerne les valeurs de base de l'organisation. De façon similaire, une institution de recherche peut encourager l'autonomie et la décentralisation de la prise de décision, essentielle pour une ambiance créative, et maintenir un contrôle convenable, s'agissant des priorités majeures de la stratégie et de la philosophie de l'institution.

Plutôt que d'organiser la recherche en projets précis quant au plan de travail et au budget, il est préférable de demander à chaque scientifique de conduire un programme de recherche dynamique dans le cadre d'une philosophie et d'une stratégie du centre clairement explicitée dans des programmes interdisciplinaires par produits.

En résumé, pour être efficace, une institution de recherche doit manier simultanément des principes de souplesse et de rigueur en choisissant les hommes les mieux placés, en développant avec eux un ensemble clair d'objectifs et de stratégies, en les motivant dans un certain dessein, en leur laissant une certaine liberté dans leur travail, en leur faisant confiance, en les encourageant par des moyens et des appréciations et en les évaluant par leurs résultats.

### La qualité de la direction

PETERS et WATERMAN, sans retenir cette caractéristique dans leur liste, constatent cependant que presque toutes les sociétés d'excellence ont un (ou deux) directeurs de poids et estiment que le rôle réel d'un patron est de gérer les valeurs de l'organisation.

Ils observent que ces valeurs partagées peuvent survivre pendant des décennies après que le gourou originel ait quitté la scène.

Ils concluent que ce sont les individus et non les organisations qui créent l'excellence. La plupart des institutions de recherche agronomique des pays en développement réclament plus de ressources financières, plus de scientifiques qualifiés, des priorités mieux établies et des structures organisationnelles plus efficaces, mais rien de tout ça n'existera sans des patrons qui ont une vision, qui peuvent développer une stratégie et, construire une culture autour de cette vision, et recruter, façonner et motiver leur équipe pour la réaliser.

Mais comment ces patrons peuvent-ils être trouvés ou formés ? La littérature est partagée entre les patrons-nés et les patrons-fabriqués. L'idée la plus commune est qu'il y a combinaison des deux. Certains hommes sont naturellement plus enclins à la direction que d'autres, mais ils ont cependant à améliorer leur capacité à gérer, notamment pour une meilleure gestion du temps, dans la prise de décision, dans la conduite des réunions, dans la négociation en matière de programmation et de budget.



**"EXCELLENCE EN RECHERCHE AGRONOMIQUE"**  
de John NICKEL (CIAT)

**QUELQUES COMMENTAIRES RAPIDES**  
de R. TOURTE

Le papier de John NICKEL mérite diffusion dans les organes de presse du CIRAD :

- il concerne tous nos agents, du haut en bas de notre belle pyramide hiérarchique, y compris ceux qui savent déjà et tout (il y en a, hélas, au CIRAD...) ;

- il est le produit d'une multiplication de deux compétences et expériences :

. celle de Thomas J. PETERS et Robert H. WATERMAN, dont le livre (*In search of Excellence : lessons from America's best-run companies*) édité en français sous le titre *Le Prix de l'Excellence* (InterEditions, 1984), fait autorité (internationale) en matière de direction et gestion (management) des entreprises,

. celle de John NICKEL, dont la longue pratique de "l'administration" de la recherche agronomique est également bien connue et appréciée.

\*

Ma petite expérience personnelle (et j'accrole, selon la coutume, l'épithète de bien modeste) de "l'administration" de la recherche, m'amènerait à retenir du papier de John NICKEL les points essentiels suivants, plus ou moins acceptés dans notre pratique CIRAD :

- du classique (au moins dans le discours, sinon dans les actes) :

. des objectifs clairs, limités,

. des produits, clients, utilisateurs bien identifiés et une demande bien connue : d'où l'importance de la recherche *in situ*, en milieu paysan, et d'un outil d'évaluation systématique des besoins et des effets,

. la dispersion évitée, malgré l'ampleur des problèmes et des enjeux,

. des priorités commandées par l'urgence des problèmes et des enjeux, et non par le seul intérêt scientifique,

. l'importance du terrain dans les activités de recherche, et de sa fréquentation par les responsables de la recherche, y compris des plus hauts niveaux,

- du moins classique, mais assuré d'une certaine indulgence

. un degré de liberté des scientifiques suffisant pour imaginer, créer, transgresser quelques règles sacro-saintes (institutionnelles notamment) et réaliser l'impossible (qui le reste jusqu'à ce qu'un imbécile, qui ne le savait pas, le réalise, déclare Henri FORD),

. une certaine tolérance pour le double emploi partiel, la concurrence,

. le recours à des champions, des "prima donna" de la recherche, mi-génies, mi-hurluberlus, brillants et imbuables, capables de créer en bousculant, en dérangeant ;

- des choses encore contestées :

. un partenariat très précoce avec les paysans dans le processus de recherche,

. un accent très fort mis sur l'innovation (qui réalise les "nouveautés"), souvent très insuffisante, voire déficiente, alors que la création (qui engendre ces nouveautés) est généralement bien alimentée ;

- des variations fines sur l'art de diriger :

. l'accès du directeur ouvert à tous les agents,

. la connaissance, par le patron, de ses agents, de leurs problèmes, leurs aspirations, leurs objectifs, leurs travaux, leurs fiertés,

. la louange du succès et la discrétion sur l'échec (récompenser ce qui est bien fait, plutôt que punir ce qui l'est mal),

. l'importance de fonder la dynamique des institutions sur une accumulation de petits succès et la diffusion précoce des résultats tangibles ;

- la part de rêve :

. des programmes confiés à des hommes qualifiés, choisis pour leurs compétences et leur adhésion à des valeurs et objectifs communs, programmes assortis de budgets-cadres non contraignants dans leurs structures, leurs plans et leur calendrier (la préférence de J. NICKEL allant aux programmes-produits, alors que T.J. PETERS et R.H. WATERMAN proposent plutôt des programmes organisés autour de problèmes spécifiques ; dans les deux cas, l'accent est mis sur l'interdisciplinaire),

. un nombre réduit de niveaux hiérarchiques favorisant le contact base-direction,

. une réelle décentralisation de la décision,

. une administration souple, légère, compréhensive, soucieuse d'adapter le système de gestion au système de recherche et à ses contraintes (sans, bien sûr, perdre de sa rigueur et de sa capacité à répondre aux exigences des règles et procédures) ;

- des choses essentielles :

- . un système de valeurs partagées par l'ensemble de l'entreprise, dans lesquelles les agents pourraient trouver un sens à leur vie, et une réelle motivation,

- . le rôle majeur, dans la création et la productivité de l'institution, de l'ensemble des agents qui méritent respect et vérité, à l'exclusion de tout paternalisme ;

- un final éblouissant, dans lequel l'auteur exalte la primauté des hommes sur les institutions pour la création de l'excellence :

- . "souvent un individu qui a su réunir tous les éléments nécessaires ...",

- . "rien de tout ça sans des patrons qui ont une vision ...",

- . "un (ou deux) directeurs de poids qui ont fait que des valeurs partagées (au sein de l'institution) ont pu survivre des décennies après que le gourou originel ait quitté la scène ("longtemps, longtemps, après que les poètes ont disparu, leurs chansons ...").



**"MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF AN  
AGRICULTURAL RESEARCH INSTITUTION"**

Dr Eliseu ALVES\*

Principales conclusions

.....

Le cadre retenu pour la discussion sur le management et le développement institutionnel de la recherche agronomique conduit aux recommandations et conclusions suivantes :

1 - Il est d'évidence que la recherche agronomique organisée est, par ses effets, parmi les plus profitables des investissements nationaux et internationaux.

2 - La gestion du personnel qui, en fait, équivaut à la gestion de l'institution de recherche elle-même, ainsi qu'un programme approprié de développement des ressources humaines, constituent les deux bases majeures de la construction de la capacité de recherche.

3 - La souplesse doit être incluse dans toute décision de gestion.

4 - Chaque institution de recherche doit produire des résultats à court terme.

5 - Afin d'éviter l'obsolescence, une institution de recherche doit avoir liberté d'action pour :

- a) capter des ressources ;
- b) maintenir une relation étroite entre les systèmes universitaires, le secteur privé et les institutions étrangères de recherche ;
- c) formuler sa propre politique de recherche ;

6 - La répartition des responsabilités entre Gouvernement fédéral et Etats, concernant la recherche agronomique, doit être bien définie.

---

\* Pour alimenter ce dossier sur le management des entreprises de recherche en expériences de "patrons" d'organisations étrangères, il est intéressant de citer cet extrait d'un article de Eliseu R. de ANDRADE ALVES paru en 1983 dans *Brazilian Agricultural and Agricultural Research* (et que Bernard SIMON avait diffusé, en juin 1984, au sein du CIRAD).

Le Docteur Eliseu ALVES, de formation économique et originaire du Développement, a fortement participé à la création de l'EMBRAPA (Empresa brasileira de Pesquisa agropecuaria), dont il a été le directeur technique de 1973 à 1979, puis le président de 1979 à 1984.

C'est donc aussi un orfèvre en la matière, et il n'est pas sans intérêt de remarquer certaines concordances avec les positions de John NICKEL.

7 - Les unités de recherche consacrées aux productions et ressources particulières doivent être localisées dans les zones appropriées. Cependant, le travail de recherche peut être réparti à l'extérieur de la région, mais les résultats restent toujours spécifiques d'une situation.

8 - L'équipe professionnelle d'une unité de recherche agronomique doit être assez forte pour permettre l'étude, intensive et approfondie, des problèmes significatifs, l'utilisation des différentes disciplines de la science et la diversité des approches. Sur la base de l'expérience disponible, une équipe de 30 à 100 personnes qualifiées, travaillant à plein temps, représente la bonne dimension d'une unité de recherche agronomique.

9 - Même si la stabilité financière est nécessaire, afin d'éviter la surconfidentialité et la nonchalance potentielle, les chercheurs doivent être encouragés à financer quelques-uns de leurs projets au moyen de contrats et redevances ainsi qu'à utiliser les fonds dormants des institutions pour une production commerciale.

10 - Le processus de création du savoir est un continuum qui commence avec l'identification d'un problème et se termine quand le producteur incorpore la technologie issue de la recherche dans son système de production.

11 - Une institution de recherche ne doit pas négliger le système universitaire avec lequel les domaines potentiels de collaboration sont la formation de 3e cycle, incluant le M.S. et le Ph.D, des réflexions sur les problèmes identifiés par la recherche, les échanges de services et de personnel.

12 - La formation des ressources humaines représente l'activité principale de toute institution de recherche et constitue l'investissement au potentiel le plus élevé.

13 - Les institutions de recherche doivent créer un environnement dans lequel tous les techniciens bénéficient d'une formation continue et d'une promotion professionnelle.

14 - L'esprit de saine compétition professionnelle doit être maintenu sans porter préjudice à l'unité institutionnelle et aux relations interinstitutionnelles.

15 - L'échelle des rémunérations doit sanctionner principalement le travail et sa qualité, plutôt que l'ancienneté.

16 - La formation des administrateurs de recherche doit mettre l'accent aussi bien sur les principes du management que sur les politiques scientifiques et économiques.

17 - On doit garder à l'esprit que l'idée est de former un administrateur et non de faire que l'administrateur soit un scientifique formé à l'administration.

18 - La formation doit être également donnée au personnel d'appui. Cette formation inclut la présentation des objectifs de l'institution dans son ensemble, ainsi que ceux de chaque unité de recherche.

19 - Les chercheurs doivent avoir la possibilité de voyager à l'intérieur et à l'extérieur du pays, de participer à des débats publics, des séminaires professionnels et ainsi d'atteindre leur maturité professionnelle.

20 - Il est très important de créer un "esprit de corps" (en français dans le texte) et une fierté de l'institution, et de faire en sorte que chaque agent se considère comme partie intégrante de l'organisation et de sa mission.

21 - Dans le choix des candidats pour une formation supérieure, la séquence suivante est suggérée :

- a) embaucher les jeunes techniciens au 2e cycle ;
- b) les faire travailler au moins deux ans pour qu'ils puissent acquérir une expérience pratique ;
- c) sélectionner les plus prometteurs et les envoyer sur un programme combiné M.S.- Ph.D. ;
- d) les autres candidats retenus pour le programme M.S. seulement doivent de préférence étudier dans leur région d'origine, ou, quand ceci est possible, dans une région à conditions climatiques semblables ;
- e) les techniciens nouvellement recrutés au niveau M.S. doivent travailler au moins 4 années avant d'être envoyés sur des programmes Ph.D.

22 - Dans le choix des pays et des universités assurant la formation Ph.D, l'attention principale doit être portée à la qualité de la formation Ph.D. et aux capacités individuelles des candidats à s'adapter aux exigences de cette formation. Ceci peut éviter des échecs et des frustrations individuelles et institutionnelles.

23 - Dans les premiers stades de développement de l'institution de recherche, lorsque seulement un petit nombre d'étudiants sont susceptibles d'être retenus comme chercheurs, le choix doit être fait au cours des deux dernières années du 2e cycle. L'emploi de personnel international, dans les premiers stades de l'institution, peut être le meilleur moyen de compenser le manque de candidats locaux qualifiés.



II

COMMENT LE CIRAD CONTRIBUE-T-IL À AMÉLIORER  
LA GESTION DE LA RECHERCHE ?



## POUR LUI-MEME

Depuis sa création, le CIRAD (et avant lui le GERDAT et les Instituts qui le composaient) s'est préoccupé et se préoccupe toujours de l'élaboration de ses propres structures, stratégies, méthodes et outils susceptibles de concilier les besoins de rigueur centrale, d'orthodoxie publique, du Siège, et les nécessaires souplesses et initiatives que supposent des interventions de terrain efficaces.

Les mêmes contraintes et servitudes, mais aussi les mêmes ressources et richesses que celles évoquées par John NICKEL et Eliseu ALVES dans les deux documents analysés précédemment, caractérisent aussi les conditions dans lesquelles le CIRAD organise sa propre démarche, peut-être avec d'autres faiblesses, mais aussi d'autres atouts.

La direction générale du CIRAD anime les réflexions, échanges et actions susceptibles de nous doter progressivement de la bonne gestion.

Ce n'est toutefois pas l'objet du présent dossier. (On pourrait cependant souhaiter qu'un des prochains numéros de la série *Notes et Documents*, dont l'animation reviendrait alors au Secrétaire général du CIRAD, soit consacré à ce problème, pour l'information du personnel du CIRAD et de ses amis).

## AVEC SES PARTENAIRES

Un certain consensus se dégage actuellement, quant aux moyens de la recherche, sur la double idée :

- que la recherche agronomique des PVD souffre plus d'une insuffisante capacité à gérer que d'un trop faible niveau de moyens financiers ;
- que cette capacité à gérer doit être acquise par les acteurs nationaux et non plus assurée par des intervenants extérieurs.

Un grand besoin de formation de gestionnaires de recherche, peut-être aussi important (mais bien plus négligé) que pour les scientifiques, s'exprime ainsi en termes de quantité, qualité et rapidité.

Bien que le CIRAD n'ait pas la prétention de se présenter en champion ou maître "ès" gestion (Hervé BICHAT, Jean-Marie SIFFERLEN, René BILLAZ et Henri CARSALADE l'ont à plusieurs reprises affirmé), il estime cependant important et enrichissant de partager, avec ses partenaires, des expériences très diversifiées et en situations réelles, afin que se dégagent, comme pour l'approche scientifique, les solutions appropriées, pourquoi pas originales, dont la conception et la mise au point partagées feraient qu'elles seraient celles de tous et pour tous.

Dans cet esprit, le CIRAD s'est engagé dans un type de formation participative, dont la présentation va clore (provisoirement) ce dossier.



## UN PEU D'HISTOIRE : A LA MEMOIRE DE LOUIS SAUGER

par son ami René TOURTE

Dès 1983, le CIRAD (le GERDAT d'alors) décidait de s'engager formellement dans cette voie et délèguait un représentant, Louis SAUGER\*, à la "Consultation d'experts sur les stratégies de formation à la gestion de la recherche agronomique en Afrique" organisée par la FAO, à Addis-Abeba, du 12 au 16 décembre 1983.

Aux principales conclusions de la réunion d'Addis-Abeba :

- priorité à la formation de personnels à bonne expérience de la recherche,

- formation localisée dès que possible dans les PVD,

- équilibre entre formation théorique et participative,

- formation à plusieurs niveaux,

- accent particulier à mettre sur les finalités de la recherche, son rôle dans le développement, et sur l'articulation recherche-vulgarisation,

Louis SAUGER ajoutait ses suggestions personnelles à l'adresse des responsables du CIRAD :

- participation active des pays intéressés par une contribution des services de recherche concernés ;

- nécessité de rester aussi près que possible des problèmes qui se posent concrètement dans chaque pays ;

- adéquation nécessaire aux différents niveaux des actions de gestion nécessaires.

Il proposait, plus précisément (citation) :

" 1 - Un tronc commun, qui pourrait se situer soit en France, soit dans l'un des pays coopérants, selon avantages et inconvénients de l'une ou de l'autre formule, réservé aux chercheurs destinés aux hauts niveaux de direction.

Il s'agirait de développer :

- notions essentielles de gestion d'une entreprise, les tâches à assumer et modalités. Il s'agit de développer une bonne connaissance du sujet sans vouloir former des "experts". Comment y faire face : savoir délèguer certaines fonctions ; choix des collaborateurs ou des systèmes de contrôle, comment réaliser un contrôle pour éviter que le délégué dépasse les volontés du directeur, recoupements nécessaires pour découvrir les débordements, en particulier frauduleux. Cela est très important au niveau financier, comptable, gestion du personnel et des matériels (recrutements ou achats, promotion du personnel, politique tendant à attacher le personnel à l'entreprise, etc.). Etablissement de critères de recrutement ;

\* Ancien directeur général de l'ISRA (Institut sénégalais de recherches agricoles), après avoir été longtemps responsable de l'IRAT/Sénégal-Mauritanie.

- élaboration des plans de développement ;
- élaboration et suivi des programmes de recherche : objectifs, processus-planning de réalisation, définition des étapes-tests auxquelles l'évaluation doit se faire, en vue d'une décision d'arrêt ou de poursuite selon les méthodes nouvelles ou confirmées, etc. ;
- collecte de cas concrets de gestion présentés par les stagiaires pour servir de matériel d'étude dans la formation ;
- valorisation des résultats ;
- apprendre au directeur à valoriser son temps de travail.

2 - Des sessions éclatées dans les différents pays coopérants, incluant différents niveaux de chercheurs et même d'administratifs, au cours desquelles les stagiaires rechercheraient et proposeraient leurs meilleures solutions aux cas concrets définis. Elles se termineraient par un court séminaire d'une à deux semaines, au cours duquel les représentants nationaux des organismes intéressés dans le pays apporteraient leurs contributions.

Ces sessions permettraient de recueillir des sujets pour des études de cas pour servir de matériel d'enseignement pour les promotions de stagiaires des années suivantes.

Elles pourraient comporter une partie "stages" dans les établissements les mieux adaptés à la poursuite de leur formation (1 à 2 mois) et se conclure par un séminaire dans chacun des pays concernés pour présentation et étude des cas traités par les stagiaires du pays et par l'appréciation de ces travaux de stage et annotation.

Il serait souhaitable que ces stages soient organisés dans le pays même des stagiaires, mais certains pourraient être accueillis dans les pays voisins sur accord de ceux-ci.

L'un des pays pourrait accueillir le séminaire de conclusion si l'accord pouvait être obtenu (durée 1 à 2 semaines).

Ce séminaire de conclusion peut être l'occasion d'une participation commune des différents types de personnels en formation, tels que ces types ont été énumérés.

Le travail des différents participants de haut niveau serait présenté sous forme du mémoire et noté en fin de cycle et sanctionné comme jugé souhaitable lors d'une semaine de synthèse tenue dans le pays où a été réalisé le tronc commun." (Fin de citation).

Au cours du 1er semestre 1984, un petit groupe de travail CIRAD\*, profitant des conseils de Louis SAUGER, commençait à mettre sur pied un cycle de "Formation à la gestion des centres de recherche (FGCR)", dont la première session devait se dérouler de septembre à octobre 1984.

\* R. BILLAZ, J. LEFORT, A. MORENO, R. TOURTE.

Les premiers contacts établis alors avec les participants, tuteurs et bailleurs de fonds éventuels, s'avéraient très encourageants.

Le décès prématuré de Louis SAUGER le 8 juin 1984, à Montpellier, alors qu'il participait à cette préparation, devait différer la réalisation du projet d'environ un an.

Mais, dès 1985, l'idée était relancée et, à la demande du Centre pour le développement de la recherche de la FAO (dont l'un des animateurs, Gora BEYE\*, s'engageait fortement dans cette voie), le CIRAD (A. MORENO, C. DUCASTEL et AZUELOS) organisait à DOUALA, en octobre 1985, un premier séminaire de 33 responsables de la recherche agronomique de pays francophones.

Le franc succès de ce séminaire amenait alors la FAO à proposer au CIRAD la co-organisation, dès 1986, d'un cycle annuel, le FGCR dans sa forme actuelle.

---

\* Ex-directeur général adjoint de l'ISRA et alors collaborateur direct de Louis SAUGER.



## Extraits

**DISCOURS D'OUVERTURE DU CYCLE 1986 DE FORMATION  
A LA GESTION DES CENTRES DE RECHERCHE AGRONOMIQUE**

Gora BEYE

.....

L'importance de la recherche agronomique dans le processus de développement économique et social est maintenant largement reconnue dans les pays en voie de développement, particulièrement en Afrique, au sud du Sahara. Le niveau de financement de la recherche, selon les derniers chiffres disponibles, est présentement supérieur au seuil de 0,5 % du produit intérieur brut du secteur agricole recommandé par la Conférence mondiale de l'alimentation de 1974. Dans plus de dix pays en développement de l'Afrique, les dépenses en recherche agronomique ont atteint environ 1 % du produit intérieur brut du secteur agricole (PIB agricole), parmi lesquels on peut citer le Kenya, le Nigeria, le Sénégal et le Cameroun.

Cette tendance à la croissance des dépenses en recherche est en accord avec les suggestions faites dans "Agriculture Horizon 2000" qu'une croissance élevée de la production agricole n'est possible que si le niveau des dépenses en recherche agronomique dans les pays en développement augmente annuellement d'environ 8 % ou correspond à 0,6 % du produit intérieur brut agricole projeté.

De même, des signes encourageants ont été observés en ce qui concerne le personnel scientifique, qui augmente d'une manière continue dans les pays en voie de développement.

Dans les 67 pays couverts par une étude ISNAR/IFPRI, le nombre de chercheurs est passé d'environ 18 700 en 1970 à 33 700 en 1980, soit une augmentation de 80 % en 10 ans. L'effectif a progressé plus rapidement dans 28 pays en développement au Sud du Sahara, au taux annuel de 10,3 % de 1970 à 1980 contre 5-6 % pour les trois autres régions en développement qui partaient d'une situation relativement meilleure.

Du fait de la situation alarmante de l'alimentation et de l'agriculture en Afrique, la FAO a continuellement renforcé ses activités dans tous les secteurs.

L'objectif principal de la FAO, en stimulant et en renforçant la recherche agronomique, est d'aider les pays en voie de développement à atteindre l'autosuffisance dans le domaine de l'alimentation et de la nutrition et d'essayer d'améliorer de façon continue le bien-être social et économique des secteurs agricoles, des pêches et des forêts. L'accent est mis sur le niveau national, qui doit être capable d'obtenir des résultats par des recherches pour les différents problèmes de développement ou être au moins capable d'adapter et d'appliquer de tels résultats, disponibles dans d'autres pays, dans des centres régionaux ou internationaux de recherche et d'identifier et de formuler les problèmes existants auxquels la recherche doit trouver la réponse.

Il n'y a pas de modèle pour le développement de la recherche agronomique qu'on pourrait appliquer partout en Afrique ou à d'autres régions du monde. Chaque pays représente une situation unique. Au niveau national où l'accent est mis, on doit être conscient de la diversité des besoins et des compétences entre pays. De cette façon, chaque assistance est conçue en fonction des besoins de chaque pays pris individuellement.

Conformément à son mandat et à ses objectifs, les activités de l'Organisation en assistance aux systèmes nationaux de recherche ont été et restent assez variées.

.....

Le renforcement de la recherche agronomique nationale compte pour environ 20 % du programme régulier de la FAO.

.....

Une étude a été menée sur la base de l'expérience de 91 projets de recherche agronomique terminés ou en cours dans 25 pays en développement aidés par le PNUD et la FAO ; 75 de ces projets se situent dans 12 pays où des études approfondies ont été exécutées sur la recherche agronomique.

Les principaux résultats de cette étude peuvent être résumés comme suit :

1 - L'étude confirme l'opinion qu'une politique de recherche claire est un préalable important pour un programme de recherche cohérent et fructueux. La mise en oeuvre de cette politique exige l'appui des décideurs, des planificateurs et des administrateurs. En l'absence d'un organisme central efficace ayant la haute main sur la recherche agronomique nationale, les décisions concernant l'affectation des ressources seraient sans doute moins guidées par les priorités effectives que par les pressions exercées par les institutions concurrentes.

2 - Les programmes de recherche sont particulièrement efficaces quand ils reposent sur des plans de recherche cohérents à moyen terme, établis à partir d'une connaissance détaillée des problèmes agricoles et de priorités socio-économiques, et notamment, d'une identification précise des groupes choisis comme bénéficiaires potentiels des résultats de la recherche.

3 - Les recherches les plus efficaces sont exécutées par les organisations autonomes et décentralisées. La contribution des universités et des organisations privées est généralement marginale. De bons résultats ont été obtenus quand un réseau de stations de recherche a mis en commun ses ressources, en confiant à des stations déterminées la charge principale des recherches sur certaines espèces végétales ou animales et sur certaines zones agro-écologiques.

4 - L'affectation de personnel complémentaire technique et administratif qualifié aux stations de recherche aide à assurer l'utilisation optimale du personnel scientifique limité. Un profil de carrière dans lequel l'avancement repose sur l'aptitude à organiser et à exécuter des recherches est extrêmement souhaitable pour les chercheurs, de même que des conditions d'emploi avantageuses, si l'on veut que les scientifiques n'abandonnent pas la recherche active.

Suite à ces réflexions et à des réflexions antérieures, la FAO est arrivée à la conclusion qu'en dépit des progrès réels accomplis dans le renforcement des systèmes nationaux de recherche agronomique, de nombreux problèmes demeurent et parmi eux le plus préoccupant est la mauvaise gestion. C'est ainsi qu'un programme de formation à la gestion des centres de recherche agronomique pour les directeurs de centre, les chefs de programme ou projet de recherche a été mis en place depuis 1984.

C'est dans cette perspective que le présent cycle FGCR est organisé pour les pays francophones.

Le programme de formation est réparti en modules. La progression de leur contenu suit le déroulement chronologique du processus de recherche, depuis l'élaboration des objectifs, stratégies et plan de recherche agricole et leur articulation avec la politique agricole nationale, jusqu'à l'évaluation des institutions et des chercheurs en passant par la gestion des moyens tant humains que matériels et financiers ainsi que la valorisation des résultats de la recherche.

Ce cycle est le premier du genre que la FAO organise conjointement avec la France à travers le CIRAD. Elle souhaite qu'il se poursuive dans les prochaines années, pour le plus grand bien du progrès agricole.

Marseille, le 10 novembre 1986



## Le point en 1988

### LA FORMATION A LA GESTION DES CENTRES DE RECHERCHE APRES QUATRE CYCLES ANNUELS

Augusto MORENO  
Christophe DU CASTEL

#### LES ANTECEDENTS

Le troisième cycle de Formation à la gestion des centres de recherche agronomique (FGCR), dont nous présentons les principaux éléments dans ce document, s'est tenu à Marseille du 2 novembre au 9 décembre 1988 dans les locaux de la délégation de la Caisse centrale de coopération économique (CCCE). Les vingt chercheurs participant à cette formation ont été accueillis à la résidence internationale Frédéric Chevillon de Marseille appartenant à la Caisse centrale de coopération économique (CCCE).

Comme les cycles précédents, il a été organisé conjointement par le Centre de développement de la recherche de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO - Rome, Italie) et le Département systèmes agraires du Centre de coopération international, en recherche agronomique pour le développement (CIRAD-DSA, Montpellier, France).

Cette formation spécialisée fait suite à une série de sept séminaires de sensibilisation d'une durée moyenne de trois semaines, organisés par le FAO, dont deux se sont tenus en Afrique :

- . à Morogoro (Tanzanie) en octobre 1984 pour les cadres anglophones,
- . à Douala (Cameroun) en octobre 1985 pour les cadres francophones (avec l'appui du CIRAD).

Ces séminaires de courte durée s'adressaient aux responsables de stations, centres, institutions de recherche, programmes et projets de recherche ayant des responsabilités en matière de gestion.

L'objectif de ces séminaires était de permettre aux cadres des institutions nationales de recherche agronomique de se sensibiliser aux problèmes de la gestion d'une structure de recherche, de disposer d'un matériel pédagogique leur permettant d'acquérir un savoir-faire dans certains domaines spécifiques et de diffuser cette information auprès de leurs homologues nationaux.

De nombreuses études, et ces séminaires, ont permis de mettre en évidence que, parmi les contraintes qui s'opposent au développement agricole et rural des pays en développement, la gestion des institutions de recherche agronomique apparaît comme étant l'un des domaines où il est urgent d'introduire des améliorations en vue d'une plus grande efficacité de la recherche agronomique. En effet, il existe un réel besoin de formation à la gestion des centres de recherche pour les cadres ayant des responsabilités dans ce domaine.

D'autre part, ces séminaires ont permis de capitaliser un important savoir-faire en matière d'animation et un matériel pédagogique (bibliographie, étude de cas ...) adapté à la demande de ce public aussi bien au CIRAD-DSA qu'au Centre de développement de la recherche de la FAO.

Etant donné l'importance de la demande au niveau des SNRA (Systèmes nationaux de recherche agronomique) en Afrique, la solution à long terme est la prise en charge de cette formation par les institutions nationales elle-mêmes. D'où la nécessité de former des formateurs. C'est un des objectifs du FGCR, annuel, et de durée plus longue (six semaines), qui a succédé aux sessions de sensibilisation (de deux à trois semaines) et qui a ainsi permis d'approfondir les principales notions de gestion des centres de recherche agronomique.

Les deux premiers cycles se sont déroulés en 1986 et 1987 et, dès la deuxième session se sont joints aux donateurs initiaux (FAO et ministère de la Coopération français), la Communauté économique européenne (CEE - Bruxelles), la Caisse centrale de coopération économique (CCCE - Paris) et le Centre technique de coopération agricole (CTA - Wageningen).

## LES OBJECTIFS

De façon générale, l'objectif de cette formation est de permettre une amélioration de l'efficacité et de l'efficience des Systèmes nationaux de recherche agronomique des pays en voie de développement, en vue d'accélérer les processus de développement agricole et rural.

Plus précisément, le cycle de Formation à la gestion des centres de recherche agronomique apporte une formation spécialisée en matière de direction et de gestion d'entreprise appliquées aux institutions de recherche agronomique. La formation comporte un volet d'initiation aux différents aspects de la gestion avec des contenus théoriques et techniques actualisés et un système de travaux dirigés, basés sur une progression d'exercices de gestion préparés sur exemples réels en recherche agronomique. Ceci permet de simuler le travail quotidien du chercheur chargé de gérer une station, un centre, une institution, un programme ou un projet de recherche agronomique.

## LE PROGRAMME

Le programme du troisième cycle de Formation à la gestion des centres de recherche agronomique a été décomposé en dix **modules** qui constituent l'ossature de la progression pédagogique de l'ensemble de la formation. Ces modules sont eux-mêmes découpés en **sessions**, en nombre variable selon l'importance du thème abordé au cours du module. Ces sessions constituent l'unité pédagogique de base, dont la durée est d'une demi-journée.

Le programme de travail et la progression du contenu pédagogique de ce cycle cherchent à suivre le déroulement chronologique d'un processus de recherche, de l'élaboration des objectifs, stratégies et programmes de recherche agricole nationale et de leur articulation avec la politique agricole nationale, jusqu'à l'évaluation des institutions et des chercheurs, en passant par la gestion des moyens tant humains que matériels et financiers et la valorisation des résultats de la recherche.

Intitulé du module	Nombre de sessions
1. Méthodes de direction générale et de gestion appliquées à la recherche agronomique Amélioration de l'efficacité personnelle	4
2. Planification, programmation et organisation de la recherche agronomique	5
3. Elaboration, préparation et sélection des projets de recherche agronomique	6
4. Organisation et exploitation des structures : stations, centres, instituts	4
5. Gestion des moyens : finances, comptabilité et contrôle de gestion	8
6. Leadership et gestion des ressources humaines	4
7. Articulation recherche-développement-valorisation des produits de la recherche-relations avec les producteurs	2
8. Système d'information appliqués à la gestion de la recherche agronomique	2
9. Suivi-évaluation des programmes et des chercheurs	2
10. Traitement des données	2

Etant donné que la plupart des sujets susceptibles d'intéresser les chercheurs s'occupant de gestion de la recherche concernent plus spécialement les projets, les programmes, les stations et les centres de recherche agronomique, plus des deux tiers du temps sont consacrés à l'analyse et à la résolution des problèmes de gestion correspondant à ces niveaux de décision.

Enfin, cette phase de formation "en salle" est complétée par de nombreux contacts avec les professionnels français de la recherche agronomique (CIRAD, INRA ...), les producteurs agricoles et les organisations professionnelles de développement agricole.

## LA METHODOLOGIE

Les enseignements sont dispensés par un petit groupe de chercheurs et autres spécialistes ayant une pratique confirmée de la gestion et de la formation dans les institutions françaises de coopération pour la recherche et le développement.

Cette équipe de base est appuyée par des interventions réalisées par des chercheurs ayant actuellement des responsabilités de gestion dans les organismes de recherche et de développement agricoles (CIRAD, INRA, CCCE, FAO ...).

L'emploi du temps est organisé autour de présentations méthodologiques et de travaux de séminaires durant les matinées, puis de travaux personnels ou de groupe durant les après-midi.

Cette formule permet d'assurer un équilibre entre théorie et pratique et, en même temps, garantit une progression individuelle, tout en donnant la possibilité de développer la créativité par petits groupes.

Afin de faciliter l'émergence d'une dynamique et d'une créativité de groupe, dans ces travaux, de petits groupes de réflexion sont constitués de façon permanente tout au long de la formation.

Ces groupes sont, entre autres, responsables de la rédaction de **notes de synthèse** portant sur le contenu et le déroulement des modules.

Chaque module donne lieu à la mise à la disposition des participants d'une **sélection bibliographique** constituée d'une synthèse des propositions méthodologiques présentées au cours du module, de documents de base portant sur le thème traité, d'études de cas analysées au cours du module.

Par ailleurs, durant toute la durée de la formation, en parallèle avec les apports méthodologiques et les travaux de groupe, les participants doivent élaborer individuellement **un court mémoire** portant sur un problème concret de gestion se posant au sein de leur structure à l'échelle de leur responsabilité actuelle.

## LES PARTICIPANTS

Outre les deux animateurs permanents et les interventions thématiques, au nombre d'une quinzaine, le cycle regroupe chaque année entre quinze et vingt participants, représentant autant de pays africains et malgaches. Des pays d'autres continents ont cependant été représentés (Haïti, Brésil, Viet-Nam).

Depuis le premier séminaire réalisé à DOUALA (Cameroun) en 1985, un total de 87 chercheurs francophones appartenant à 29 pays d'Afrique et d'Asie et 31 chercheurs hispanophones de l'Amérique latine ont participé à cette formation (cf. tableau récapitulatif joint).

La sélection des candidats pour le cycle annuel a été réalisée conjointement par la FAO et le CIRAD après avoir fait parvenir un appel à candidature à l'ensemble des directeurs d'institutions de recherche agronomique des pays en développement de langue française.

Les candidats retenus bénéficient tous d'une expérience professionnelle de chercheur en agronomie d'au moins cinq ans dans une structure de recherche et exercent des responsabilités en matière de gestion.

Les participants sont répartis en quatre équipes de cinq personnes afin de réaliser, durant toute la période du cycle, les travaux et les exercices qui leur sont proposés et, à tour de rôle, chaque groupe élabore une note de synthèse sur les apports et le déroulement de chaque module.

Pays/Institutions	Séminaire FCGR DOUALA 1985	1er cycle FGCR 1986	2e cycle FGCR 1987	3e cycle FGCR 1988	Total
ALGERIE	M. DJERIBIA	M. MEKHLLOUF			2
BENIN			M. HOUSSOU	M. SOUDE	2
BRESIL				M. MELLO	1
BURKINA FASO	M. KONATE				1
BURUNDI	MM.KAFURERA NIKUYAGIZE		M.NTUKAMAZINA	M. SAKUBU	4
CAMEROUN	MM.FOYET KAISER KAMBA FONDJO MBONDJI MONTHE NGALANI NZIETCHUENG	MM.BAKALA NSANGOU	M. NANGAH CHEBESI	M. KADJE	11
CENTRAFRIQUE	MM.YAKOMBOU GBEMON OKOMBI SANA		M. BAYOGO		4
COMORES				M. FAISSOILI	1
CONGO	M. MABANZA	M. MAVOUNGOU			2
COTE-D'IVOIRE		M. YAOKOUAROU	M. YOBOUE	M. KOTO	3
GABON	MM.ESSIMAOSSSE MVEOWONO		M. ENGO		3
GUINEE.	MM.N'DIAYE TOUNKARA	M. CAMARA	M. BANOU	MM.DIALLO JOUARE TOURE	7
GUINEE-BISSAU	MM.MIRANDA VIERA	M. DA SILVA	M. GOMES	M. ONIM	5
GUINEE EQUAT.				M. ONA BIANG	1
HAITI	M. MILLIEN				1
MADAGASCAR	M.RIVOHITRAROVO	M. ADRIANIRINA	MM.RABENATOANDRO RAMILISON RAJAONARISON RONDROHARISOA	MM.ANDRIANASOLO RAKOTOARISOA RAKOTOMALALA RAVELOMANANA	10
MALI	MM.SANOGRRO TRAORE	M. GOITA	M. SIDIBE		4
MAROC			M. KISSI		1
MAURITANIE	M. GAIDE HAMATH				1
MOZAMBIQUE			M. MORARES		1
NIGER		M. BOTOROU	M. NAINO	M. GOUBE	4
RWANDA		MM.BAZARUSANGA UKIRIO			2
SAO TOME	M.VIEGAS MARIA DAGRACA				1
SENEGAL	M. FAYE	MM.FAYE MBAYE	M. SARR	MM. MBAYE SONKO	6
TCHAD	MM.ALLADOU MNGUE IDRISS OUMAR		M. BICHARA		3
TOGO	M.AITHNARDTONYAKA				
VIET-NAM		M. LE DOA DIEN			1
ZAIRE	M.SALUMU SHABANI	M. OKITOMENGE	M. MULAMBA	M. MAPONKO	4
CEPGL (BURUNDI-RWANDA- ZAIRE)				M. MPABANZI	1
Total	32	16	19	20	= 87

Chercheurs ayant participé au cycle FGCR entre 1985 et 1988

## L'EVALUATION

L'évaluation est réalisée selon deux modalités différentes :

1 - Une évaluation immédiate après chacun des modules, qui permet aux participants d'affecter une note (de 1 à 10) sur huit "axes" correspondant à la qualité pédagogique et professionnelle de chaque matière traitée et des aides et supports d'enseignement utilisés. Ceci permet de suivre en détail la pertinence des contenus choisis et la capacité des formateurs à s'adapter à la demande des participants.

2 - Une évaluation finale de l'ensemble du cycle de formation, qui se présente sous forme d'un questionnaire portant sur les différents aspects de l'organisation générale de la formation. Ceci permet d'apprécier plus particulièrement la qualité des supports logistiques du cycle (logement, locaux de travail, bourse, vie de groupe, etc.).

**L'évaluation des modules** permet d'attribuer à chaque matière une note moyenne pour les six axes suivants :

- . qualité de l'animation ;
- . qualité des supports pédagogiques ;
- . pertinence des études de cas ;
- . équilibre théorie/pratique ;
- . apports méthodologiques ;
- . possibilités d'applications professionnelles ;

Une moyenne générale, prenant en compte la moyenne obtenue pour chaque module, a été calculée et comparée à la moyenne des notes affectées à l'axe "Importance du thème". Cette comparaison donne lieu au calcul d'un écart que l'on peut considérer comme un indicateur du degré de satisfaction des participants quant au contenu et au déroulement des modules.

**L'évaluation finale du cycle** (quatorze questions), porte sur les éléments suivants :

- . l'organisation générale du cycle ;
- . le niveau de la formation ;
- . les conditions matérielles ;
- . la méthode pédagogique ;
- . l'intérêt personnel pour les thèmes abordés etc.

A ces éléments s'ajoutent six questions ouvertes portant sur

- . les objectifs personnels après la formation ;
- . l'opinion personnelle sur le déroulement du cycle ;
- . les thèmes à exclure ;
- . les thèmes à introduire ;
- . les conseils à formuler aux futurs participants etc.

On peut noter que les résultats de l'évaluation finale confirment, chaque année, les résultats de l'évaluation des modules. Le taux de satisfaction pour les différentes questions quantifiées varie entre 70 et 95 %.

L'ensemble de ces évaluations, en même temps que les idées et propositions des participants, sont enfin débattus au cours d'une séance plénière de clôture qui réunit, pendant une demi-journée, les participants, les tutelles, les animateurs et personnalités intéressées.

Ce débat permet d'envisager les lignes forces et les perspectives des cycles des années à venir.

## LES PERSPECTIVES

A l'occasion de la clôture de la session 1988 ont ainsi été évoqués les traits marquants de cette expérience de formation spécialisée organisée par le CIRAD. Les témoignages de certains participants ont permis de mieux comprendre l'impact de cette action sur le devenir institutionnel des organismes de recherche agricole des PED. Quelques voies pour le développement futur du FGCR ont enfin été évoquées.

En bref, ont été débattues cinq idées principales :

1 - Le cycle FGCR est une formation spécialisée ayant vocation à être implantée à terme en Afrique dans un pays placé à l'avant-garde du développement des Systèmes nationaux de recherche agronomique, ou au niveau des principales régions de ce continent (Afrique de l'Ouest, Afrique centrale, etc.).

Tant la FAO que le CIRAD sont favorables à cette évolution. Il convient de réfléchir, dès maintenant, aux bases concrètes de réalisation d'une telle initiative.

Le directeur général du CIRAD, M. BICHAT, a aussi lancé l'idée d'un cycle de FGCR itinérant, pouvant être accueilli, par exemple, deux ou trois ans dans un pays, puis aller dans un autre pays ou dans une autre région d'Afrique. Ceci donnerait l'opportunité de mobiliser chaque fois les meilleures compétences disponibles localement, et en même temps de capitaliser, en matière de supports pédagogiques de formation de formateurs, d'études de cas, etc.

2 - Le cycle FGCR sous sa forme actuelle peut se développer comme un pôle de recherche, de formation et d'intervention-conseil en matière d'organisation et de management de la recherche agricole des PED. Pour cela, il lui faut mettre l'accent sur la démultiplication des missions de formation / d'intervention de courte durée (1 à 2 semaines) au niveau national et/ou régional.

Cette formule de travail permet de constituer des équipes mixtes (animateurs et anciens stagiaires FGCR et autres compétences disponibles au CIRAD) et de développer un réseau de petites équipes polyvalentes susceptibles d'intervenir au coup par coup, en fonction des demandes et des financements. Il est certain qu'un travail de cette nature permet aussi d'enrichir le matériel d'enseignement et d'approfondir la recherche sur le thème.

Cette année 1988 a vu se réaliser une première intervention du type FGCR au niveau d'une équipe nationale organisée par le FOFISE de Madagascar. Elle s'est faite avec l'appui du CIRAD, de l'ISNAR et de la Banque mondiale.

Le bilan est positif et l'idée est relancée pour 1989 : la Direction de la recherche agronomique de la république de Guinée (Conakry) et l'IRAZ (CEPGL) ont programmé une activité équivalente pour 1989. Dans les trois cas, le FGCR a contribué à la formation d'une équipe de base, soit au niveau national, soit à l'échelle sous-régionale.

L'intérêt spécifique de certaines matières de la formation FGCR (management des ressources humaines, stratégie d'entreprise, "leadership", etc.) pour les institutions de recherche agricole des PED, dans la phase actuelle de développement institutionnel, permet aussi d'envisager la réalisation de séminaires de courte durée, destinés à mettre à la portée des responsables de haut niveau une formation pratique aux méthodes susceptibles d'améliorer leur efficacité individuelle en tant que dirigeants.

3 - Le cycle FGCR peut avoir aussi un développement au-delà de la francophonie. Avec la FAO, l'ISNAR, la Banque mondiale, les institutions de recherche agricole tropicale et de coopération des pays de la CEE, des actions de renforcement de la gestion de la recherche agricole en Amérique latine (en langue espagnole) peuvent être envisagées, la demande existe.

4 - Le FGCR est aussi un outil du transfert technique vers les PED. En effet, les méthodes de gestion se matérialisent de plus en plus sous la forme de logiciels informatiques, de bases de données, d'ingénierie financière, d'IST assisté par ordinateur, etc. Le cycle FGCR est largement utilisé pour la diffusion et l'appropriation de certaines de ces techniques.

5 - Enfin, l'expérience accumulée par le CIRAD, au fur et à mesure du déroulement des cycles FGCR, doit être diffusée et partagée avec d'autres institutions internationales ayant vocation à aider au développement de la recherche agricole des PED. Il est nécessaire d'approfondir les contacts et les échanges avec certaines institutions de recherche agricole européennes (notamment l'INIA d'Espagne) et de développer les synergies avec les institutions internationales à préoccupations semblables (comme l'ISNAR).

Montpellier, décembre 1988

Pour "sangler" provisoirement le dossier :

**UNE PREMIERE REFLEXION SUR L'EXPERIENCE FGCR  
ET LES FACTEURS D'EXCELLENCE D'UN MANAGEMENT ADAPTE**

par Augusto MORENO

Depuis trois ans, j'utilise les principaux éléments du livre *Le Prix d'Excellence* de PETERS et WATERMAN, comme matériel de réflexion et d'exercices, dans le cycle FGCR et dans l'enseignement du tronc commun du CEFEB (CCCE). Ce travail fait partie du thème qui traite de la fonction "direction générale", du leadership, de la gestion des ressources humaines et de l'amélioration de l'efficacité personnelle des cadres.

En 1986, lors des premières expériences, il était tout de suite apparu qu'un problème de valeurs et de différences culturelles se posait pour un public africain. A l'époque, je ne disposais pas d'outils pédagogiques très élaborés, n'ayant pu encore réaliser une réflexion approfondie. L'objectif était d'ouvrir un débat et d'explorer quelques pistes d'analyse permettant de construire un cadre de travail plus précis, afin d'orienter la recherche pédagogique. De ces débats, il est apparu que la majorité des participants exprimaient un net scepticisme, fondé sur l'argument suivant : "C'est un truc américain. Il est difficile que cela puisse marcher dans le contexte des cultures africaines". En outre, d'autres participants ont souligné le problème de la différence de nature qui existe entre les entreprises privées et les entreprises publiques, ainsi que la difficulté d'utiliser la notion de "client" dans la fonction publique (réticences). Enfin, certains ont remarqué que la position hiérarchique de la plupart des responsables africains leur interdisait toute initiative pouvant toucher aux facteurs d'excellence, identifiés dans la pratique du management des entreprises américaines.

Lors des expériences réalisées en 1987, les principales remarques ont également porté sur le poids des éléments culturels, mais le problème a été perçu plutôt comme le conflit qui pouvait s'installer entre les valeurs sous-tendues par les "facteurs d'excellence" et les valeurs traditionnelles. Bien que les participants aient paru attirés par une démarche se réclamant de l'efficacité, leur adhésion était surtout une position intellectuelle. Plusieurs concepts clés, avancés par PETERS et WATERMAN, leur posaient des problèmes et leurs réserves pouvaient se résumer dans les questions suivantes :

- La notion de "client" est-elle applicable à la recherche agronomique ?
- Comment peut-on mesurer la "rentabilité" et la "productivité" dans les services ?
- Comment peut-on faire pour élaborer un projet partagé ou promouvoir une culture d'entreprise ?

Pour l'année 1988, il apparaissait indispensable d'élaborer un cadre de travail beaucoup plus formalisé, afin de permettre une réflexion à partir des deux axes suivants :

- Les "facteurs d'excellence" proposés par PETERS et WATERMAN sont-ils fondés sur un certain nombre de paramètres socio-culturels spécifiques aux sociétés des pays avancés ? Et ces paramètres sont-ils opposés à ceux qui pourraient être à la base d'un style de management cohérent avec la sensibilité africaine ?

- Dans le cas où cette opposition n'existerait pas, comment pourrait-on élaborer une formulation "africaine" des "facteurs d'excellence" ?

Dans la recherche des éléments nécessaires pour construire un schéma pédagogique adapté, j'ai rejoint la réflexion qu'Alain HENRY \* menait sur le même thème et dont un article \*\*, inspiré des travaux de Philippe D'IRIBARNE \*\*\*, m'a permis d'élaborer un exercice concernant les deux axes précédents.

#### **COMPATIBILITE OU INCOMPATIBILITE ?**

**Les "facteurs d'excellence" identifiés chez les Américains peuvent-ils être proposés sans trop d'inconvénients dans une stratégie de développement des entreprises africaines ?**

Les réponses révèlent des points de vue très partagés. Dans la majorité des cas, les participants sont prêts à affirmer l'existence d'une opposition entre la culture africaine et les orientations du management pratiqué dans les entreprises américaines. En même temps, une autre majorité, qui recoupe partiellement la première, admet que les entreprises africaines ne s'en sortiront pas sans intégrer dans leur fonctionnement les techniques modernes de gestion.

Une analyse un peu plus approfondie de cette apparente contradiction révèle que la quasi-totalité des participants ont une idée favorable des techniques de management des pays avancés, dans la mesure où leurs formations professionnelles ont été très influencées par les valeurs culturelles des pays industrialisés. D'autre part, tous s'accordent à reconnaître que la "culture traditionnelle" est présente partout dans la vie économique africaine, et qu'il est indispensable d'élaborer une synthèse. Ils pensent que cela est possible, mais qu'il existe une insuffisance dans la recherche et dans l'expérimentation concernant ce domaine.

#### **LES PARAMETRES CULTURELS DU MANAGEMENT DES PAYS AVANCES**

La deuxième partie de l'exercice a été élaborée à partir des propositions D'IRIBARNE, reprises dans l'article d'Alain HENRY, et élargies par certains éléments tirés des réflexions élaborées lors des cours des années précédentes.

\* CEFEB, Caisse centrale de coopération économique.

\*\* "Adapter la gestion des entreprises aux cultures africaines", CEFEB, CCCE, 1988.

\*\*\*Directeur de recherches au CNRS.

Il a été proposé aux participants de réfléchir à la pertinence des huit paramètres pouvant être considérés comme étant à la base du management des entreprises dans les pays avancés :

- savoir gérer les conflits ;
- privilégier les rôles des individus ;
- la société progresse à partir du développement de la technique ;
- les idéologies sociales évoluent ;
- hiérarchie conquise ou méritocratie ;
- relations sociales de concurrence ;
- considération sociale selon le résultat atteint ;
- savoir gérer le temps comme une ressource rare ;

Pour l'ensemble des participants, ces paramètres du management occidental correspondent bien au contexte dans lequel évoluent les entreprises américaines (européennes ?), et même si chacun peut se sentir impliqué au niveau individuel, tous sont prêts à affirmer, de par leurs formations plus ou moins "occidentalisées", que les entreprises africaines qui voudront réussir seront obligées de dépasser ce stade de "copiage", **en s'engageant dans une recherche de l'efficacité de l'entreprise à partir des deux ou trois valeurs fondamentales de la culture africaine.**

Ces réflexions rejoignent celles de Paul R. OLOMO\* quand il affirme que l'entreprise africaine actuelle n'est, dans la représentation collective des indigènes, que le prolongement de la fonction publique coloniale avec tout ce qu'elle avait de neutre et d'impersonnel ; donc, diamétralement opposée aux rapports conviviaux et solidaires qui imprégnaient le travail dans le village traditionnel.

## LE POIDS DES VALEURS DE LA SOCIÉTÉ TRADITIONNELLE

A partir des constatations précédentes, l'exercice a eu alors pour but de tenter une certaine formalisation des paramètres culturels propres aux sociétés traditionnelles susceptibles d'offrir un cadre cohérent à l'analyse d'une "vision africaine" du management de l'entreprise.

La recherche a été faite en utilisant comme point de départ systématique les propositions d'HENRY et D'IRIBARNE face aux huit paramètres qui orientent le management et qui ont été proposés précédemment. Huit éléments culturels ont été retenus comme essentiels à un management adapté en Afrique :

- concilier décision efficace et cohésion interne (consensus) ;
- concilier développement de l'individu et travail d'équipe ;
- développer des techniques évolutives sans rompre avec la tradition ;
- s'appuyer sur la légitimité des anciens pour valider de nouvelles idées ;
- concilier hiérarchie "moderne" et rôle du chef traditionnel

---

\* Paul R. OLOMO "Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine", p.90-94, *Revue Française de gestion*, sept-oct. 1987.

- investir plutôt sur la "convivialité" que sur les relations contractuelles ;
- concilier prestige social et respect de l'"humanisme traditionnel" ;
- intégrer gestion efficace du temps et gestion des défis sociaux.

La formulation de ces huit orientations montre avant tout un souci de synthèse entre l'efficacité recherchée par le management occidental et la nécessité de respecter un certain nombre des valeurs culturelles africaines qui ne disparaîtront pas, même si les entreprises sont bâties dans les villes et que ses travailleurs ne sont plus des ruraux.

La recherche de cette synthèse apparaît à certains comme l'intégration entre "la gestion technique de l'élément humain et la composante humaniste qui imprègne le discours politique, économique et gestionnaire africain" (Guy DESAUNAY)\*. Il y a là une piste essentielle dans les travaux d'adaptation des méthodes de management aux entreprises africaines.

### LA RELECTURE DES FACTEURS D'EXCELLENCE

Si la plupart des sept ou huit facteurs d'excellence identifiés par PETERS et WATERMAN peuvent être repris dans un cadre d'orientation pour un management adapté à l'Afrique, cela ne va pas sans que se posent certains problèmes, qu'il est nécessaire de traiter au préalable. Ils concernent d'abord le commandement (le leadership), puis la capacité des entreprises à se faire adopter comme outils valables pour le bien-être et la survie des populations africaines.

Le premier problème concerne la légitimité du chef d'entreprise. Dans l'entreprise occidentale, cette légitimité est triple : compétence technique, nomination par les tutelles, reconnaissance des subordonnés. Pour l'entreprise africaine, cette dernière recouvre, selon Paul R. OLOMO\*\*, un vaste champ de relations sociales, non contractuelles, qui peut même traduire un véritable transfert des rôles du chef traditionnel du village vers le dirigeant d'entreprise. Ainsi, au dirigeant d'entreprise africaine, au-delà de sa légitimité descendante et de celle qui est fondée sur sa compétence, il incombe de "capitaliser l'attraction qu'il exerce sur l'ensemble du corps social de l'entreprise et de mobiliser le capital de loyauté et motivation disponible". Pour cela, ces dirigeants ne devront pas hésiter à élargir leur rôle "en cultivant et en amplifiant le côté relationnel, devenant ainsi de véritables chefs de quartier ou de village, rendant justice, dispensant des conseils matrimoniaux, etc."

Le deuxième problème concerne la notion d'entreprise. Si tout pouvoir de commandement doit être identifié à la gestion de certaines relations sociales "non contractuelles", qui sont à l'origine de la cohérence sociale, la notion d'entreprise entendue comme "pouvoir" capable de gérer ou de disposer de ressources productives (terres, travail, épargne, etc.) émane du rôle primordial qui est attribué au chef et doit être clairement identifiée comme un instrument du bien-être collectif, voire même de la survie de la société..

\* Guy DESAUNAY : "Les relations humaines dans les entreprises ivoiriennes", p. 94-101, *Revue Française de Gestion*, sept-oct. 1987

\*\* Paul R. OLOMO : "Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine", p. 90-94, *Revue Française de Gestion*, sept-oct. 1987

Dans la perspective précédente, l'entreprise n'apparaît plus comme une entité étrangère à la société, et l'exercice d'un commandement adapté, en son sein, peut faire en sorte qu'elle se développe à partir des orientations qui ont été citées plus haut. Ainsi, les facteurs d'excellence de PETERS et WATERMAN peuvent devenir applicables sans difficulté.

Un troisième problème concerne l'intégration des techniques de gestion des ressources individuelles dans un cadre "d'humanisme africain", au sein du système de management des entreprises. Un "leadership" reconnu et légitimé dans le contexte culturel, qui tient compte des traditions, et une "entreprise-instrument" de la survie et du bien-être de la société, offrent la base nécessaire pour qu'humanisme africain et techniques modernes de gestion des ressources humaines ne soient plus contradictoires. Bien au contraire, le premier pourra guider les efforts d'adaptation des dernières.

### **PREMIERES CONCLUSIONS**

Cette réflexion conduite pour trois groupes de cadres africains (dont un composé de chercheurs en sciences agricoles) me conduit à tirer les conclusions suivantes, en ce qui concerne le management des institutions africaines de recherche agricole :

a) Il faut réinterpréter l'exercice d'un commandement efficace en tenant compte des attentes "non contractuelles" des populations concernées et dans le cadre d'un "humanisme traditionnel".

b) Il faut faire apparaître l'entreprise (bâtir son image) comme un instrument de la "survie" ou du "bien-être" de la société globale et de la communauté humaine qui constitue l'entreprise même.

Ceci implique un ensemble de tâches très complexes qui doivent être accomplies par le responsable :

- identifier et inventorier toutes les ressources individuelles qui sont disponibles dans l'institution, et mettre en oeuvre une stratégie pour leur développement ;

- identifier les dynamiques de synergie qui se manifestent à tous les niveaux hiérarchiques de l'institution (travail en équipe) ;

- adapter son propre style de commandement et le système de motivation de l'entreprise aux attentes psychologiques et aux besoins de transparence ressentis par les collaborateurs ;

- fonder son style de commandement sur la proposition d'un projet collectif dont une formulation à grand impact permettrait d'assurer l'engagement de tous.

Ce sont quelques-unes des orientations, essentielles à mes yeux, et qu'il est nécessaire de mettre en oeuvre avant même de songer à pratiquer un management qui tienne compte des recommandations de PETERS et WATERMAN. Dans la situation actuelle des institutions de recherche agricoles, nombre de responsables cherchent à améliorer leurs compétences dans ces domaines. Le cycle FGCR peut être un lieu privilégié pour ce faire.

Montpellier, décembre 1988

