

**LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES, UNE
PRATIQUE DE BONNE GOUVERNANCE POUR LES ENTREPRISES
ALGERIENNES.**

**STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES, A GOOD
GOVERNANCE PRACTICE FOR ALGERIAN COMPANIES.**

Samir KEHRI¹, Amina LEGHIMA²

¹Maitre assistant A à la faculté SEGC/UMMTO, samir.kehri@ummto.dz.

²Professeur à la faculté SEGC/UMMTO, leghima2000@yahoo.fr.

Reçu le:22/02/2020

Accepté le:25/06/2020

Publié le:18/11/2020

Le résumé :

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines (GRH) apparaît de plus en plus comme un levier stratégique important pour les entreprises désireuses de s'adapter à un environnement caractérisé par une incertitude croissante.

C'est, donc, dans un contexte de forte compétition auxquelles les entreprises sont soumises que le rôle de la fonction Ressources Humaines est essentiel. Une nouvelle forme d'organisation telle que la GSRH (Gestion Stratégique des Ressources Humaines) constitue un défi pour une bonne gouvernance des entreprises algériennes. En effet, notre travail de recherche vise à vérifier le lien qui existe entre la gestion stratégique des ressources humaines et la gouvernance des entreprises à travers des questionnaires administrés auprès de **28** entreprises qui constituent l'échantillon de notre recherche.

Mots clés : GSRH ; Gouvernance d'entreprise ; stratégie ; performance ; comité de direction.

Jel classification codes : M12, G34.

Abstract:

Today, human resources management (HRM) is emerging as an important strategic lever for companies wishing to adapt to an environment characterized by growing uncertainty.

This is, therefore, in a context of strong competition to which companies are subject that the role of the Human Resources function is essential. A new form of organization such as the GSRH (Strategic Management of Human Resources) is a challenge for good governance of Algerian companies. Our research aims to verify the link that exists between the strategic management of human resources and corporate governance through questionnaires administered to 28 companies that constitute the sample of our research.

Keywords:

HRM; Corporate governance; strategy; performance; steering committee.

Jel classification codes : M12, G34.

Auteur correspondant: KEHRI Samir, samir.kehri@ummto.dz

1. Introduction :

La dernière décennie a vu un regain d'intérêt pour la fonction Ressources Humaines et le lien GRH-stratégie a largement alimenté les débats théoriques.

Aujourd'hui, la performance d'une organisation est directement liée aux individus qui la composent. Cependant, les entreprises se doivent d'être de plus en plus flexibles dans un contexte mondialisé, où le maître mot est « compétitivité » (FERICELLI & Sire, 1996). Ainsi la fonction RH, si elle se veut stratégique, doit être contributrice à la création de la valeur pour l'entreprise (Besseyre Des horts, 1988). Désormais, la gestion stratégique des ressources humaines se place au centre du système de gouvernance des entreprises. Son rôle est d'établir une interaction permanente entre l'ensemble des acteurs intervenant dans le processus d'activité et de création de la richesse pour l'entreprise.

La problématique :

Notre problématique s'attache à :

-comprendre les raisons et les enjeux d'une nécessaire alliance entre la GRH et la stratégie des entreprises ;

-examiner les liens pouvant exister entre la GSRH et la gouvernance de l'entreprise algérienne.

Autrement dit, les résultats de notre travail vont tenter de démontrer le rôle et l'impact des facteurs : taille, structure fonction Ressources Humaines, profil du Responsable Ressources Humaines et Système d'Information Ressources Humaines sur l'intégration stratégique des Ressources Humaines dans les entreprises algériennes et aussi de vérifier les liens qui peuvent exister entre la gestion stratégique des ressources humaines et la gouvernance de ces entreprises.

Les motivations pour le choix de ce sujet résident dans le fait que la fonction ressources humaines est devenue un outil stratégique à cause des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement des compétences.

Nous avons choisi un certain nombre de méthodes, de techniques et d'approches afin de répondre à notre problématique, à savoir :

-L'approche déductive qui nous a conduits dans notre partie théorique à présenter un bref aperçu sur la gestion stratégique des ressources humaines et son lien avec la gouvernance des entreprises ;

-L'approche analytique qui nous a permis de quantifier, analyser et interpréter les éléments statistiques relatifs à l'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise algérienne ainsi que la signification de la gouvernance des entreprises.

2. Qu'entendons-nous réellement par la gestion stratégique des Ressources Humaines?

La gestion stratégique des ressources humaines, est une approche qui vise à intégrer la fonction ressources humaines aux comités stratégiques d'entreprise, ce qui sous-entend un rapprochement de la gestion des ressources humaines des instances de direction (Merck, 2003).

La GSRH est l'alignement des pratiques de gestion des Ressources Humaines sur la stratégie d'entreprise. Elle est un outil nécessaire pour les organisations afin qu'elles puissent se doter d'une vision stratégique de la gestion des Ressources Humaines et qu'elle s'intègre aux principaux enjeux organisationnels. Son importance conduit l'organisation à définir des opportunités et des menaces rencontrées et à développer une nouvelle façon de penser (Le Louarn, 2010, pp. 20-60).

Que ce soit pour gérer la croissance ou le changement, introduire de nouvelles technologies, l'utilisation de la GSRH est un outil de gestion de la performance.

3. Les liens entre la gouvernance des entreprises et les ressources humaines :

La GRH ne peut plus être considérée comme le moyen de traduire dans l'action les objectifs de l'entreprise. Elle est amenée, de plus en plus, à assurer une bonne gouvernance vis-à-vis de toutes les parties prenantes de l'entreprise, ainsi qu'une capacité rapide avec les évolutions et mutations environnementales. A ce niveau intervient le rôle assigné à la GRH dans la gouvernance qui consiste, à l'aide de leviers incitatifs et de mécanismes de contrôle, à aligner le comportement des dirigeants ainsi que celui des salariés non dirigeants sur le critère de maximisation de la richesse des actionnaires. (Wirtz & Charreaux, 2006)

L'entreprise doit associer capital financier et capital humain, de manière à ce que ce dernier soit valorisé au même titre que le capital financier.

Néanmoins, le capital humain du dirigeant exerce un rôle essentiel sur la structure de gouvernance de l'entreprise et ce, pour deux raisons (Pigé, 1998, pp. 131-140) :

3.1 La première tient aux motivations du dirigeant :

Un dirigeant qui dispose d'un capital humain important et reconnu n'aura que peu de difficulté à se trouver un emploi sur le marché du travail. Le dirigeant pourra donc être tenté de consolider son pouvoir à l'intérieur de l'entreprise ; il sera plus réticent à ouvrir le capital de son entreprise à des investisseurs financiers ou à d'autres entreprises ;

3.2 La seconde raison est liée aux développements de l'entreprise :

Une entreprise qui grandit a de nouveaux besoins tant en matière organisationnelle qu'en matière commerciale et financière. Le dirigeant est l'un des pivots de cette réponse à ces besoins liés à la croissance.

Parmi les pratiques de GRH qui contribuent à réduire les conflits d'agence et à la bonne gouvernance, nous pouvons en citer (Jensen & Meckling, 1976, pp. 305-357):

- ✓ La formation : Elle a pour rôle d'encourager la coopération des salariés et de favoriser leur motivation ainsi que leur implication ;
- ✓ La sélection des directeurs. Cette activité permet à l'entreprise d'ajuster certains aspects démographiques de son personnel lorsque c'est nécessaire pour le devenir de l'entreprise ;
- ✓ Les systèmes de rémunération. Ils ont un rôle incitatif, car ils permettent de s'aligner sur les objectifs organisationnels, sur les objectifs individuels (équité, motivation,...) et sur les contraintes externes ;
- ✓ Les systèmes d'évaluation du rendement. Ils permettent de mieux contrôler les salariés et d'aligner leur comportement sur le critère de performance.

Que ce soit sous l'angle des coûts d'agence, des conflits d'intérêts, des coûts de main d'œuvre, des qualifications, de la motivation, des disponibilités, des comportements ou de la culture ; les RH et la bonne application de la gouvernance sont considérées comme un facteur critique dans la réalisation des objectifs organisationnels. Donc pour atteindre le succès organisationnel, la performance et la satisfaction, il faut avoir une complémentarité entre la GRH et la gouvernance d'entreprise.

4. Flexibilité de la GRH et la gouvernance :

Une flexibilité de la GRH est indispensable pour une meilleure gouvernance. La flexibilité est l'aptitude de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs fondamentaux.

La flexibilité constitue alors un enjeu majeur des politiques de GRH. Elle s'oppose le plus souvent à la rigidité, avec des synonymes comme souplesse, adaptabilité ou réactivité. Les pratiques de flexibilité consistent à faire évoluer l'ensemble des conditions liées à l'emploi : temps du travail, nature du contrat, lieu de son exercice, modalités de rémunération (Martory & Crozet, 2001).

De plus, la flexibilité de la GRH se manifeste essentiellement dans la contribution d'une bonne gouvernance d'entreprise par :

- ✓ La structuration des mécanismes de rémunération et d'incitation qui est l'un des aspects essentiels du gouvernement d'entreprise, car les sociétés ont besoin de flexibilité pour ajuster leurs systèmes à leur propre situation ;
- ✓ L'instauration des mesures pour que la rémunération soit fixée au terme d'un processus de gouvernance explicite dans lequel les rôles et responsabilités des parties prenantes soient clairement définis et séparés,

- ✓ La facilitation de la formation de conseils d'administration compétents pour qu'ils soient capables de se prononcer de façon objective et indépendante.

5. L'objectif de l'enquête

L'enquête sur le terrain vise à obtenir les informations sur :

- . Le degré d'intégration Stratégique de la Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises algériennes, cas du secteur industriel de la Wilaya de TIZI-OUZOU (le textile et cuir, électronique/électrique, l'agro-alimentaire, etc.)
- . Les rapports qui existent entre la gestion stratégiques des ressources humaines et la gouvernance de ces entreprises.

6. La description de la démarche méthodologique :

Le choix de la wilaya de Tizi-Ouzou réside dans le faite que la plus part des entreprises œuvrant au niveau de cette Wilaya souffrent du point de vue économique, et ceci entrave leur développement, la solution fondamentale qu nous envisagerons est l'application des techniques de management moderne.

L'échantillon que nous avons ciblé est constitué de **28** entreprises algériennes (publiques et privées) du secteur industriel.

L'activité industrielle de la wilaya de TIZI-OUZOU est dominée particulièrement par quatre unités de production d'importance nationale implantées sur le long du couloir du SEBAOU :

Le complexe ENIEM/CAM à OUED AISSI spécialisé dans le domaine de l'électroménager (cuisinières, réfrigérateurs, congélateurs et climatiseurs) employant un effectif de 2077 travailleurs ;

L'unité SPA Electro-Industrie (Ex ENEL) implantée à Freha assurant la production de moteurs /alternateurs, transformateurs et groupes électrogènes avec un potentiel de **755** postes de travail ;

La COTONNIERE de Tizi Ouzou (CTO) avec un effectif de **559** travailleurs assurant la fabrication de filés et tissus écrus et finis ;

L'unité de meubles de TABOUKERT (Cne de Tizi-Rached) connue pour la fabrication de meubles de luxe et de style et faisant occuper **406** travailleurs.

Le secteur privé d'importance régionale quant à lui, est composé de l'unité d'eau minérale LALA KHEDIJA d'Agouni Gueghrane avec un effectif de **298** éléments et de la laiterie SPA/DBK avec un effectif de **340** éléments.

Notre enquête a été conduite par le mode quantitatif, à travers des questionnaires administrés auprès de **28** entreprises qui constituent l'échantillon de notre recherche.

Pour caractériser cet échantillon nous allons retenir les éléments suivants :

- Taille de l'entreprise en effectif ;
- La branche d'activité ;
- La nature de la propriété de ces entreprises.

7. Les résultats de l'enquête:

Afin de visualiser l'effet taille sur les pratiques de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines dans les entreprises de l'échantillon nous les avons répartis en quatre classes :

- 1-49 (salariés) ;
- 50-99 (salariés) ;
- 100-199(salariés) ;
- Plus que 200(salariés).

Tableau n°01. La répartition des entreprises selon la taille.

L'effectif	Nombre	Fréquence
01-49	5	17.85%
50-99	4	14.28%
100-199	6	21.42%
200 et plus	13	46.42%

Source : enquête menée par nous-mêmes en 2017.

En respectant cette répartition, nous obtenons donc la distribution suivante : **46.42%** de cet échantillon est constitué des entreprises ayant des effectifs 200 et plus.

Tableau n°02. La répartition des entreprises par branches d'activités.

La branche d'activité	Nombre	Fréquence
Textile et Cuir	5	17.8%
Industrie agro-alimentaire	13	46.4%
Matériaux de Construction	3	10.7%
Industrie Electronique Electrique	3	10.7%
Autre	4	14.4%

Source : enquête menée par nous-mêmes en 2017.

Le plus grand pourcentage **46.4%** des entreprises œuvrent dans l'industrie agroalimentaire. Elles sont suivies par l'industrie textile et Cuir avec un pourcentage de **17.8%** et par l'industrie matériaux de construction à égalité avec l'industrie Electronique et Electrique **10.7%**.

Tableau n°03. La répartition des entreprises par nature de la propriété

Nature de la propriété	Nombre	Fréquence
Privée	13	46.4%
Publique	15	53.6%
Total	28	100%

Source : enquête menée par nous-mêmes en 2017.

Sur le total de **28** entreprises de l'échantillon, **13** entreprises sont privées suivies par les propriétés publiques qui représentent **53.6%** (avec un total de **15** entreprises) de l'échantillon total.

C'est sur la base de cet échantillon que nous allons faire notre analyse dans le point qui suit.

7.1 La taille de l'entreprise :

Afin d'apprécier l'influence de ce facteur sur l'implication de la Gestion des Ressources Humaines dans la formulation de la stratégie d'entreprise nous avons procédé à un croisement permettant de mettre en lumière cette relation.

Cependant, nous remarquons que les entreprises dont l'effectif dépasse 200 employés sont celles qui intègrent le plus de le Responsable Ressources Humaines dans le processus de formulation stratégique, étant donné que dans toutes ces entreprises ce responsable fait partie du comité de direction (100%) , et il est associé généralement depuis la définition de la stratégie (76,92%) et parfois à titre consultatif ce qui va nous permettre de qualifier le Responsable Ressources Humaines dans ces entreprise du DRH stratège.

Tableau n°04. La taille de l'entreprise et l'intégration Stratégique des Ressources Humaines.

Taille de l'entreprise	Participation de DRH au comité de direction		Association de DRH à la stratégie de l'entreprise			
	Oui	Non	Depuis la définition	A titre consultatif	Au stade de la mise en œuvre	N'y est pas associé
01-49	2	3	0	0	0	3
50-99	3	1	1	0	3	1
100-199	6	0	4	1	3	0
200 et plus	13	0	10	2	0	0

Source : enquête menée par nous-mêmes en 2017.

7.2 La structure de la fonction Ressources Humaines :

Un autre indicateur peut expliquer l'implication de la Fonction Ressources Humaines dans la démarche de la formulation stratégique, il s'agit de l'organisation de cette fonction et de sa structuration.

Tableau n°05. La structure chargée de la Fonction Ressources Humaines

La structure FRH	Nombre	Fréquence
Oui	20	71.4%
Non	8	28.6%

Source : enquête menée par nous-mêmes en 2017.

La représentation formelle de la fonction sociale est étroitement liée à un ensemble de facteurs de contingence, le nombre de personnes employées dans l'entreprise apparaît souvent comme un déterminant essentiel du degré de structuration formelle de cette fonction, une telle structuration qui a une influence sans doute sur le degré d'association et d'implication de la fonction sociale dans la démarche stratégique, dans la mesure où une fonction bien organisée, bien structurée apporte une valeur ajoutée significative à toute approche décisionnelle.

Tableau n°06. La structure Fonction RH et l'intégration Stratégique des Ressources Humaines.

Structure FRH	Participation de DRH au comité de direction		Association de DRH à la stratégie de l'entreprise			
	Oui	Non	Depuis la définition	A titre consultatif	Au stade de la mise en œuvre	N'y est pas Associé
Oui	18	2	11	2	2	1
Non	6	2	4	1	4	3

Source : enquête menée par nous-mêmes en 2017.

A partir des résultats trouvés nous pouvons regrouper les résultats dire que sur 20 entreprises ayant une structure qui se charge des affaires sociales, 18 entreprises intègrent le responsable de cette structure dans le comité de direction soit un pourcentage de 90%, et ces responsables sont généralement associés depuis la définition des axes stratégiques et parfois ils sont considérés comme étant des consultants pour l'entreprise.

7.3 Le profil de Directeur Ressources Humaines :

Concernant la nature de formation, une partie très importante des répondants s'accordent sur le fait que l'expérience professionnelle dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines compte parfois plus que la formation académique, une déclaration justifiée par le fait que la réalité des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines est tout à fait différente de la conception théorique du domaine, mais une telle formation

(gestion) reste toujours nécessaire pour le bon déroulement de la fonction.

Tableau n°07. Le profil du Responsable Ressources Humaines.

Le profil	Nombre	Fréquence
Formation en Economie/ Gestion	21	75%
Formation Scientifique	5	17.8%
Autodidacte	2	7.2%

Source : enquête menée par nous-mêmes en 2017.

En s'interrogeant sur l'influence que peut avoir le profil du Responsable Ressources Humaines dans le processus d'implication à la stratégie d'entreprise nous remarquons, que sur 21 Responsables Ressources Humaines ayant une formation en économie/gestion 20 sont impliqués dans le comité de direction. C'est un stratège participant à l'identification de vision stratégique de l'entreprise dès le départ.

Tableau n°08. Le profil DRH et l'intégration stratégique des Ressources Humaines

Profil DRH	Participation de DRH au comité de direction		Association de DRH à la stratégie de l'entreprise			
	Oui	Non	Depuis la définition	A titre consultatif	Au stade de la mise en œuvre	N'y est pas Associé
Economie/Gestion	20	1	10	0	2	0
Formation scientifique	3	2	5	3	3	4
Autodidacte	1	1	0	0	1	0

Source : enquête menée par nous-mêmes en 2017.

Dans le cas de notre échantillon, il apparaît clairement que le Responsable Ressources Humaines ayant un profil supérieur, au contraire de celui qui a une formation secondaire, est membre de comité de direction, il est associé à l'élaboration de la stratégie depuis le stade de définition et parfois il agit en qualité de consultant.

7.4 L'existence d'un SIRH :

Au moment de participation du Responsable Ressources Humaines au comité de direction ce qui importe en effet (outre que son profil) pour qu'il participe effectivement c'est l'existence des moyens informationnels sur son domaine, des moyens lui permettant de disposer des informations exhaustives et fiables couvrant l'ensemble des domaines concernant la fonction sociale, la participation des Responsables Ressources Humaines à la stratégie passe par le développement d'un système d'information sociale fiable qui assure la bonne information en bon moment.

Dans le cadre de notre de travail et pour apprécier la fiabilité du SIRH des critères de mesures ont été utilisés :

- L'existence du Système d'Information RH ;
- La formalisation.

Tableau n°09. Disposition d'un Système d'information Ressources Humaines.

SIRH	Nombre	Fréquence
Oui formalisé	16	57.1%
Oui non formalisé	10	35.8%
Non	2	7.1%

Source : enquête menée par nous-mêmes en 2017.

L'existence d'un système d'information fiable et formalisé est assujettie de la

structuration de la Fonction Ressources Humaines. Cette dernière qui l'utilise sans doute pour améliorer son fonctionnement puisqu'il se dispose de l'information nécessaire pour assurer le bon déroulement de ses tâches.

Dans notre échantillon les entreprises ayant un SIRH sont des entreprises dotant d'une structure Fonction Ressources Humaines, ce système d'information porte sur toutes les informations pourtant sur l'effectif, sur les compétences et sur l'ancienneté, et dans la majorité des cas c'est un système formalisé pris en charge soit par le Responsable Ressources Humaines soit par le supérieur hiérarchique et généralement utilisé par ce responsable lui-même, par le supérieur hiérarchique et par le dirigeant de l'entreprise, néanmoins il existe donc une forte relation entre la fiabilité et le degré de formalisation du SIRH et l'existence d'une structure Fonction Ressources Humaines, car dans les entreprises n'ayant pas une Fonction Ressources Humaines ne disposent pas d'un système d'information fiable et même s'il existe, il est non formalisé.

Reste à savoir, l'influence que peut exercer le système d'information au niveau de l'implication de Responsable Ressources Humaines dans le comité de direction, étant donné que la question de l'information et sa pertinence ne pose plus de problème.

L'existence d'un système d'information constitue un levier, une condition pour toute démarche d'intégration stratégique.

Tableau n°10 SIRH et l'intégration Stratégique des Ressources Humaines.

SIRH	Participation de DRH au comité de direction		Association de DRH à la stratégie de l'entreprise			
	Oui	Non	Depuis la définition	A titre consultatif	Au stade de la mise en œuvre	N'y est pas Associé
Oui formalisé	14	2	9	1	4	0
Oui non formalisé	10	0	6	2	2	2
Non	0	2	0	0	0	2

Source : enquête menée par nous-mêmes en 2017.

Cependant, sur le **28** entreprises de l'échantillon, **16** entreprises disposent d'un système d'information sociale formalisé (soit **57.1%**) et une grande majorité de ces entreprises intègrent le responsable social dans la démarche stratégique depuis la définition (**9** entreprises) et à titre consultatif (**1** entreprises).

Nous pouvons, donc, dire que l'existence d'un SIRH fiable diffère, ainsi, selon la taille de l'entreprise et sa volonté d'assurer complètement le développement de la fonction Ressources Humaines.

7.5 Signification de la gouvernance des entreprises :

La gouvernance d'entreprise ne peut être réduite au travail que mènent en commun la direction générale et le conseil d'administration dans le champ de la stratégie, des comptes et des risques. Elle a aussi pour l'objectif de bien utiliser, d'enrichir et de valoriser l'actif humain.

Pour 57,14% des personnes enquêtées, la gouvernance des entreprises est un « ensemble des mécanismes permettant de maximiser les intérêts des actionnaires », ce résultats signifie la favorisation de la gouvernance actionnariale.

Tableau n°11: Signification de la gouvernance des entreprises

La gouvernance est l'ensemble de :	Le nombre	Fréquence
Mécanismes permettant de maximiser les intérêts des actionnaires	16	57,14%
Mécanismes permettant d'infléchir (modifier ou dévier) le comportement décisionnel du dirigeant afin de sauvegarder les intérêts des différentes parties prenantes	09	32,14%
Mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation	3	10,71%

Source : enquête menée par nous-mêmes en 2017.

Il s'en déduit que la gouvernance est associée au souci de sécuriser la richesse des actionnaires et d'éviter que les objectifs personnels des dirigeants ne conduisent à une détérioration de la valeur actionnariale. Cette constatation n'est bizarre, mais au contraire, elle est tout à fait anticipée car le contexte algérien favorise presque uniquement les actionnaires et néglige les autres parties prenantes.

7.6 La bonne gouvernance et les outils d'y accéder

Pour le cas des entreprises algériennes, la bonne gouvernance est elle possible ? Certains principes doivent être respectés, dont en première ligne la transparence aussi bien dans la gestion que dans la circulation de l'information. Ce principe a l'avantage de réduire les risques d'abus de tout genre dans la direction de l'entreprise.

Une bonne gouvernance suppose aussi la présence de dirigeants et d'administrateurs compétents, disponibles, intègres et responsables. Sans oublier que, pour garantir une bonne gouvernance, l'entreprise doit être gérée selon une vision stratégique à long terme, plutôt que sur des considérations immédiates, au jour le jour.

La bonne gouvernance d'entreprise est au cœur de tous les débats. Elle est essentielle pour la survie et la pérennité d'entreprise, surtout dans un contexte mondialisé où la transparence et la compétitivité constituent la seule arme de résistance possible. D'ailleurs, la majorité de nos interviewés préfère la transparence comme synonyme de la bonne gouvernance.

Tableau n° 12: La bonne gouvernance des entreprises

La bonne gouvernance est l'ensemble de :	Le nombre	Fréquence
Mettre en place un cadre juridique efficace	00	00%
Déployer des efforts visant à asseoir (établir) une culture de bonne gouvernance des entreprises parties prenantes	03	10,71%
Renforcer des capacités de gouvernance des entreprises à travers la transparence et des programmes de formation destinés à tous les niveaux	25	89,28%

Source : enquête menée par nous-mêmes en 2017.

En ce qui concerne la manière d'aboutissement à une bonne gouvernance 89,28% des dirigeants se sont mis d'accord qu'il faudrait « renforcer des capacités de gouvernance des entreprises à travers la transparence et des programmes de formation destinés à tous les niveaux ». Cette orientation des dirigeants favorise donc les efforts ayant pour objectif d'atteindre une bonne gouvernance. Cette dernière consiste essentiellement à trouver un juste équilibre entre esprit d'entreprise et maîtrise des risques inhérents au développement. La croissance et la performance n'en seront que plus sûrement pérennisées.

7.7 Le mécanisme de gouvernance le plus important

Au niveau de cette question, nous avons proposé cinq (05) mécanismes (il y en a bien sûr d'autres) de gouvernance que nous considérons les plus importants qui sont le marché

du travail des dirigeants, les banques, les syndicats, le conseil d'administration et les auditeurs.

Selon les réponses, nous constatons que la plupart des dirigeants **92,85%** considèrent le conseil d'administration comme le mécanisme le plus pertinent. Ce résultat est considéré bien évidemment logique, et confirme les occupations des chercheurs.

Tableau n°13 : Mécanismes de gouvernance

Le mécanisme de gouvernance le plus important :	Le nombre	Fréquence
Le marché du travail des dirigeants	00	00%
Les banques	00	00%
Le syndicat	00	00%
Les auditeurs	02	7.14%
Le conseil d'administration	26	92,85%

Source : enquête menée par nous-mêmes en 2017.

Selon la majorité des dirigeants interrogés (**92,85%**) le rôle de la GRH dans la gouvernance des entreprises est important. Ce résultat montre les perceptions et les désirs des managers d'avoir une grande place de la GRH au sein de l'entreprise.

8. Interprétation des résultats :

Dans le cadre de notre recherche, nous avons élaboré une démarche conceptuelle et méthodologique visant à évaluer les effets de la GSRH sur la gouvernance des entreprises. Pour y parvenir, plusieurs éléments ont été nécessaires à la vérification de cette relation : les pratiques de GRH, la performance et la gouvernance.

A partir des résultats trouvés, nous pouvons dire que :

*La Fonction Ressources Humaines dans la majorité des cas est considérée comme un véritable partenaire stratégique, une chose expliquée par l'implication de plus en plus du responsable ressources humaines dans le processus stratégique ainsi que la nature des missions de cette fonction qui commence à intégrer la véritable stratégie dans les pratiques de fonctionnement ;

*La GRH paraît, aux yeux des dirigeants, un outil important et un levier primordial pour l'atteinte de la performance de leurs entreprises. En effet, la GRH constitue une préoccupation permanente de toute entreprise, de tout dirigeant, qu'il s'agisse de réduire le coût du travail ou de tirer le meilleur parti des Ressources Humaines ;

*Parmi les pratiques de GRH, on constate que la formation et l'évaluation des performances sont les plus efficaces, selon les dirigeants interrogés, pour parer et réduire les conflits d'intérêts ;

*La transparence paraît l'élément clé de la bonne gouvernance. En fait, la transparence d'une entreprise dans ses communications externes constitue un mécanisme de gouvernance, car elle permet à ses partenaires externes, notamment les investisseurs, de juger la qualité de gestion et afin prendre des mesures appropriées. Par conséquent, l'efficacité de la gouvernance d'une entreprise et le niveau de transparence dans ses communications seront en général étroitement reliés.

*Le conseil d'administration est considéré selon la majorité des interviewés comme le mécanisme le plus important ;

* La GSRH est considérée essentielle dans la gouvernance des entreprises. Les résultats de notre enquête permettent d'affirmer qu'il existe une relation positive entre le développement des pratiques de GSRH et la gouvernance des entreprises ;

*L'investissement dans les pratiques de GSRH s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'améliorer leur gouvernance ; il s'agirait même de l'un des leviers stratégiques les plus malléables dont disposent les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leur entreprise.

9. Conclusion :

L'enquête nous a permis de déterminer le contexte favorable à la mise en place d'une bonne entente entre la GSRH et la gouvernance des entreprises. En effet, cette étude a pu confirmer les effets positifs de l'actif humain sur la gouvernance et par conséquent l'atteinte de la performance.

Nous qualifions l'entreprise qui intègre son personnel dès le début, dans le processus stratégique comme socialement responsable, car cette intégration a un effet indubitable sur la satisfaction des besoins d'estime et de réalisation de soi de l'individu. Elle se répercute aussi positivement sur le développement du potentiel créatif, sur l'engagement des participants et sur le réalisme des stratégies adoptées. Ainsi, cette forme particulière de responsabilité sociale assure aussi bien la réalisation d'objectifs sociaux (la satisfaction des besoins des employés, le développement de leur compétence, etc.) que d'objectifs économiques (le succès de la mise en œuvre de la stratégie, le développement de stratégies fructueuses et efficaces, etc.) en aboutissant à une performance qui intègre, à la fois, la dimension économique et la bonne gouvernance.

Nous pouvons dire, aussi, qu'au fur et à mesure que la taille de l'entreprise croît, la fonction ressources humaines doit se structurer pour remplir ses missions dans les meilleures conditions possibles. Dans les entreprises de taille moyenne, la fonction ressources humaines ne peut être qu'un simple service chargé d'exécuter des tâches administratives routinières. Dans les grandes firmes, la fonction prend une forme plus évoluée et plus structurée. En autres termes, elle est mieux organisée pour planifier, exécuter et contrôler ses politiques de personnel. Enfin, la fonction décentralise souvent ses activités.

Nous avons rencontré une certaine difficulté, de la part de certains responsables enquêtés, à appréhender l'intérêt de la recherche. L'enquête paraît pour certains comme un examen, dont le but serait d'évaluer leurs aptitudes et leurs valeurs pour les remettre en causes ; ou bien une évaluation de la performance de l'entreprise et une comparaison de ses pratiques de gestion des ressources humaines avec les autres entreprises. Cette inquiétude peut accentuer la tentation de présenter une bonne image de l'entreprise.

10. Bibliographie :

- Besseyre Des horts, C. H. (1988). *vers une gestion stratégique des ressources humaines*. paris: des organisations.
- FERICELLI, A. M., & Sire, B. (1996). *performance et ressources humaines*. paris: economica.
- Le Louarn, J. Y. (2010). *gestion stratégique des ressources humaines*. paris: Liaisons.
- Martory, B., & Crozet, D. (2001). *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance*. paris: Duond.
- Merck, B. (2003). *Équipes rh, acteurs de la stratégie*. paris: organisations.
- Pigé, B. (1998). *Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires*. paris: finance et contrôle stratégique.
- Wirtz, P., & Charreaux, G. (2006). *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives*. paris: Economica.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* , 305-357.