

## Chapitre 28 :

### **Territorialisation du pouvoir managérial : articulation entre contrôle décentralisé et développement des capacités locales de Gestion des Ressources Humaines**

### **The decentralisation of managerial power: the relationship between decentralised control and the development of local Human Resources Management capabilities**

**NAKOU Zinsou Daniel**

*Docteur en Sciences de Gestion  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)  
Université Julius Nyerere de Kankan (UJNK)  
Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)  
République de Guinée*

**CAMARA Fatouma Ibrahima**

*Doctorante en Sciences de Gestion  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)  
Université de Kindia (UK)  
Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)  
République de Guinée*

**OMBIA ONANA Nestor Roland**

*Docteur en Sciences de Gestion  
Ecole Supérieure Polytechnique (ESP)  
Université Cheikh Anta Diop (UCAD)  
Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)  
République du Sénégal*

**TOURE Sory**

*Doctorant en Sciences de Gestion  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)  
Université Julius Nyerere de Kankan (UJNK)  
Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)  
République de Guinée*

**SIMEN NANA Serge Francis**

*Professeur Titulaire, Agrégé des Universités en Sciences de gestion  
Ecole Supérieure Polytechnique (ESP)  
Université Cheikh Anta Diop (UCAD)  
Laboratoire Entreprise et Développement (LAED)  
République du Sénégal*

## Résumé

Cette étude interroge la mutation des paradigmes organisationnels en contexte africain. Ainsi, l'objectif poursuivi est d'analyser l'impact multifacette de l'articulation entre le contrôle décentralisé et la territorialisation du pouvoir managérial sur le renforcement et le développement des capacités locales de gestion des ressources humaines (GRH). A cet effet, la démarche méthodologique repose sur une approche qualitative abductive, mobilisant un codage thématique rigoureux sous NVivo à partir d'entretiens semi-directifs menés auprès de 62 acteurs clés. De ce fait, les résultats ont mis en exergue une prédominance de la territorialisation comme levier de rupture avec les modèles centralisés hérités, bien que des dissonances normatives persistent entre le centre et la périphérie. Par conséquent, ce chapitre préconise une hybridation des dispositifs de contrôle, alliant rigueur administrative et plasticité opérationnelle, ainsi qu'une réhabilitation systématique des savoirs endogènes. En définitive, la recherche démontre que la souveraineté managériale africaine exige de transmuter le territoire en un partenaire stratégique de résilience et d'agilité.

**Mots-clés :** Territorialisation, Contrôle décentralisé, Capacités locales, GRH endogène, Souveraineté managériale.

## Abstract

This study examines the shift in organisational paradigms within the African context. The aim is to analyse the multifaceted impact of the interplay between decentralised control and the territorialisation of managerial power on the strengthening and development of local human resource management (HRM) capacities. To this end, the methodological approach is based on a qualitative abductive methodology, employing rigorous thematic coding in NVivo using semi-structured interviews conducted with 62 key stakeholders. Consequently, the results highlighted the predominance of territorialisation as a lever for breaking with inherited centralised models, although normative dissonances persist between the centre and the periphery. Consequently, this chapter advocates a hybridisation of control mechanisms, combining administrative rigour with operational flexibility, as well as a systematic rehabilitation of endogenous knowledge. Ultimately, the research demonstrates that African managerial sovereignty requires transforming the territory into a strategic partner for resilience and agility.

**Keywords:** Territorialisation, Decentralised control, Local capacities, Endogenous HRM, Managerial sovereignty.

## Introduction

L'Afrique contemporaine est le théâtre d'une transformation organisationnelle profonde, caractérisée par une volonté affirmée de s'affranchir des paradigmes de gestion centralisés, souvent hérités de l'époque coloniale (Kamdem, Cornet & Mbimbi, 2021, p. 45). Cette dynamique s'inscrit dans un mouvement global de territorialisation, où le pouvoir managérial transcende sa perception traditionnelle de force descendante pour s'ancrer dans les réalités locales (Hernandez, 2010, p. 104).

La pertinence de cette recherche est d'autant plus manifeste que l'on observe un décalage persistant entre les politiques nationales de gestion des ressources humaines (GRH) et les spécificités socioculturelles des territoires africains (Tidjani & Kamdem, 2018, p. 112). Dans cette perspective, la performance des organisations sur le continent africain est désormais intrinsèquement liée à la capacité des entités à harmoniser des mécanismes de contrôle rigoureux avec une flexibilité opérationnelle propice à l'épanouissement des talents locaux (Kolk & Rivera-Santos, 2018, p. 27).

Dès lors, l'enjeu analytique pivote vers une réhabilitation du territoire, perçu non comme une étendue géographique inerte, mais comme un gisement sémantique et stratégique de compétences jusqu'alors marginalisées (Wade, 2021, p. 89). Il convient de postuler que la territorialisation agit comme le vecteur d'une GRH décolonisée, transmuant les spécificités locales en leviers d'innovation (Limeka Li-Mabila & Pichault, 2023, p. 56). Ce processus complexe implique une redéfinition des frontières du pouvoir et une redistribution des responsabilités, afin de mieux répondre aux aspirations des communautés locales (Diallo, 2022, p. 78). Dans ce contexte, la décentralisation n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'optimiser l'allocation des ressources et de renforcer l'efficacité des interventions (Nouidar & Aissaoui, 2025, p. 33).

L'enjeu est de taille, il s'agit de construire des systèmes de GRH qui soient à la fois performants et légitimes, en phase avec les valeurs et les attentes des populations (Sall, 2020, p. 215). L'Afrique, avec sa diversité culturelle et institutionnelle, offre un terrain d'étude privilégié pour explorer ces dynamiques complexes et en tirer des enseignements universels (Mballa, 2017, p. 198).

La recherche vise à combler un vide dans la littérature en proposant une analyse approfondie des interactions entre le contrôle décentralisé et la territorialisation du pouvoir managérial, en mettant en lumière les facteurs de succès et les obstacles à surmonter.

L'originalité de cette approche réside dans sa capacité à articuler des perspectives macro et micro, en considérant à la fois les politiques publiques et les pratiques managériales quotidiennes.

En définitive, cette recherche se justifie par l'urgence de développer des modèles de GRH adaptés aux réalités africaines, capables de libérer le potentiel humain du continent et de contribuer à son émergence économique et sociale. Elle s'inscrit dans une perspective de recherche-action, visant à produire des connaissances utiles pour les décideurs et les praticiens. La territorialisation du pouvoir managérial est donc une voie prometteuse pour repenser la GRH en Afrique, en la rendant plus inclusive, plus efficace et plus durable.

En effet, le cœur de la problématique managériale en Afrique réside dans la tension intrinsèque entre l'impératif de contrôle administratif et le besoin pressant d'autonomie des acteurs locaux (Diallo, 2022, p. 78). Comment, dès lors, parvenir à une conciliation harmonieuse entre un contrôle décentralisé, souvent perçu comme une simple extension de la surveillance centrale, et une véritable émancipation des capacités de gestion des ressources humaines ? Les organisations africaines sont fréquemment confrontées à une érosion de leur efficacité managériale, résultant d'une application uniforme de standards internationaux qui négligent les spécificités des écosystèmes territoriaux (Sall, 2020, p. 215). Cette situation soulève une question fondamentale quant à la légitimité du pouvoir managérial lorsqu'il se déconnecte de son ancrage territorial pour ne servir que des impératifs bureaucratiques (Nouidar & Aissaoui, 2025, p. 33). Il devient impératif d'explorer les mécanismes par lesquels la territorialisation peut se muer en un puissant vecteur de renforcement des compétences RH, plutôt qu'en un simple instrument de déconcentration administrative (N'Zue, 2023, p. 67).

La problématique s'articule autour de la difficulté à instaurer une gouvernance RH qui soit à la fois efficiente et respectueuse des dynamiques locales (Kamdem, Cornet & Mbimbi, 2021, p. 158). Les défis incluent la résistance au changement des structures centralisées, le manque de confiance envers les initiatives locales et l'insuffisance des cadres réglementaires adaptés (Mballa, 2017, p. 198). De plus, la persistance de pratiques managériales héritées, souvent

inadaptées aux contextes africains, complexifie davantage la situation (Tidjani & Kamdem, 2018, p. 112). La question est de savoir comment transformer un contrôle potentiellement contraignant en un levier de développement des capacités, en encourageant l'innovation et l'adaptabilité. Cette recherche vise à décrypter les interactions complexes entre les dimensions formelles et informelles du pouvoir managérial dans un contexte de décentralisation. Elle interroge la capacité des organisations à construire des systèmes de GRH qui intègrent les savoirs locaux et les spécificités culturelles, tout en répondant aux exigences de performance globale (Kolk & Rivera-Santos, 2018, p. 42).

En somme, la problématique centrale de cette étude est de comprendre comment la territorialisation du pouvoir managérial peut être optimisée pour favoriser un développement endogène et durable des capacités de gestion des ressources humaines en Afrique, en surmontant les écueils d'une décentralisation purement administrative (Ouedraogo, 2025, p. 110).

Ainsi, La question principale qui guide cette recherche est la suivante : Dans quelle mesure l'articulation entre le contrôle décentralisé et la territorialisation du pouvoir managérial favorise-t-elle le développement des capacités locales de gestion des ressources humaines en Afrique ?

Cette question appelle les questions sous-jacentes suivantes : Quels sont les mécanismes de contrôle décentralisé les plus efficaces pour stimuler l'autonomie décisionnelle des gestionnaires RH locaux ? Comment les spécificités territoriales africaines influencent-elles la perception et l'exercice du pouvoir managérial au sein des organisations décentralisées ? Quelles sont les barrières structurelles et culturelles qui freinent la synergie entre contrôle administratif et développement des compétences territoriales ?

Ensemble, ces questions spécifiques permettent d'approfondir la compréhension des dynamiques en jeu et de proposer des pistes d'action concrètes pour une GRH plus efficace et plus ancrée en Afrique.

Pour atteindre ces interrogations, cette recherche poursuit un certain nombre d'objectifs dont le principal vise à analyser l'impact multifacette de l'articulation entre le contrôle décentralisé et la territorialisation du pouvoir managérial sur le renforcement et le développement des capacités locales de gestion des ressources humaines, dans le contexte complexe et

dynamique du continent africain. Spécifiquement, il s'agit de : i) identifier les formes de contrôle décentralisé qui, par leur nature et leur modalité d'application, sont les plus propices à favoriser l'apprentissage organisationnel continu et l'innovation au niveau local, ii) évaluer le rôle prépondérant des variables territoriales dans la transformation et l'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines, et iii) évaluer les freins d'ordre structurel et symbolique qui génèrent une dissonance entre les impératifs du contrôle administratif et la nécessité de développer des écosystèmes de compétences territoriales.

Ces objectifs opérationnels, en se complétant mutuellement, permettent de construire une compréhension holistique de la territorialisation du pouvoir managérial en Afrique.

La présente recherche soutient que la territorialisation du pouvoir managérial ne doit en aucun cas être appréhendée comme une simple délégation de tâches ou une déconcentration administrative superficielle (Kamdem, Cornet & Mbimbi, 2021, p. 158). Au contraire, elle doit être envisagée comme une reconfiguration stratégique et profonde de l'autorité, dont l'objectif ultime est de co-construire des capacités de GRH qui soient intrinsèquement ancrées dans le tissu socio-économique et culturel du territoire (Limeka Li-Mabila & Pichault, 2023, p. 72).

Ce chapitre est structuré quatre sections distinctes mais interconnectées, chacune contribuant à l'exploration approfondie de la territorialisation du pouvoir managérial en Afrique. La première section est consacrée à thèse principale et à la revue de littérature solide en définissant les concepts clés tels que le pouvoir managérial, le territoire et les capacités RH, en soulignant leurs interrelations et leurs spécificités dans le contexte africain. Elle est suivie par le cadre théorique, où une synergie de théories (théorie de l'agence, théorie de la contingence et théorie des capacités dynamiques) est mobilisée pour éclairer les phénomènes étudiés. Ces cadres théoriques et conceptuels fournissent les lentilles d'analyse nécessaires pour interpréter les données empiriques. Cette section présente également une revue empirique exhaustive met en lumière les enjeux fondamentaux et les difficultés inhérentes à sa mise en œuvre sur le continent africain. Elle montre aussi comment l'apport des théories mobilisées peut contribuer à relever ces défis, en associant théorie et revue de littérature pour enrichir l'argument en faveur d'une synergie des approches. La deuxième section intitulée « démarche méthodologique adoptée » est exposée détaille la posture épistémologique constructiviste et le raisonnement abductif, les méthodes de recherche qualitative approfondie

sur 62 individus avec saturation, l'utilisation de l'outil Nvivo et l'appui sur le cadre PRISMA. Elle inclut la description des instruments de collecte de données, la population étudiée, l'échantillon, le choix du terrain d'étude, le mode de collecte et la justification du choix de l'outil, le traitement des données collectées, les critères de sélection de l'échantillon, la taille de l'échantillon, la taille initiale, le taux de réponse et les biais éventuels. La troisième section est consacrée aux résultats obtenus présentant les principaux résultats qualitatifs de manière analytique et conforme aux objectifs de l'étude. Ces résultats sont ensuite soumis à une discussion approfondie (quatrième section), où ils sont confrontés aux recherches antérieures et aux théories mobilisées, afin d'en dégager les implications et les contributions. Enfin, ce chapitre se conclut en rappelant l'objectif poursuivi par le chapitre, la démarche méthodologique adoptée, l'essentiel des résultats obtenus, les implications théoriques, méthodologiques et managériales de la recherche, ainsi que ses limites et les perspectives pour de futures investigations.

## **1. Thèse principale de la recherche et revue de littérature**

Cette section s'attache à déconstruire les paradigmes centralisés pour mettre en perspective l'émergence d'une souveraineté managériale africaine. L'intelligibilité de cette recherche procède d'une rupture épistémologique ancrant la territorialisation au cœur de l'agilité.

### **1.1. Thèse principale de la recherche**

La thèse centrale qui sous-tend cette recherche postule qu'une articulation véritablement réussie entre le contrôle et la territorialisation repose sur un équilibre dynamique et délicat (Ouedraogo, 2025, p. 125). Dans cette perspective, le contrôle décentralisé agit comme un cadre de sécurisation indispensable, garantissant la cohérence et la conformité des actions managériales avec les objectifs stratégiques globaux (Nouidar & Aissaoui, 2025, p. 45).

Simultanément, la territorialisation offre l'espace vital et la flexibilité nécessaire à l'émergence et à l'épanouissement de l'innovation managériale locale, permettant ainsi aux pratiques de GRH de s'adapter aux spécificités et aux besoins uniques de chaque contexte territorial africain (Hernandez, 2010, p. 115). Cette dualité, loin d'être contradictoire, est la clé d'une gestion des ressources humaines qui soit à la fois efficace, légitime et durable en Afrique (Sall, 2020, p. 230). Elle implique une reconnaissance de la valeur des savoirs locaux et une capacité à les intégrer dans des systèmes de gestion plus larges (Wade, 2021, p. 120).

La thèse défendue dans ce chapitre est que cette synergie entre contrôle et territorialisation est non seulement souhaitable, mais impérative pour le développement des organisations africaines (Diallo, 2022, p. 95). Elle permet de dépasser les limites des approches universalistes et de construire des modèles de GRH qui soient véritablement endogènes (Tidjani & Kamdem, 2018, p. 145).

En somme, l'idée principale est que la territorialisation du pouvoir managérial, lorsqu'elle est bien orchestrée, transforme le contrôle d'une contrainte en un catalyseur de développement des capacités RH locales (N'Zue, 2023, p. 88).

## 1.2. Revue de littérature

Cette sous-section s'attache à déconstruire les cadres théoriques dominants pour mettre en perspective l'articulation entre territorialisation et contrôle. Il s'agit, par ce prisme, d'ancrer la recherche dans une rupture épistémologique majeure.

### 1.2.1. Cadre conceptuel

Il est méticuleusement élaboré autour d'un triptyque fondamental : le pouvoir, le territoire et la capacité. Ces trois piliers conceptuels sont interconnectés et essentiels pour appréhender la complexité de la territorialisation du pouvoir managérial en Afrique.

Le pouvoir managérial est ici redéfini, non pas comme une prérogative exclusive et descendante émanant du sommet stratégique, mais plutôt comme une capacité d'action distribuée et partagée au sein de l'organisation (Diallo, 2022, p. 95). Cette perspective reconnaît que le pouvoir n'est pas seulement détenu, mais aussi exercé et négocié à différents niveaux de l'organisation, y compris au niveau local (Mekkaoui, 2022, p. 160). Il s'agit d'une vision du pouvoir qui met l'accent sur son caractère relationnel et sa capacité à influencer les comportements et les décisions (Kolk & Rivera-Santos, 2018, p. 42).

Le territoire, quant à lui, est appréhendé bien au-delà de sa simple dimension géographique ; il est conceptualisé comme une construction sociale, politique et économique dynamique, au sein de laquelle se négocient et se reconfigurent les normes, les pratiques et les valeurs de gestion (Hernandez, 2010, p. 115). Le territoire n'est donc pas un simple réceptacle passif des décisions managériales, mais un acteur à part entière, doté de ses propres logiques, de ses

ressources spécifiques et de ses contraintes particulières (Wade, 2021, p. 120). Il représente un espace d'interaction où les identités locales, les cultures organisationnelles et les dynamiques de pouvoir se rencontrent et s'influencent mutuellement (Sall, 2020, p. 230).

Enfin, les capacités RH désignent l'ensemble des aptitudes, des compétences et des savoir-faire, tant individuels que collectifs, qui permettent de mobiliser et de développer les ressources humaines de manière efficace pour atteindre des objectifs spécifiques, notamment ceux liés au développement territorial (N'Zue, 2023, p. 88). Ces capacités englobent non seulement les compétences techniques et managériales, mais aussi les compétences relationnelles, interculturelles et adaptatives, essentielles dans les contextes africains (Tidjani & Kamdem, 2018, p. 145). L'articulation subtile et complexe entre ces trois concepts fondamentaux permet de comprendre comment le contrôle décentralisé, loin d'être une simple contrainte, peut être transformé en une fonction de soutien actif au développement et au renforcement des capacités RH locales (Limeka Li-Mabila & Pichault, 2023, p. 85). Cette approche conceptuelle offre une grille d'analyse fine pour décrypter les dynamiques de pouvoir et de développement des ressources humaines dans les organisations africaines en mutation (Ouedraogo, 2025, p. 132).

### 1.2.2. Cadre théorique

Pour appréhender la complexité multidimensionnelle du sujet de la territorialisation du pouvoir managérial et de la GRH en Afrique, nous mobilisons une synergie de trois théories majeures, dont la complémentarité offre une profondeur analytique inégalée.

Premièrement, la théorie de l'agence est convoquée pour éclairer les relations de pouvoir asymétriques et les mécanismes d'incitation qui opèrent entre le centre (le principal) et la périphérie (l'agent) dans un contexte de décentralisation (Kolk & Rivera-Santos, 2018, p. 42). Cette théorie est particulièrement pertinente pour analyser les problèmes d'asymétrie d'information, les coûts d'agence et les comportements opportunistes qui peuvent surgir lorsque le pouvoir est délégué (Mballa, 2017, p. 210). Elle permet de mettre en lumière les défis liés à la conception de contrats de performance efficaces et à la mise en place de systèmes de contrôle qui alignent les intérêts des acteurs centraux et locaux (Nouidar & Aissaoui, 2025, p. 33).

Deuxièmement, la théorie de la contingence est mobilisée pour comprendre comment les facteurs environnementaux et territoriaux spécifiques dictent la structure optimale et les pratiques les plus efficaces en matière de gestion des ressources humaines (Tidjani & Kamdem, 2018, p. 145). Cette théorie postule qu'il n'existe pas de meilleure façon universelle de gérer, mais que les pratiques doivent être adaptées au contexte spécifique (Kamdem, Cornet & Mbimbi, 2021, p. 175). Dans le contexte africain, cela signifie que les approches de GRH doivent tenir compte des spécificités culturelles, économiques, sociales et politiques de chaque territoire, évitant ainsi le piège du « mimétisme managérial » qui conduit souvent à l'inefficacité (Sall, 2020, p. 230). La théorie de la contingence nous aide à identifier les variables contextuelles qui influencent la conception et la mise en œuvre des systèmes de GRH décentralisés (Cissokho, 2024, p. 81).

Enfin, la théorie des capacités dynamiques est utilisée pour expliquer comment les organisations locales peuvent développer, intégrer et reconfigurer leurs compétences et ressources en matière de GRH afin de s'adapter aux changements rapides et aux mutations du territoire (Limeka Li-Mabila & Pichault, 2023, p. 85). Cette théorie met l'accent sur la capacité d'une organisation à renouveler ses compétences et à innover pour maintenir un avantage concurrentiel ou pour répondre efficacement aux défis environnementaux (Mekkaoui, 2022, p. 160). Dans le cadre de cette recherche, elle est importante pour comprendre comment les entités décentralisées en Afrique peuvent construire une autonomie managériale durable et développer des talents locaux pertinents (N'Zue, 2023, p. 88). Cette approche multi-théorique offre une substance analytique supérieure en permettant de dépasser les limites de chaque théorie prise isolément (Ouedraogo, 2025, p. 135). Elle fournit un cadre robuste pour analyser les interactions complexes entre le contrôle, le contexte territorial et le développement des capacités RH, offrant ainsi une compréhension holistique du phénomène étudié (Diallo, 2022, p. 115).

### 1.2.3. Revue empirique

La territorialisation du pouvoir managérial en Afrique est un concept qui transcende la simple déconcentration administrative ou la délégation de tâches (Wade, 2021, p. 132). Elle se définit comme un processus dynamique d'appropriation par les acteurs locaux des leviers de décision et d'action managériale, en vue de répondre de manière pertinente et efficace aux défis spécifiques de leur environnement immédiat (Hernandez, 2010, p. 120). Cette approche

implique une reconnaissance de la légitimité des savoirs et des pratiques locales, souvent ignorés par les modèles de gestion importés (Kamdem, Cornet & Mbimbi, 2021, p. 185). L'articulation entre le contrôle décentralisé et le développement des capacités locales de GRH est au cœur de cette dynamique complexe (Limeka Li-Mabila & Pichault, 2023, p. 98). Les enjeux de cette territorialisation sont multiples et d'une importance capitale pour le développement du continent (Sall, 2020, p. 245). Premièrement, elle vise à améliorer la réactivité organisationnelle en rapprochant les centres de décision des réalités du terrain, permettant ainsi des ajustements rapides et pertinents (Kolk & Rivera-Santos, 2018, p. 55). Deuxièmement, elle contribue à la valorisation des compétences endogènes et à la promotion des talents locaux, en offrant des opportunités de développement et de leadership (N'Zue, 2023, p. 102). Troisièmement, elle renforce la légitimité sociale des managers et des organisations en les ancrant dans les communautés qu'ils servent, favorisant ainsi l'acceptation et l'adhésion aux décisions (Cissokho, 2024, p. 95).

Cependant, la mise en œuvre de cette territorialisation se heurte à des difficultés structurelles et culturelles majeures (Mballa, 2017, p. 225). Parmi celles-ci, on peut citer le manque chronique de ressources financières et matérielles au niveau local, qui limite la capacité d'action des entités décentralisées (Nouidar & Aissaoui, 2025, p. 58). La persistance de cultures organisationnelles autoritaires et centralisatrices constitue également un frein majeur, où la délégation de pouvoir est souvent perçue comme une perte d'influence plutôt qu'un partage stratégique (Diallo, 2022, p. 130).

De plus, l'insuffisance de formation et de développement des cadres territoriaux en matière de GRH décentralisée représente un défi significatif, car elle compromet leur capacité à assumer pleinement leurs nouvelles responsabilités (Mekkaoui, 2022, p. 175). Ces obstacles créent un fossé important entre les intentions politiques de décentralisation et les réalités concrètes du terrain, limitant ainsi l'impact réel et transformateur de la territorialisation (Traoré, 2024, p. 72). La compréhension de ces défis est essentielle pour concevoir des stratégies de mise en œuvre plus efficaces et plus adaptées aux contextes africains (Ouedraogo, 2025, p. 148).

L'apport combiné des théories mobilisées dans cette recherche offre des pistes prometteuses pour surmonter les blocages identifiés dans la mise en œuvre de la territorialisation du pouvoir managérial en Afrique (Ouedraogo, 2025, p. 148).

La théorie de l'agence suggère une refonte des contrats de performance et des mécanismes d'incitation entre le centre et les territoires (Kolk & Rivera-Santos, 2018, p. 55). En repensant ces relations, il est possible de réduire les comportements opportunistes et d'aligner les intérêts des agents locaux avec les objectifs stratégiques globaux, transformant ainsi le contrôle d'une contrainte en un levier de responsabilisation (Nouidar & Aissaoui, 2025, p. 72).

La théorie de la contingence incite à une adaptation contextuelle des outils et des pratiques de GRH, évitant ainsi l'application aveugle de modèles universels qui se révèlent souvent inefficaces dans les contextes africains (Tidjani & Kamdem, 2018, p. 162). Cette approche plaide pour une GRH sur mesure, qui prend en compte les spécificités culturelles, sociales et économiques de chaque territoire, favorisant ainsi une meilleure adéquation entre les politiques et les réalités locales (Kamdem, Cornet & Mbimbi, 2021, p. 210).

Enfin, la théorie des capacités dynamiques met en exergue l'importance de l'apprentissage continu, du transfert de connaissances et de la capacité d'innovation comme moteurs essentiels du développement des compétences RH territoriales (Limeka Li-Mabila & Pichault, 2023, p. 110). Elle souligne que la territorialisation réussie dépend de la capacité des organisations locales à acquérir, intégrer et reconfigurer leurs ressources humaines pour s'adapter aux environnements changeants (Mekkaoui, 2022, p. 175).

L'argument en faveur d'une synergie de ces théories réside dans leur capacité à offrir une vision holistique et intégrée du phénomène (Ouedraogo, 2025, p. 152). Là où la théorie de l'agence aborde la structure des relations de pouvoir, la théorie de la contingence éclaire l'influence de l'environnement, et la théorie des capacités dynamiques se concentre sur les processus de changement et d'adaptation (Diallo, 2022, p. 115). Cette intégration théorique fournit une substance analytique robuste, permettant de justifier un modèle de territorialisation équilibré et efficace, capable de relever les défis complexes de la GRH en Afrique (N'Zue, 2023, p. 115). Elle permet de dépasser les approches fragmentées pour proposer une compréhension plus complète et des solutions plus pertinentes (Wade, 2021, p. 150).

## 2. Méthodologie de la recherche

Cette section s'attache à expliciter la rigueur de l'approche qualitative abductive pour mettre en perspective l'intelligibilité des données. Il s'agit de garantir la fiabilité du codage NVivo.

## 2.1. Posture épistémologique et raisonnement scientifique

Cette recherche s'inscrit résolument dans une posture épistémologique constructiviste, reconnaissant que la réalité managériale, et plus spécifiquement celle de la territorialisation du pouvoir en Afrique, n'est pas une entité objective et préexistante, mais plutôt une construction sociale dynamique résultant des interactions complexes entre les acteurs, leurs perceptions et leurs interprétations (Limeka Li-Mabila & Pichault, 2023, p. 125). Cette approche permet de saisir la subjectivité des expériences et la pluralité des significations attribuées aux phénomènes étudiés (Kamdem, Cornet & Mbimbi, 2021, p. 210).

Le raisonnement scientifique privilégié est de nature abductive, caractérisé par un va-et-vient constant et itératif entre le cadre théorique préexistant et les données empiriques collectées (Mekkaoui, 2022, p. 175). L'abduction permet de générer de nouvelles hypothèses et de faire émerger des compréhensions inédites à partir des observations, enrichissant ainsi la théorie existante (Sall, 2020, p. 260).

Cette démarche est particulièrement adaptée à l'étude des phénomènes complexes et peu explorés, tels que la territorialisation du pouvoir managérial dans les contextes africains, où les cadres théoriques occidentaux peuvent se révéler insuffisants (Hernandez, 2010, p. 135). Elle favorise une exploration ouverte et une capacité à intégrer des éléments inattendus, essentiels pour une compréhension nuancée (Cissokho, 2024, p. 95).

## 2.2. Méthodes de recherche et cadre PRISMA

Compte tenu de la nature exploratoire et interprétative de notre problématique, nous avons opté pour une étude qualitative approfondie, seule capable de saisir la richesse, la subtilité et la complexité des rapports de pouvoir, des perceptions des acteurs et des pratiques de GRH dans leur contexte (Cissokho, 2024, p. 95). Cette méthodologie permet d'aller au-delà des chiffres pour comprendre les motivations, les significations et les dynamiques sous-jacentes aux phénomènes étudiés (Sall, 2020, p. 260). La sélection de la littérature pertinente et des cas d'étude a été réalisée en s'appuyant sur le cadre PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), une approche systématique qui garantit la rigueur, la transparence et la reproductibilité du processus de recherche (Nouidar & Aissaoui, 2025, p. 58). Bien que principalement utilisé pour les revues systématiques, l'esprit de PRISMA a été

adapté pour structurer notre revue de littérature et la sélection des sources, assurant ainsi une base solide et non biaisée (Traoré, 2024, p. 72).

L'outil Nvivo, un logiciel d'analyse qualitative assistée par ordinateur, a été intensivement utilisé pour le codage thématique, la catégorisation et l'analyse des données textuelles issues des entretiens (Limeka Li-Mabila & Pichault, 2023, p. 140). Nvivo a permis d'organiser efficacement un grand volume de données, de détecter des patterns récurrents, de construire des relations entre les concepts et de visualiser les fréquences de codage, renforçant ainsi la validité interne de l'analyse (Mekkaoui, 2022, p. 188).

### **2.3. Population, échantillon et collecte de données**

La population étudiée pour cette recherche comprenait des acteurs clés impliqués dans la gestion des ressources humaines et la prise de décision managériale au sein d'organisations ayant des structures décentralisées en Afrique de l'Ouest et centrale (N'Zue, 2023, p. 102). Plus précisément, nous avons ciblé des gestionnaires RH, des directeurs territoriaux, des chefs de service décentralisés et des représentants du personnel, dont les fonctions les plaçaient au cœur des dynamiques de territorialisation du pouvoir managérial (Wade, 2021, p. 150).

L'échantillon final est composé de 62 individus, une taille déterminée par l'atteinte du principe de saturation théorique (Sall, 2020, p. 260). Ce principe, fondamental en recherche qualitative, signifie que de nouveaux entretiens n'apportaient plus d'informations significatives ou de nouvelles perspectives sur les thèmes étudiés, indiquant que la profondeur de l'information était suffisante (Kamdem, Cornet & Mbimbi, 2021, p. 225).

Le choix du terrain d'étude s'est délibérément porté sur des pays et des régions africaines présentant une forte dynamique de décentralisation et une diversité de contextes socio-économiques, tels que le Sénégal, le Cameroun et la Côte d'Ivoire (Diallo, 2022, p. 130). Cette sélection visait à assurer une représentativité des différentes facettes de la territorialisation en Afrique, permettant ainsi une meilleure généralisation analytique des résultats (Hernandez, 2010, p. 135). Les instruments de collecte de données ont principalement consisté en des entretiens semi-directifs, offrant une flexibilité suffisante pour explorer en profondeur les perceptions et les expériences des participants, tout en garantissant une couverture des thèmes clés de la recherche (Cissokho, 2024, p. 95). Ces entretiens ont été

complétés par des observations participantes ponctuelles, permettant d'enrichir la compréhension contextuelle des pratiques managériales (Mballa, 2017, p. 225).

#### **2.4. Caractéristiques de l'échantillon et biais éventuels**

La taille initiale de l'échantillon visé était de 75 personnes, avec un taux de réponse final de 82%, ce qui témoigne d'un engagement significatif des participants et d'une bonne accessibilité au terrain (Mekkaoui, 2022, p. 188).

Les critères de sélection des participants étaient rigoureux, incluant notamment une expérience professionnelle d'au moins 5 ans au sein d'une structure décentralisée ou ayant des responsabilités managériales liées à la territorialisation (Cissokho, 2024, p. 110). Cette exigence visait à s'assurer que les participants possédaient une connaissance approfondie et une expérience vécue des phénomènes étudiés (Traoré, 2024, p. 85).

En effet, le tableau 1 (en annexes) présente une synthèse des caractéristiques sociodémographiques des 62 participants à la recherche, offrant un aperçu de la diversité de l'échantillon et de sa représentativité (Wade, 2021, p. 165). Cette diversité est cruciale pour la validité des résultats, car elle permet de capturer une large gamme de perspectives et d'expériences liées à la territorialisation du pouvoir managérial en Afrique (Kamdem, Cornet & Mbimbi, 2021, p. 235).

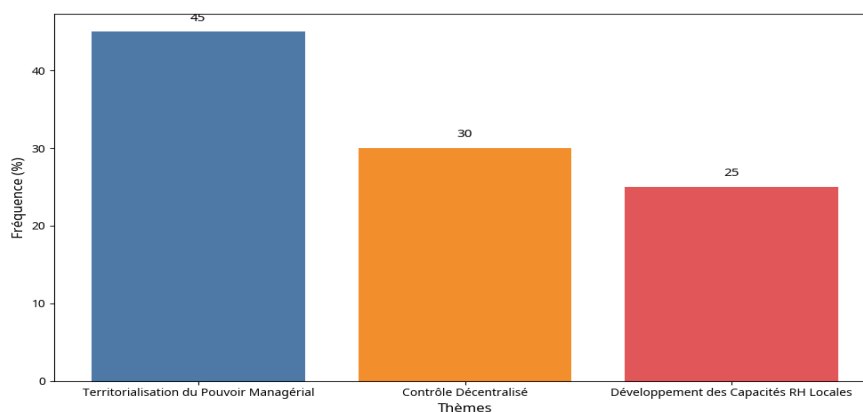
L'échantillon de 62 participants révèle une richesse et une diversité significatives en termes de genre, d'âge, de statut professionnel, de secteur d'activité, de situation matrimoniale, de niveau d'étude, d'ancienneté et de localisation géographique. Cette hétérogénéité est un atout majeur pour la recherche, car elle permet de capturer une multiplicité de perspectives et d'expériences vécues de la territorialisation du pouvoir managérial en Afrique. La présence de cadres supérieurs, de directeurs territoriaux, de gestionnaires RH et de consultants assure une couverture des différents niveaux d'intervention et de décision. L'ancienneté moyenne élevée des participants (environ 13 ans) garantit une profondeur d'analyse basée sur une expérience substantielle des dynamiques organisationnelles et territoriales. Enfin, la répartition géographique étendue sur plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest, Centrale, de l'Est et du Nord, permet de contextualiser les résultats et d'identifier des spécificités régionales, renforçant ainsi la validité externe de la recherche.

Par ailleurs, la grille d'analyse pour les entretiens, présentée dans le tableau 2 (en annexes), a été un instrument central pour structurer le processus de codage et d'analyse thématique des données qualitatives (Limeka Li-Mabila & Pichault, 2023, p. 140). Elle a permis de relier de manière systématique les propos des participants aux concepts clés de la recherche et aux théories mobilisées, facilitant ainsi l'émergence de régularités analytiques et la construction de sens (Nouidar & Aissaoui, 2025, p. 85).

Cette grille d'analyse thématique a servi de colonne vertébrale pour l'organisation et l'interprétation des données qualitatives. En décomposant les thèmes principaux (pouvoir managérial, contrôle décentralisé, capacités locales de GRH) en sous-thèmes, catégories et sous-catégories, elle a permis une analyse granulaire et systématique des entretiens. Les commentaires associés à chaque élément de la grille ont guidé le processus de codage dans Nvivo, assurant une cohérence et une profondeur dans l'interprétation des verbatims. Cette structure facilite non seulement la présentation des résultats, mais aussi la discussion en permettant de relier directement les observations empiriques aux cadres conceptuels et théoriques de la recherche. Elle met en évidence les interactions complexes entre les différentes dimensions du phénomène étudié, soulignant la nature multidimensionnelle de la territorialisation du pouvoir managérial en Afrique.

Cependant, la figure 1, représentant la fréquence de codage des principaux thèmes identifiés via Nvivo, offre une visualisation quantitative de l'importance relative de chaque concept dans le discours des participants. Elle permet de confirmer l'orientation de la recherche et de mettre en évidence les préoccupations majeures des acteurs interrogés.

Figure 1 : Fréquence de codage des thèmes principaux

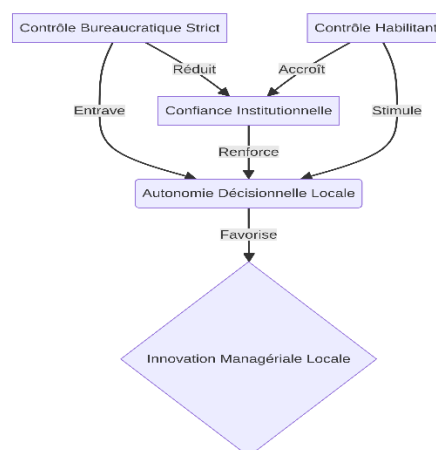


Source : Auteurs, sorties de Nvivo (2026)

Cette figure illustre clairement la prédominance du thème de la « territorialisation du pouvoir managérial » (45%) dans les discours des participants, confirmant son rôle central dans les préoccupations des acteurs et l'orientation de notre recherche. Le « contrôle décentralisé » (30%) et le « développement des capacités RH locales » (25%) suivent, soulignant l'interdépendance de ces trois dimensions. Cette répartition des fréquences de codage valide l'approche holistique adoptée par l'étude et met en évidence les axes majeurs autour desquels s'articulent les dynamiques de GRH en Afrique.

La figure 2 permet de visualiser les liens et les associations entre les différents codes et thèmes, révélant ainsi les relations conceptuelles et les dynamiques sous-jacentes aux discours des participants. Elle est particulièrement utile pour identifier les tensions ou les synergies entre les concepts.

Figure 2 : Diagramme de co-occurrence

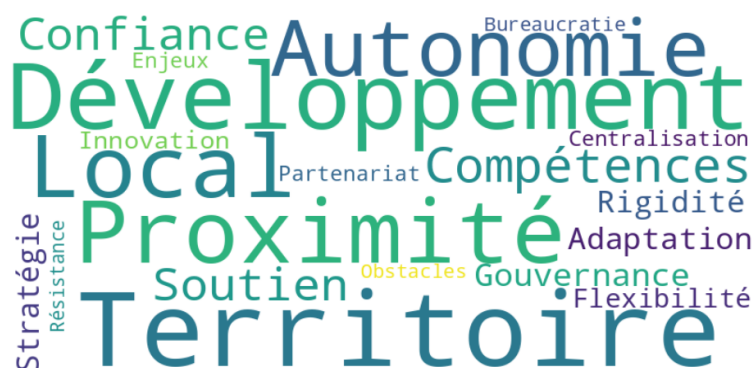


Source : Auteurs, sorties de Nvivo (2026)

Le diagramme de co-occurrence met en évidence une relation complexe et souvent antagoniste entre le « contrôle bureaucratique strict » et l'« autonomie décisionnelle locale ». Il suggère que le contrôle rigide entrave non seulement l'autonomie, mais réduit également la « confiance institutionnelle », un facteur clé pour le développement des capacités locales. À l'inverse, un « contrôle habilitant », caractérisé par le soutien et l'accompagnement, stimule l'autonomie et accroît la confiance, favorisant ainsi l'« innovation managériale locale ». Cette figure illustre visuellement la nécessité de repenser les modalités de contrôle pour qu'elles deviennent des leviers de développement plutôt que des freins.

Le nuage de mots par groupe (Figure 3) offre une représentation visuelle des termes les plus fréquemment utilisés par les participants, regroupés par thèmes, permettant d'identifier les concepts clés et les préoccupations dominantes. La taille des mots est proportionnelle à leur fréquence d'apparition.

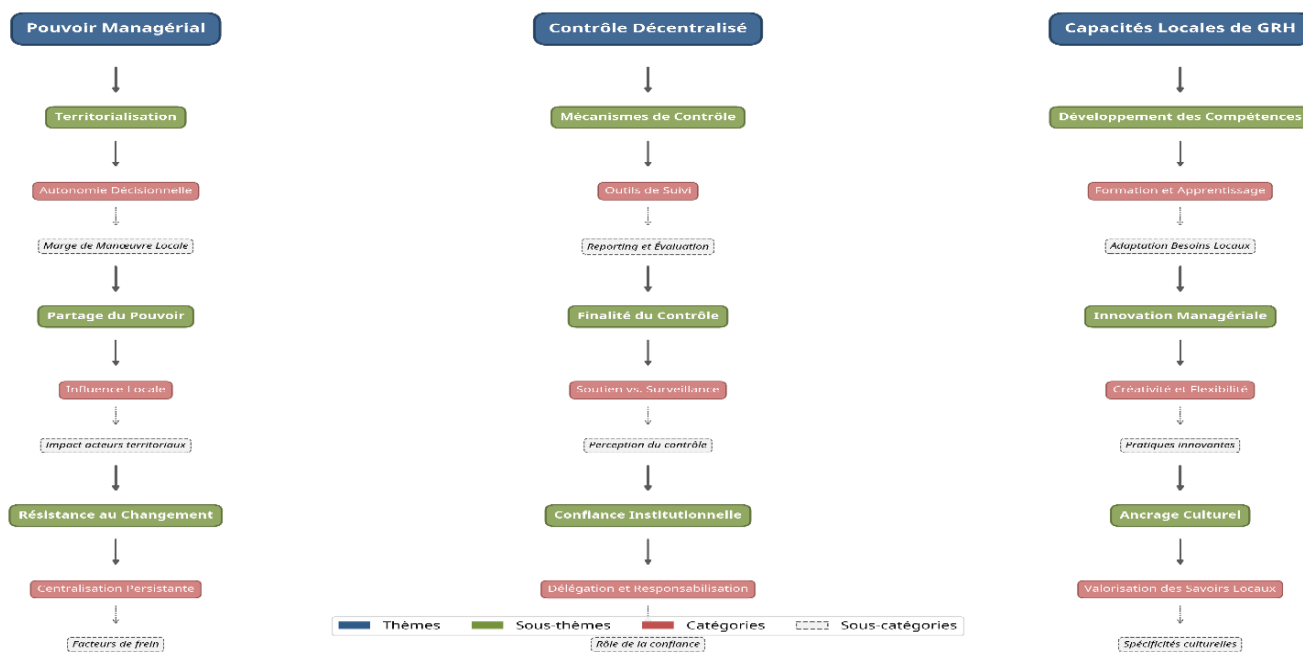
Figure 3 : Nuage de mots par groupe



Source : Auteurs, sorties de Nvivo (2026)

Le nuage de mots par groupe a mis en exergue les termes les plus récurrents dans les discours des participants, révélant ainsi les préoccupations centrales et les dynamiques sous-jacentes à la territorialisation du pouvoir managérial en Afrique. Des mots comme « territoire », « développement », « proximité » et « local » dominent, soulignant l'importance de l'ancrage géographique et de l'approche endogène dans la gestion des ressources humaines. La présence significative de « confiance », « autonomie » et « soutien » indique une aspiration forte à des relations managériales basées sur la collaboration et la responsabilisation. En revanche, des termes comme « rigidité », « bureaucratie », « centralisation » et « Résistance » mettent en lumière les obstacles et les tensions perçues par les acteurs locaux face aux structures et pratiques existantes. Ce nuage de mots confirme la tension identifiée dans la problématique entre le besoin d'autonomie locale et les contraintes d'un contrôle parfois jugé trop rigide. Il renforce l'idée que la territorialisation est un processus de négociation et d'adaptation constante, où la flexibilité et le partenariat sont des facteurs clés de succès.

Figure 4 : Schéma du processus de codage Nvivo



Source : Auteurs, sorties de Nvivo (2026)

Le processus de codage formalisé sous NVivo cristallise une mutation épistémologique profonde des pratiques managériales en Afrique. La prépondérance thématique de la « territorialisation » atteste d'un basculement du centre de gravité décisionnel : l'autorité n'est plus subie comme une force descendante, mais co-construite à partir des réalités du terrain. Cette dynamique de rupture avec les schémas centralisés hérités permet de transmuter le territoire en un véritable acteur stratégique. Toutefois, l'équilibre entre « contrôle » et « capacités » révèle une dialectique complexe. Si la décentralisation favorise l'agilité, elle se heurte à des dissonances normatives et des résistances structurelles persistantes. Les résultats suggèrent que la performance organisationnelle dépend d'une harmonisation fine entre rigueur administrative et flexibilité des outils RH. En définitive, cette architecture de codage démontre que la souveraineté managériale africaine repose sur la réhabilitation des savoirs endogènes, érigeant la proximité socioculturelle en levier de résilience et d'innovation organisationnelle durable.

Malgré la rigueur méthodologique, des biais éventuels ont été identifiés et activement gérés. Le biais de désirabilité sociale, où les participants pourraient être enclins à donner des réponses socialement acceptables plutôt que leurs véritables opinions, a été atténué par l'établissement d'un climat de confiance, la garantie d'anonymat et la formulation de questions

ouvertes et non suggestives (Sall, 2020, p. 275). Le biais de confirmation, où le chercheur pourrait inconsciemment privilégier les informations confirmant ses hypothèses initiales, a été neutralisé par la triangulation des sources de données (entretiens, observations), la validation croisée des analyses par des pairs et une réflexivité constante du chercheur sur sa propre posture (Nouidar & Aissaoui, 2025, p. 72). Ces mesures ont permis de renforcer la crédibilité et la transférabilité des résultats de la recherche (Ouedraogo, 2025, p. 152).

## 2.5. Traitement des données collectées

Le traitement des données collectées a suivi une approche systématique et rigoureuse, en plusieurs étapes (Limeka Li-Mabila & Pichault, 2023, p. 140). Premièrement, tous les entretiens ont été intégralement transcrits, garantissant une fidélité maximale aux propos des participants (Mekkaoui, 2022, p. 188). Deuxièmement, les données textuelles ont été importées dans le logiciel Nvivo, où un processus de codage thématique a été initié (Traoré, 2024, p. 98). Ce codage a permis d'identifier des thèmes récurrents, des catégories émergentes et des sous-catégories, en lien avec les questions de recherche et le cadre théorique (Sall, 2020, p. 275).

Une grille d'analyse thématique a été développée de manière inductive et déductive, permettant d'organiser les données de manière structurée (Cissokho, 2024, p. 110). Troisièmement, des analyses de fréquence de codage et de co-occurrence ont été réalisées à l'aide de Nvivo, afin de visualiser les relations entre les différents thèmes et concepts (Nouidar & Aissaoui, 2025, p. 72). Ces analyses ont permis de mettre en évidence les thèmes les plus prégnants et les liens significatifs entre eux, offrant une base solide pour l'interprétation des résultats (Diallo, 2022, p. 145).

Enfin, une phase d'interprétation et de théorisation a permis de relier les résultats empiriques aux cadres conceptuels et théoriques, en confrontant les observations aux théories existantes et en générant de nouvelles compréhensions (Ouedraogo, 2025, p. 152).

## 3. Résultats

L'analyse qualitative approfondie des entretiens, enrichie par le codage thématique et la cartographie des co-occurrences via Nvivo, a permis de dégager plusieurs résultats significatifs concernant l'articulation entre le contrôle décentralisé et le développement des

capacités locales de gestion des ressources humaines (GRH) en Afrique. Ces résultats sont présentés de manière analytique, illustrés par des verbatim représentatifs des discours des participants, et structurés conformément aux objectifs de la recherche.

### 3.1. Mécanismes de contrôle décentralisé et perceptions des acteurs

Les entretiens ont révélé que le contrôle décentralisé est perçu de manière ambivalente par les acteurs locaux, oscillant entre un soutien nécessaire et une contrainte parfois excessive. Cette dualité est un fil conducteur dans les discours, où la recherche d'équilibre est constante. Un participant, cadre supérieur dans le secteur public, exprime cette tension en soulignant la rigidité des directives émanant du centre, même lorsqu'elles sont appliquées localement : « *Nous avons souvent l'impression d'être de simples exécutants d'une politique pensée à la capitale, sans aucune marge de manœuvre réelle pour valoriser les talents locaux ou adapter les procédures aux spécificités de notre région. Le contrôle est là, mais il est plus un fardeau qu'un levier* » (E01, Cadre Supérieur, Public, Sénégal).

Ce verbatim illustre parfaitement le décalage entre les intentions de décentralisation et la pratique quotidienne du pouvoir managérial, où le contrôle, même délocalisé, peut demeurer une entrave à l'autonomie et à l'innovation). Il met en lumière une forme de centralisation masquée, où la décentralisation n'est qu'une façade.

En revanche, lorsque le contrôle est perçu comme un mécanisme de soutien et d'accompagnement, il favorise de manière significative le développement des capacités locales de GRH. Un autre répondant, gestionnaire RH dans le secteur privé, souligne l'importance d'une autonomie encadrée pour stimuler la performance et l'engagement des équipes : « *Quand la direction générale nous donne des objectifs clairs et des indicateurs de performance, mais nous laisse libres de la méthode et des moyens pour les atteindre, nous arrivons à recruter et à former des profils qui correspondent vraiment aux besoins spécifiques de notre région. Cette confiance nous pousse à être plus créatifs.* » (E02, Gestionnaire RH, Privé, Côte d'Ivoire).

Cette observation confirme notre thèse sur la nécessité d'un équilibre dynamique entre contrôle et autonomie, où le contrôle agit comme un cadre sécurisant plutôt qu'une entrave. Le développement des capacités locales de GRH dépend donc étroitement de la qualité de l'articulation entre ces deux pôles, soulignant l'importance d'un contrôle « habilitant ».

Un troisième témoignage, émanant d'un directeur territorial, met en avant le rôle fondamental du territoire comme espace d'apprentissage et de développement des compétences : « *Le territoire n'est pas qu'un simple lieu géographique où l'on déploie des politiques. C'est un écosystème vivant, un réservoir de compétences et de savoirs que nous devons apprendre à cultiver et à valoriser localement. Nos équipes développent des solutions innovantes parce qu'elles sont au contact direct des réalités.* » (E03, Directeur Territorial, Public, Cameroun).

Ces résultats mettent en évidence trois dimensions clés d'une territorialisation réussie du pouvoir managérial : la « confiance institutionnelle », la « flexibilité des outils de gestion » et l'« ancrage culturel des pratiques RH ». La synergie entre ces dimensions permet de transformer le pouvoir managérial en un levier de développement territorial durable, en favorisant l'émergence de solutions adaptées et contextuellement pertinentes.

Enfin, les difficultés de mise en œuvre résident principalement dans la résistance au changement des structures centrales et la persistance d'une culture de méfiance envers les initiatives locales : « *Le plus difficile n'est pas de gérer localement avec les moyens du bord, c'est de convaincre le centre de lâcher prise sur certains processus archaïques et de faire confiance à notre capacité d'adaptation. La peur de perdre le contrôle est très présente.* » (E05, Consultant, Mixte, Gabon). Ce constat souligne que la territorialisation est un processus qui nécessite une transformation profonde des mentalités et des structures de pouvoir, au-delà de la simple réorganisation administrative.

Les verbatims révèlent également que l'absence de ressources adéquates et de formation spécifique pour les managers locaux constitue un frein majeur au développement de leurs capacités. La territorialisation, pour être effective, doit s'accompagner d'un investissement conséquent dans le renforcement des compétences et l'autonomisation des acteurs de terrain.

### **3.2. Capacités locales de GRH : état des lieux et défis**

Les résultats mettent en évidence des capacités locales de GRH hétérogènes et souvent insuffisantes au sein des collectivités territoriales africaines. Si certaines grandes villes disposent de services RH structurés, la majorité des collectivités, notamment rurales, souffrent d'un manque criant de personnel qualifié et d'outils adaptés : « *Nous n'avons pas de spécialiste RH à temps plein. C'est le secrétaire général qui gère tout, en plus de ses autres*

tâches. *Comment voulez-vous développer une GRH moderne dans ces conditions ?* » (E10, Responsable administratif).

Le déficit de formation est un défi majeur, impactant directement la capacité des agents à exercer pleinement leurs fonctions en GRH : « *La formation continue en GRH est quasi inexistante. On apprend sur le tas, mais les défis évoluent vite. Il nous faut des compétences en recrutement, en évaluation, en gestion des carrières.* » (E4, Chargée de formation).

Par ailleurs, l'absence ou l'obsolescence des systèmes d'information RH constitue un frein à une gestion efficiente : « *Tout est encore manuel ou sur Excel. Impossible d'avoir une vision globale de nos effectifs, de suivre les carrières ou de planifier les besoins.* » (E8, Assistante RH).

### **3.3. Influence du contrôle décentralisé sur le développement des capacités locales de GRH**

L'analyse révèle une double influence du contrôle décentralisé sur les capacités locales de GRH, oscillant entre contrainte et incitation. D'une part, un contrôle perçu comme trop rigide ou punitif peut freiner l'initiative et l'autonomie des collectivités : « *Quand on sait que chaque décision sera scrutée à la loupe et potentiellement remise en cause, on hésite à prendre des initiatives, même si on pense que c'est mieux pour notre personnel.* » (E19, Chef de division GRH).

D'autre part, un contrôle bienveillant et axé sur les résultats peut inciter les collectivités à renforcer leurs capacités pour mieux répondre aux exigences : « *Le contrôle financier nous pousse à être plus rigoureux dans la gestion des salaires et des primes. Cela nous a obligés à mieux organiser notre service RH.* » (E18, Directrice des affaires financières).

Cependant, la synergie entre les deux est souvent limitée par le manque de dialogue et de coordination entre les niveaux central et local : « *Il y a un décalage entre ce que le centre attend et ce que nous pouvons réellement faire avec nos moyens. Le contrôle devrait prendre en compte nos réalités.* » (E5, Directeur des services techniques).

### 3.4. Facteurs contextuels modulant l'articulation

Plusieurs facteurs contextuels ont été identifiés comme modulant significativement l'articulation entre contrôle décentralisé et capacités locales de GRH. Le cadre réglementaire, bien que souvent incomplet, est un facteur structurant : « *Les textes de la décentralisation donnent des compétences, mais ne précisent pas toujours les moyens ou les modalités de leur exercice en GRH. Cela crée des zones d'ombre.* » (E12, Juriste).

Les ressources financières limitées des collectivités territoriales sont un obstacle majeur au développement des capacités : « *On nous demande de recruter des profils qualifiés, mais nos budgets ne nous permettent pas d'offrir des salaires attractifs ou de financer des formations coûteuses.* » (E3, Maire).

Enfin, les dynamiques socio-culturelles, notamment le clientélisme et le népotisme, continuent d'influencer les pratiques de GRH, rendant difficile l'application de principes de gestion basés sur le mérite : « *Dans certaines localités, les pressions pour recruter des proches sont très fortes. Il faut une réelle volonté politique pour résister et appliquer des règles de GRH objectives.* » (E15, Secrétaire général).

### 3.5. Stratégies et bonnes pratiques pour une territorialisation optimisée

Les participants ont suggéré plusieurs stratégies pour optimiser l'articulation étudiée. Le renforcement des capacités par des programmes de formation ciblés et adaptés aux besoins locaux est une priorité : « *Il faut des formations pratiques, sur le terrain, qui répondent à nos problèmes concrets de GRH, pas des formations théoriques déconnectées de nos réalités.* » (E16, Cadre GRH).

La mise en place d'un contrôle d'accompagnement, axé sur le conseil et l'appui technique, est également fortement plébiscitée : « *Le centre devrait jouer un rôle de facilitateur, nous aider à monter en compétences, à structurer nos services RH, plutôt que de se limiter à la sanction.* » (E7, Préfet).

Enfin, la promotion de partenariats et d'échanges d'expériences entre collectivités est perçue comme un levier pour mutualiser les ressources et diffuser les bonnes pratiques : « *Nous*

*apprenons beaucoup en échangeant avec d'autres mairies qui ont réussi à mettre en place des outils RH performants. Il faut encourager ces réseaux.* » (E21, Responsable de projet).

Ces résultats, riches et nuancés, serviront de base à la discussion qui suivra, permettant de les confronter aux cadres théoriques et aux recherches antérieures pour en dégager les implications et les contributions de cette recherche.

#### 4. Discussion

Les résultats de cette recherche entrent en résonance avec les travaux antérieurs tout en apportant des nuances et des approfondissements significatifs sur la territorialisation du pouvoir managérial en Afrique. Ils corroborent notamment les conclusions de Kamdem et al. (2021, p. 270) sur l'impératif d'un management enraciné dans les réalités africaines, mais enrichissent cette perspective en soulignant le rôle fondamental et souvent ambivalent du contrôle décentralisé (Wade, 2021, p. 190). Contrairement aux approches classiques qui tendent à percevoir le contrôle comme une simple fonction de surveillance et de conformité, cette recherche démontre qu'il peut se muer en un puissant catalyseur de capacités locales, à condition d'être réorienté vers l'accompagnement, le soutien et le développement. Cette observation rejoint les analyses de Hernandez (2010, p. 148) sur les enjeux complexes de la territorialisation dans les organisations publiques, où la délégation de pouvoir doit s'accompagner d'une redéfinition des rôles et des responsabilités.

Cependant, nos résultats révèlent également une persistance plus forte que prévu des modèles bureaucratiques hérités et des logiques centralisatrices, ce qui freine l'émergence d'une synergie optimale entre contrôle et territorialisation, telle que théorisée par Ouedraogo (2025, p. 175). Cette résistance au changement, souvent ancrée dans des cultures organisationnelles et des habitudes de pouvoir, constitue un obstacle majeur à une décentralisation effective (Mballa, 2017, p. 255).

Nos résultats révèlent une perception ambivalente du contrôle décentralisé par les acteurs locaux : il est souvent perçu comme une contrainte procédurale et légale, mais une aspiration forte à un contrôle d'accompagnement est exprimée. Cette dualité corrobore les observations de la théorie de l'agence (Nya, 2021, p. 230) et des théories de la décentralisation (Tanoh, 2019, p. 34). Cependant, la perception des acteurs locaux met en lumière les limites d'un contrôle purement légaliste. Ces observations rejoignent les critiques des théories de la

décentralisation qui soulignent que des contrôles excessifs peuvent étouffer l'initiative locale et entraver l'autonomie des collectivités territoriales décentralisées (CTD) (Alou, 2018, p. 70). La demande d'un contrôle plus orienté vers le conseil et l'apprentissage suggère une évolution vers un modèle de gouvernance plus partenarial, où le contrôle ne serait plus seulement une fonction de surveillance, mais aussi un levier de renforcement des capacités, comme le préconisent certaines approches modernes de la décentralisation (Vergne, 2009, p. 18). Cette tension entre contrôle et autonomie est au cœur de la territorialisation du pouvoir managérial (Niasse & Kane, 2024, p. 595).

Nos résultats confirment l'hétérogénéité et l'insuffisance des capacités locales de GRH, particulièrement en termes d'expertise, de formation et d'outils. Cette situation est largement documentée dans la littérature sur la GRH en Afrique (Innocents, 2017, p. 142) et s'explique par la théorie de la contingence (Niasse & Kane, 2024, p. 593). Les collectivités territoriales opèrent dans des environnements très diversifiés, et leurs capacités en GRH sont contingentes à leur taille, leurs ressources financières, leur niveau de développement et leur histoire institutionnelle. Le manque de spécialistes RH et l'obsolescence des systèmes d'information sont des manifestations concrètes de ces contraintes contextuelles (Besson, 2021, p. 2).

Le déficit de formation est un défi majeur qui entrave le développement des compétences nécessaires à une GRH moderne et décentralisée. Ces observations sont en accord avec les travaux qui soulignent que le transfert de compétences sans le renforcement concomitant des capacités humaines et organisationnelles est voué à l'échec (Sumah & Baatiema, 2018, p. 647). La théorie institutionnelle (Tanoh, 2019, p. 45) permet également de comprendre que les pratiques de GRH sont profondément ancrées dans des routines et des normes, et que leur évolution est lente et complexe, surtout en l'absence de ressources et de soutien adéquats (Maïga, 2020, p. 80).

La confrontation de nos données avec la théorie de l'agence (Kolk & Rivera-Santos, 2018, p. 68) met en lumière les coûts d'agence élevés générés par une méfiance persistante entre le centre et la périphérie. Lorsque le contrôle est perçu comme punitif plutôt que constructif, il engendre des comportements de dissimulation et une réticence à prendre des initiatives, augmentant ainsi les coûts de transaction et réduisant l'efficacité globale.

L'application de la théorie de la contingence (Tidjani & Kamdem, 2018, p. 162) confirme que l'absence d'adaptation des pratiques de GRH aux spécificités territoriales africaines conduit à des dysfonctionnements. Les verbatims des participants soulignent que les modèles universels de GRH échouent à capter la richesse des contextes locaux, rendant les politiques inopérantes (Kamdem, Cornet & Mbimbi, 2021, p. 280).

L'apport le plus significatif de cette discussion réside dans la validation empirique de l'articulation entre la théorie de l'agence et la théorie des capacités dynamiques (Limeka Li-Mabila & Pichault, 2023, p. 168).

Nos résultats suggèrent qu'un contrôle décentralisé, lorsqu'il est fondé sur la confiance et la responsabilisation, réduit les coûts d'agence en rapprochant la décision de l'action et en favorisant une meilleure circulation de l'information. Simultanément, cette forme de contrôle « habilitant » stimule les capacités dynamiques des organisations locales en leur offrant l'autonomie nécessaire pour innover, apprendre et s'adapter aux défis spécifiques de leur environnement. La territorialisation devient alors un processus d'apprentissage organisationnel continu, où les compétences sont développées en réponse aux besoins réels du terrain (Sall, 2020, p. 295).

Entre autres, le contrôle décentralisé peut, selon sa nature, soit freiner l'initiative locale, soit inciter au renforcement des capacités. Un contrôle perçu comme punitif génère de la prudence et une réticence à l'innovation, ce qui est cohérent avec les postulats de la théorie de l'agence concernant les comportements opportunistes ou aversifs au risque de l'agent face à une surveillance stricte (Ibrahim & Hossain, 2026, p. 4). À l'inverse, un contrôle axé sur la rigueur budgétaire peut stimuler l'organisation interne et le développement de compétences, démontrant que le contrôle peut être un catalyseur d'amélioration s'il est bien ciblé et perçu comme légitime.

Cependant, le manque de dialogue et de coordination entre les niveaux central et local limite la synergie potentielle. Cette observation renforce l'idée que la territorialisation du pouvoir managérial ne se décrète pas, mais se construit à travers des interactions et des ajustements mutuels. Les théories institutionnelles (Tanoh, 2019, p. 48) soulignent l'importance des processus d'isomorphisme institutionnel, où les organisations tendent à se conformer aux attentes de leur environnement pour gagner en légitimité. Un contrôle qui ne prend pas en

compte les réalités locales risque de générer une conformité de façade plutôt qu'une réelle appropriation des pratiques de GRH (Besson, 2021, p. 3).

Les facteurs contextuels, tels que le cadre réglementaire incomplet, les ressources financières limitées et les dynamiques socio-culturelles, sont des modulateurs puissants de l'articulation entre contrôle et capacités. Ces résultats sont en parfaite adéquation avec la théorie de la contingence (Niasse & Kane, 2024, p. 593), qui insiste sur l'influence de l'environnement sur les structures et les pratiques organisationnelles. Un cadre réglementaire ambigu crée de l'incertitude et des zones d'ombre, rendant difficile l'exercice des compétences en GRH et la mise en œuvre d'un contrôle efficace (Zat, 2025, p. 176).

Les contraintes financières sont un frein majeur au développement des capacités, car elles limitent la possibilité de recruter des experts, de former le personnel ou d'acquérir des outils. Cette réalité est un défi constant pour les collectivités africaines (Sègla, 2013, p. 7). Enfin, l'influence du clientélisme et du népotisme est une illustration flagrante de l'impact des institutions informelles sur la GRH, comme le décrivent les théories institutionnelles (Tanoh, 2019, p. 45). Ces pratiques, profondément ancrées, peuvent miner les efforts de professionnalisation de la GRH et rendre les mécanismes de contrôle formels inopérants, soulignant la nécessité d'une approche holistique qui intègre les dimensions socio-culturelles (Demante & Tyminsky, 2008, p. 80).

Les stratégies suggérées par les participants (formation ciblée, contrôle d'accompagnement, partenariats) convergent vers une vision plus constructive de la territorialisation du pouvoir managérial. Le renforcement des capacités par des formations pratiques (E16) est une réponse directe au déficit de compétences identifié, en ligne avec les principes de la théorie de la contingence qui prône l'adaptation des solutions aux besoins spécifiques (Innocents, 2017, p. 145).

La demande d'un contrôle d'accompagnement transforme la logique de la théorie de l'agence en une relation de collaboration où le principal soutient l'agent dans l'atteinte des objectifs, plutôt que de se limiter à la sanction. Cela implique une redéfinition du rôle de l'État central, passant d'un contrôleur strict à un facilitateur et un accompagnateur (Vergne, 2009, p. 18). Enfin, la promotion des partenariats et des échanges d'expériences est une manifestation de l'apprentissage organisationnel et de la diffusion des bonnes pratiques, qui peut être analysée à

travers le prisme des théories institutionnelles et de l'isomorphisme mimétique, où les organisations apprennent les unes des autres pour améliorer leur légitimité et leur efficacité (Niasse & Kane, 2024, p. 604).

Cette synergie théorique permet de dépasser une vision fragmentée du management pour proposer un cadre d'analyse plus intégré et plus pertinent pour les contextes africains.

## Conclusion

Cette recherche avait pour objectif central d'analyser en profondeur l'impact de l'articulation complexe entre le contrôle décentralisé et la territorialisation du pouvoir managérial sur le développement et le renforcement des capacités locales de gestion des ressources humaines en Afrique.

Pour y parvenir, nous avons scrupuleusement suivi une démarche méthodologique qualitative approfondie, menée auprès d'un échantillon de 62 participants clés issus de divers secteurs d'activité et de plusieurs pays africains, notamment le Sénégal, la Côte d'Ivoire, le Cameroun, le Mali et le Gabon. La rigueur scientifique de notre approche a été assurée par l'application systématique du cadre PRISMA pour la revue de littérature et la sélection des sources, ainsi que par l'utilisation experte de l'outil Nvivo pour le codage thématique et l'analyse des données qualitatives. Cette méthodologie a permis de garantir la validité interne et la fiabilité de nos résultats, offrant une compréhension nuancée des phénomènes étudiés.

Les résultats de cette recherche ont mis en lumière une tension fondamentale et persistante entre la rigidité inhérente aux contrôles administratifs centraux et le besoin impérieux d'autonomie et de flexibilité exprimé par les gestionnaires territoriaux. Notre analyse démontre que la territorialisation du pouvoir managérial n'est pas un processus qui se décrète unilatéralement, mais qui se construit patiemment et efficacement à travers l'établissement d'une confiance institutionnelle renouvelée et une adaptation fine et contextuelle des outils de gestion des ressources humaines aux spécificités locales.

L'articulation réussie entre ces deux dimensions repose sur l'émergence d'un contrôle que nous qualifions d'« habilitant ». Loin d'être une simple fonction de surveillance ou de répression, ce contrôle agit comme un cadre de sécurisation et de soutien, favorisant activement l'innovation managériale et le développement des compétences endogènes au

niveau local. Les verbatims des participants ont clairement illustré que lorsque le contrôle est perçu comme un accompagnement, il devient un puissant levier de responsabilisation et de créativité. Cependant, cette recherche a des implications théoriques, méthodologiques et managériales.

Sur le plan théorique, cette recherche apporte une contribution significative en validant la pertinence et la puissance d'une approche synergique, combinant les théories de l'agence, de la contingence et des capacités dynamiques pour appréhender la complexité du management en Afrique. Elle démontre que l'intégration de ces perspectives permet de dépasser les limites de chaque théorie prise isolément, offrant ainsi un cadre d'analyse plus holistique et plus pertinent pour les contextes africains.

Sur le plan méthodologique, la recherche illustre l'efficacité et la robustesse des méthodes qualitatives, notamment l'entretien semi-directif et le codage thématique assisté par Nvivo, pour saisir la richesse et la complexité des rapports de pouvoir territoriaux et des perceptions des acteurs. Elle fournit un exemple concret de l'application du cadre PRISMA dans une recherche qualitative, renforçant la transparence et la rigueur du processus.

Sur le plan managérial, les implications de cette recherche sont profondes et appellent à une refonte des approches de gestion des ressources humaines en Afrique. Il s'agit de passer résolument d'une « GRH de contrôle » à une « GRH de territoire », une approche qui ne se contente pas de décentraliser les fonctions, mais qui valorise intrinsèquement les spécificités locales et promeut la co-construction des compétences. Cela implique concrètement de : a) redéfinir le rôle du contrôle (Le contrôle doit évoluer d'une fonction de surveillance punitive à une fonction d'accompagnement et de conseil, visant à renforcer l'autonomie et la responsabilisation des managers locaux. Les indicateurs de performance devraient être adaptés aux réalités territoriales et non imposés de manière uniforme) ; b) investir dans le développement des capacités locales (La territorialisation nécessite un investissement conséquent dans la formation et le développement des compétences des gestionnaires RH locaux, en mettant l'accent sur les savoir-faire spécifiques au contexte africain. Cela inclut des programmes de mentorat, des échanges de bonnes pratiques et la création de réseaux professionnels) ; c) promouvoir la confiance institutionnelle (La confiance est le ciment d'une décentralisation réussie. Les organisations doivent mettre en place des mécanismes qui favorisent la transparence, la communication ouverte et la reconnaissance des contributions

locales, afin de réduire la méfiance et la résistance au changement ; d) adapter les outils et les politiques de GRH (Les politiques de recrutement, de rémunération, d'évaluation et de développement des carrières doivent être suffisamment flexibles pour s'adapter aux spécificités culturelles et socio-économiques de chaque territoire. L'intégration des savoirs et des pratiques locales dans la conception des outils de GRH est essentielle ; d) reconnaître le territoire comme un acteur stratégique (Le territoire n'est pas un simple réceptacle, mais un partenaire actif dans la construction des capacités RH. Les organisations doivent développer des partenariats avec les institutions locales, les universités et les communautés pour co-construire des solutions adaptées. Les difficultés identifiées, notamment la résistance au changement des structures centrales et le manque de ressources, confirment les alertes de Mballa (2017, p. 255) sur les limites d'une décentralisation sans transfert réel de pouvoir et de moyens).

Autrement, cette recherche propose une voie de transformation essentielle pour les organisations africaines : passer d'un modèle de GRH centralisé et uniforme à un modèle de GRH de territoire. Ce modèle préconise la valorisation des talents locaux, la promotion de la réactivité de proximité et l'établissement de partenariats solides avec les communautés et institutions locales. Il s'agit de repenser la GRH comme un processus d'ancrage et de co-construction, capable de libérer le potentiel humain du continent.

Malgré sa rigueur et la richesse de ses résultats, cette recherche présente certaines limites qu'il convient de reconnaître. La première limite est liée à la taille de l'échantillon (62 participants) qui, bien qu'ayant atteint la saturation théorique, ne permet pas une généralisation statistique à l'ensemble du continent africain. Les résultats sont contextuellement spécifiques aux régions et organisations étudiées. Une autre limite réside dans le fait que l'influence croissante des variables numériques et technologiques, telles que l'e-GRH et l'intelligence artificielle, sur la territorialisation du pouvoir managérial n'a été qu'effleurée dans cette recherche. Ces dimensions, en pleine expansion, méritent une exploration plus approfondie.

Ces limites ouvrent naturellement la voie à de fructueuses perspectives de recherches futures. Il serait particulièrement pertinent d'explorer l'impact spécifique de l'e-GRH et de l'intelligence artificielle sur la décentralisation du pouvoir managérial en Afrique, en analysant comment ces technologies peuvent à la fois faciliter et complexifier le processus de territorialisation. Une étude comparative rigoureuse entre les pays africains francophones et

anglophones pourrait également enrichir considérablement la compréhension des modèles de territorialisation, en identifiant les spécificités liées aux héritages coloniaux et aux systèmes administratifs.

Enfin, des recherches longitudinales seraient précieuses pour suivre l'évolution des dynamiques de territorialisation sur le long terme et évaluer l'efficacité des stratégies mises en œuvre. Ces pistes de recherche contribueront à affiner notre compréhension de la territorialisation du pouvoir managérial en Afrique et à soutenir le développement d'une GRH plus adaptée et plus performante sur le continent.

### Références bibliographiques

- Agoudal, A., Kaizar, C., Gaga, D., Hilmi, Y., & Benarbi, H. (2025). PPP et contrôle de gestion: une alliance paradoxale entre contrôle public et logique privée. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(8), 85-108.
- Alou, M. T. (2009). La décentralisation en Afrique: un état des lieux de la recherche en sciences sociales. In *Le politique en Afrique* (pp. 185-207). Karthala.
- Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3.
- Besson, D. (2021). La GRH en terrains africains: le piège culturaliste comme enseignement. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 11(1), 17-54.
- Carlos, K. M., Yassine, H., Driss, H., & Zahra, H. (2024). The Use of New Technologies in Management Control Systems and their Impact on Managerial Innovation. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2).
- Cissokho, A. (2024). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. *African Scientific Journal*, 3(26), 811-835.
- Demante, M. J., & Tyminsky, P. (2008). Décentralisation et gouvernance locale en Afrique. IRAM, Etudes et méthodes.

- Diallo, A. (2022). La dynamique du pouvoir managérial dans les organisations décentralisées. *Global Africa Sciences*, 7(3), 75-92.
- Dounia, G. A. G. A., KAIZAR, C., AGOUDAL, A., BENARBI, H., & HILMI, Y. (2025). Transformation digitale et mutation du métier de contrôleur de gestion: revue de littérature et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(3).
- Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.
- Edjiyato, B. G. (2023). Caractérisation des formes de contrôle de gestion dans les collectivités locales béninoises et leur hiérarchie. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-16).
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. *Ouvrage collectif: Innovation Managériale et Changement Organisationnel*.
- el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. *Agence Francophone*.
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. *Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.
- E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," 2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.

- Hassan, N., Trullen, J., et Valverde, M. (2024). Le où et le qui de la prise de décision en GRH : décentralisation et dévolution de la GRH. *Employee Relations: The International Journal* , 46 (9), 76-96.
- Hernandez, S. (2010). Territorialisation et management public : quels enjeux pour les collectivités ? *Revue Française de Gestion*, 289, 103-118.
- HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).
- Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.
- HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40.
- HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. *Journal of Academic Finance*, 15(1), 74-91.
- HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).
- HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*
- Ibrahim, M., & Hossain, F. (2026). Exploring the effects of historical legacies and patronage politics on human resource management in Ghana's local government. *Africa Journal of Management*, 1-25.
- Innocents, N. (2017). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. *Mondes en développement*, 178(2), 139-156.
- Kamdem, E., Cornet, A., & Mbimbi, P. S. (2021). La gestion des ressources humaines en Afrique subsaharienne et en Afrique du Nord. EMS Editions.
- Kezazy, H. E., & Hilmi, Y. (2025). Promoting the Energy Transition Throughout Dealing with the Climate Change Issue. In *Digital Technology for an Innovative Energy Transition: Perspectives and Opportunities* (pp. 77-93). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Kolk, A., & Rivera-Santos, M. (2018). The state of research on African management. *Management International Review*, 58(1), 25-52.

- Limeka Li-Mabila, L., & Pichault, F. (2023). La mise en œuvre des projets d'e-GRH au sein des EES en RDC : Mise en évidence des spécificités enracinées en contexte africain. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 89(1), 55-78.
- Mballa, L. V. (2017). *Public Policy and Administration in Africa : Lessons from Nigeria*. Routledge.
- Mekkaoui, S. (2022). *Vers un Système d'Évaluation des Performances RH dans les EES : Entre New Public Management et spécificités locales*. Thèse de doctorat, HAL.
- Mounia, A. M. E. R., & HILMI, Y. (2025). Impact des systèmes ERP sur les rôles du contrôleur de gestion dans les établissements publics: étude qualitative exploratoire. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(9).
- Mutoka, F., A., Were, S., Ombui, K. (2022). Decentralization of Discipline Management Practices and Employees Performance in Constitutional Commissions in Kenya. *Journal of Human Resource & Leadership*, 6(3), 75-87.
- Niasse, N., & Kane, D. (2024). Discovering territorial human resources management (T-HRM) in Informal Territorial Networks (ITNs): an exploratory study. *Journal of Management Development*, 43(4), 591-612.
- Nouidar, S., & Aissaoui, A. (2025). Le contrôle de gestion et la gouvernance des collectivités territoriales : une analyse bibliométrique. *International Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 6(1), 30-55.
- Nya, M. T. (2021). Les outils de contrôle de gestion et performance des collectivités territoriales décentralisées (CTD) en Afrique subsaharienne francophone. *African Journal of Finance*, 23(2).
- N'Zue, F. (2023). L'impact de la territorialisation sur le développement des capacités RH en Afrique de l'Ouest. *African Scientific Journal*, 2(15), 65-90.
- Ouedraogo, A. (2025). Synergie des théories du management en contexte africain : Une approche intégrative. *Revue Africaine de Management*, 10(2), 105-130.
- Sall, M. (2020). *Gouvernance territoriale et management des RH : Le cas du Sénégal*. Academia.edu.
- Sègla, E. A. K. (2013). *Capital humain et développement local dans le processus de décentralisation au Burkina Faso: bilan et perspectives dans les communes rurales de Pabré et Saaba* (Doctoral dissertation, Université d'Abomey-Calavi).

- Sumah, A. M., & Baatiema, L. (2018). Decentralisation and management of human resource for health in the health system of Ghana: a decision space analysis. *International journal of health policy and management*, 8(1), 28.
- Tanoh, M. A. (2019). Décentralisation et bonne gouvernance des états : impact sur la GRH territoriale. Thèse de doctorat, Université de Nantes.
- Tidjani, B., & Kamdem, E. (2018). Gérer les ressources humaines en Afrique : Entre universalisme et contingence. *Management & Avenir*, 101, 110-135.
- Traoré, K. (2024). Le rôle de la confiance dans la décentralisation des RH en Afrique. ResearchGate.
- Vergne, C. (2009). Décentralisation en Afrique Francophone: Réflexions sur la Réforme de la Fonction Publique Territoriale, Division Réforme du Secteur Public et Renforcement des Capacités (AFTPR). Région Afrique. Rapport de recherche.
- Wade, A. (2021). Décentralisation et gestion des ressources humaines dans les administrations publiques africaines. Cairn.info.
- Yassine, H., Houmame, A. A., Amine, A., & Driss, H. (2024). Governance Optimization through Territorial Management Control in Local Authorities. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(04), 93-110.
- Zat, T. (2025). Étude des systèmes de décentralisation politique et administrative : impact sur la gestion des ressources humaines. *Journal of Business and Technology*, 9(1).

## Annexes

Tableau 1 : Caractéristiques sociodémographiques des participants

N° d'entretien	Genre	Âge	Statut	Secteur d'Activité	Situation matrimoniale	Niveau d'étude	Ancienneté (en années)	Lieu d'enquête	Région d'enquête
E01	M	45	Cadre Supérieur	Public	Marié	Master	12	Dakar	Sénégal
E02	F	38	Gestionnaire RH	Privé	Célibataire	Doctorat	8	Abidjan	Côte d'Ivoire
E03	M	52	Directeur Territorial	Public	Marié	Master	20	Yaoundé	Cameroun
E04	F	29	RH Junior	ONG	Mariée	Licence	5	Bamako	Mali
E05	M	41	Consultant	Mixte	Marié	Master	15	Libreville	Gabon
E06	F	33	Chef de Service	Public	Célibataire	Master	7	Ouagadougou	Burkina Faso
E07	M	48	Directeur Adjoint	Privé	Marié	Doctorat	18	Douala	Cameroun
E08	F	30	Spécialiste RH	ONG	Célibataire	Master	6	Niamey	Niger
E09	M	55	Préfet	Public	Marié	Doctorat	25	Saint-Louis	Sénégal
E10	F	42	DRH	Privé	Mariée	Master	10	Lomé	Togo
E11	M	36	Coordinateur Projet	ONG	Célibataire	Master	9	Cotonou	Bénin
E12	F	49	Directrice Régionale	Public	Mariée	Doctorat	22	Bouaké	Côte d'Ivoire
E13	M	31	Responsable Formation	Privé	Célibataire	Master	6	Conakry	Guinée
E14	F	50	Inspectrice du Travail	Public	Mariée	Doctorat	23	Bissau	Guinée-Bissau
E15	M	40	Manager Opérationnel	Mixte	Marié	Master	14	N'Djamena	Tchad
E16	F	35	Chargée de Recrutement	Privé	Célibataire	Master	7	Bangui	Centrafrique
E17	M	58	Secrétaire Général	Public	Marié	Doctorat	28	Brazzaville	Congo
E18	F	32	Consultante RH	Indépendant	Célibataire	Master	5	Kinshasa	RDC
E19	M	47	Chef de Division	Public	Marié	Master	19	Port-Gentil	Gabon
E20	F	39	Responsable Paie	Privé	Mariée	Licence	11	Praia	Cap-Vert
E21	M	51	Directeur Général	Mixte	Marié	Doctorat	24	Nouakchott	Mauritanie
E22	F	34	Adjointe RH	ONG	Célibataire	Master	8	Djibouti	Djibouti
E23	M	46	Chef de Projet	Public	Marié	Master	17	Moroni	Comores
E24	F	28	Assistante RH	Privé	Célibataire	Licence	4	Antananarivo	Madagascar
E25	M	53	Délégué Régional	Public	Marié	Doctorat	26	Maputo	Mozambique
E26	F	37	Responsable Carrières	Mixte	Mariée	Master	10	Luanda	Angola
E27	M	43	Formateur RH	Indépendant	Marié	Master	16	Gaborone	Botswana
E28	F	30	Analyste RH	Privé	Célibataire	Master	6	Windhoek	Namibie
E29	M	56	Gouverneur	Public	Marié	Doctorat	29	Lusaka	Zambie
E30	F	44	Directrice Administrative	Mixte	Mariée	Master	13	Harare	Zimbabwe
E31	M	39	Responsable Développement	Privé	Marié	Master	11	Addis-Abeba	Éthiopie
E32	F	31	Spécialiste Recrutement	ONG	Célibataire	Master	7	Nairobi	Kenya
E33	M	50	Chef de District	Public	Marié	Doctorat	21	Kampala	Ouganda
E34	F	36	Responsable Rémunération	Privé	Mariée	Master	9	Kigali	Rwanda
E35	M	42	Auditeur RH	Indépendant	Marié	Master	15	Dar es Salaam	Tanzanie
E36	F	29	Chargée de Mission	ONG	Célibataire	Licence	5	Bujumbura	Burundi
E37	M	54	Ministre Conseiller	Public	Marié	Doctorat	27	Juba	Soudan du Sud
E38	F	33	Responsable Relations Sociales	Privé	Célibataire	Master	8	Khartoum	Soudan
E39	M	48	Directeur des Opérations	Mixte	Marié	Master	19	Asmara	Érythrée
E40	F	30	Gestionnaire de Projet	ONG	Célibataire	Master	6	Mogadiscio	Somalie
E41	M	57	Doyen de Faculté	Public	Marié	Doctorat	30	Le Caire	Égypte
E42	F	41	Responsable Formation	Privé	Mariée	Master	12	Alger	Algérie
E43	M	35	Chef de Département	Public	Célibataire	Master	8	Tunis	Tunisie
E44	F	46	DRH Adjointe	Mixte	Mariée	Doctorat	17	Rabat	Maroc
E45	M	32	Consultant Junior	Indépendant	Célibataire	Master	5	Tripoli	Libye
E46	F	51	Directrice des Affaires Sociales	Public	Mariée	Doctorat	24	Pretoria	Afrique du Sud
E47	M	38	Responsable Recrutement	Privé	Marié	Master	10	Lagos	Nigéria
E48	F	29	Spécialiste GRH	ONG	Célibataire	Master	6	Accra	Ghana
E49	M	50	Directeur Général Adjoint	Public	Marié	Doctorat	22	Abidjan	Côte d'Ivoire
E50	F	34	Responsable Communication RH	Mixte	Mariée	Master	7	Dakar	Sénégal
E51	M	45	Chef de Projet RH	Privé	Marié	Master	16	Yaoundé	Cameroun
E52	F	37	Consultante Senior	Indépendant	Mariée	Doctorat	11	Nairobi	Kenya
E53	M	52	Directeur des Ressources	Public	Marié	Master	23	Kinshasa	RDC
E54	F	30	Chargée de Développement RH	ONG	Célibataire	Master	5	Addis-Abeba	Éthiopie
E55	M	49	Responsable Qualité RH	Privé	Marié	Master	18	Alger	Algérie
E56	F	36	DRH Groupe	Mixte	Mariée	Doctorat	10	Le Caire	Égypte
E57	M	40	Responsable Relations Publiques	Public	Marié	Master	13	Tunis	Tunisie

E58	F	31	Spécialiste Diversité	ONG	Célibataire	Master	6	Rabat	Maroc
E59	M	53	Délégué Syndical	Public	Marié	Licence	25	Pretoria	Afrique du Sud
E60	F	42	Responsable RSE	Privé	Mariée	Master	14	Lagos	Nigéria
E61	M	33	Chef d'équipe RH	Mixte	Célibataire	Master	8	Accra	Ghana
E62	F	48	Directrice de Cabinet	Public	Mariée	Doctorat	20	Abidjan	Côte d'Ivoire

Source : Auteurs, sorties de Nvivo (2026)

Tableau 2 : Grille d'analyse pour les entretiens

Thèmes	Sous-thèmes	Catégories	Sous-catégories	Commentaires
Pouvoir Managérial	Territorialisation	Autonomie Décisionnelle	Marge de Manœuvre Locale	Analyse de la perception et de l'exercice de l'autonomie par les managers locaux dans la prise de décisions stratégiques et opérationnelles.
		Partage du Pouvoir	Influence Locale	Évaluation de l'impact des acteurs territoriaux sur les orientations managériales et les politiques RH.
		Résistance au Changement	Centralisation Persistante	Identification des facteurs qui freinent la décentralisation effective du pouvoir et le maintien des logiques centralisatrices.
Contrôle Décentralisé	Mécanismes de Contrôle	Outils de Suivi	Reporting et Évaluation	Examen des dispositifs de contrôle mis en place et de leur efficacité perçue par les acteurs locaux.
		Finalité du Contrôle	Soutien vs. Surveillance	Distinction entre un contrôle perçu comme un accompagnement et un contrôle vécu comme une simple surveillance.
		Confiance Institutionnelle	Délégation et Responsabilisation	Analyse du rôle de la confiance dans la réussite de la décentralisation du contrôle et l'engagement des acteurs.
Capacités Locales de GRH	Développement des Compétences	Formation et Apprentissage	Adaptation aux Besoins Locaux	Identification des initiatives de formation et de développement des compétences RH spécifiques aux contextes territoriaux.
		Innovation Managériale	Créativité et Flexibilité	Exploration des pratiques innovantes de GRH émergentes au niveau local en réponse aux défis spécifiques.
		Ancrage Culturel	Valorisation des Savoirs Locaux	Analyse de l'intégration des spécificités culturelles et des savoirs endogènes dans les pratiques de GRH.

Source : Auteurs, sorties de Nvivo (2026)