

# La gestion des ressources humaines et la gouvernance des entreprises : application au cas tunisien

MAALEJ Rabiï<sup>#1</sup>, BOUDABOUS Sami<sup>\*2</sup>

<sup>#</sup> Doctorant : UR « Gouvernance », Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax (Route de l'aéroport, Km 4, P 14)

Université de Sfax

[maalej.rabi3@hotmail.fr](mailto:maalej.rabi3@hotmail.fr)

<sup>\*</sup> Professeur en Management, Ecole supérieure de Commerce de Sfax (Route de l'aéroport, Km 4, P 14)

Université de Sfax

[Samiboudabbous2002@yahoo.fr](mailto:Samiboudabbous2002@yahoo.fr)

## Résumé

**Il est communément admis que la GRH se place au centre du système de gouvernance des entreprises. Son premier rôle est d'établir une interaction permanente entre l'ensemble des acteurs intervenant dans le processus d'activité et de création de la valeur pour l'entreprise : l'Etat, les dirigeants, les actionnaires, les clients, les salariés,... Une étude empirique a été menée auprès de 40 managers de quelques entreprises tunisiennes afin d'examiner et d'éclaircir les liens pouvant exister entre la GRH et la gouvernance d'entreprise. Les résultats confirment l'existence de quelques liens et montrent les sources d'insuffisances pouvant naître entre les dirigeants, les actionnaires et les salariés.**

**Mots clés**— GRH ; Gouvernance d'entreprise ; conseil d'administration ; transparence

## I. INTRODUCTION

La gouvernance des entreprises est un terme relativement récent qui décrit un processus que les sociétés pratiquent depuis toujours. Ce processus vise à garantir que les affaires et la gestion des sociétés sont assurées conformément aux normes les plus élevées de déontologie et d'efficacité, en supposant qu'il s'agit là du meilleur moyen de préserver et de promouvoir les intérêts de tous les partenaires de l'entreprise. Ce terme est apparu au cours de la dernière décennie en tant que sujet le plus débattu dans le domaine de la gestion. Or, cette conception traditionnelle de la gouvernance d'entreprise est aujourd'hui remise en cause par plusieurs auteurs [1], [2] suite aux multiplications des scandales financiers (Enron-Andersen, Worldcom aux Etats-Unis, Ahold aux Pays-Bas, Parmalat en Italie, Batam en Tunisie ...).

Parmi les causes primordiales de ces scandales financiers ; selon plusieurs auteurs ; est la négligence ou la mauvaise adaptation des ressources de l'entreprise, et surtout les ressources humaines.

En effet, à propos des ressources, on insiste bien sur le fait que la valorisation du capital humain dans l'entreprise soit un fait qui n'a pas besoin d'être démontré. Il est vrai que la flexibilité des relations d'emploi, exigée par la privatisation et la compétitivité mondiale, réduit le nombre des travailleurs dans chaque pays du monde à travers l'augmentation du chômage, mais elle ne peut réduire la place de l'homme dans l'entreprise, indispensable à la survie de l'entreprise par ses qualités et son savoir-faire.

Sur un plan académique, cette indisponibilité est à l'origine de nombreuses recherches en Gestion des Ressources Humaines. Sur un plan pratique, le thème de l'importance du facteur humain est devenu le nouveau credo des dirigeants des grandes entreprises dans le cadre de la gouvernance.

Notre réflexion sera centrée en particulier sur trois approches de la gouvernance des entreprises : actionnariale, partenariale et cognitive. Notre problématique vise à examiner les relations entre la GRH et la gouvernance des entreprises afin d'étudier l'impact sur la performance des entreprises tunisiennes.

A travers notre travail, nous étudions dans une première partie les principaux apports de la gestion des ressources humaines ainsi que ses effets sur la gouvernance d'entreprise et sur la création de la valeur.

Dans une seconde partie, nous présentons les hypothèses de la recherche et la méthodologie suivie. Enfin, nous analysons les résultats obtenus.

## II. LES APPORTS ET LES EFFETS ENTRE LA GRH ET LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES : REVUE DE LA LITTÉRATURE

La gouvernance d'entreprise a pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont générés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable. A propos des ressources, on insiste bien sur le fait que la valorisation du capital humain dans l'entreprise est aujourd'hui un fait qui n'a pas besoin d'être démontré.

Les modèles de gestion stratégique des ressources humaines traitent beaucoup de l'influence de la stratégie d'entreprise sur l'adoption de politiques et pratiques de gestion des ressources humaines et aussi de la prise en compte de considérations ressources humaines dans la formulation de la stratégie d'entreprise. Donc la fonction RH a pris un siège à la table de prise de décision stratégique, pas seulement comme partenaire, mais davantage comme joueur important [3].

## A. L'apport de la GRH à la théorie du capital humain

### 1) La théorie du capital humain

Les spécialistes en sciences de gestion voient qu'il est plus avantageux, tant pour les organisations que pour les employés, de traiter les employés comme des « ressources » plutôt que comme « des facteurs ou coûts de production » ou comme des personnes dont les comportements seraient guidés par les émotions [4]. A ce niveau apparaît l'intérêt de la théorie du capital humain initiée par l'économiste américain Schultz en 1961.

La théorie du capital humain a distingué deux types d'investissements. Ceux qui augmentent le capital humain attaché à l'entreprise ou investissements spécifiques et ceux qui accroissent le capital humain attaché à l'individu ou investissement générique [5], [6], [7]. Le conflit entre ces deux formes de capital est de plus en plus crucial : en effet, il donne à l'individu un nouveau pouvoir et modifie en conséquence les fondements du gouvernement d'entreprise, qui oppose traditionnellement le capital (les actionnaires) et le travail (les dirigeants, les salariés). En d'autres termes, la prise en compte du capital humain renouvelle la conception classique du gouvernement d'entreprise.

En effet, dès lors que l'importance de ce capital est reconnue, la légitimité des seuls détenteurs du capital financier (actionnaires) pour gouverner l'entreprise est remise en question. Ces réflexions ont donné naissance, dans le cadre de la théorie libérale, à ce que l'on appelle la « nouvelle théorie des droits de propriété ». Ainsi, le développement du capital humain modifie l'accès (ou le droit d'accès) aux ressources critiques de l'entreprise, c'est-à-dire à celles qui sont indispensables à sa survie économique. En effet, plus les employés ont un capital humain élevé, plus ils peuvent contrôler l'accès aux ressources clés de l'entreprise, les valoriser mais aussi se les approprier pour augmenter leur capital humain.

Le capital humain crée donc un pouvoir d'usage privilégié, non sur l'entreprise comme une unité juridique, mais sur ses ressources critiques indispensables et donc sur l'entreprise comme unité économique. Ainsi, les droits de propriété

(actionnaires) et les droits d'accès aux ressources se complètent et parfois entre en compétition pour le pouvoir. En conséquence de cette évolution radicale de la nature du travail, l'entreprise doit apprendre à associer capital financier et capital humain, de manière que ce dernier soit valorisé au même titre que le capital financier.

Le capital humain du dirigeant exerce un rôle essentiel sur la structure de gouvernance de l'entreprise et ce, pour deux raisons :

La première tient aux motivations du dirigeant. Un dirigeant qui dispose d'un capital humain général important et reconnu n'aura que peu de difficulté à se trouver un emploi sur le marché du travail [8]. 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.

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.

### 2) L'apport de la GRH

En se concentrant sur les salariés, et selon Peretti [9], la GRH permet de dégager les apports suivants :

- L'équité :

Chaque salarié évalue ses contributions, c'est-à-dire les efforts, les compétences et les résultats qu'il apporte à l'entreprise, mais il évalue également ce qu'il reçoit, c'est-à-dire les avantages qu'il a en termes de rémunération, de reconnaissance ou de statut.

- L'employabilité :

Une gestion stratégique des ressources humaines se doit d'apporter à l'entreprise des ressources qualifiées, toujours plus compétentes et, au fait, des nouvelles technologies. Elle assure cette mission à travers le recrutement, l'évaluation et la formation. Cette optimisation qualitative des ressources humaines ne présente un avantage que pour l'entreprise, c'est aussi un atout pour les salariés car cela développe leur employabilité.

- L'éthique :

Aujourd'hui, pour les entreprises, le regard extérieur est devenu important. Avoir une bonne image est un aspect de la performance de l'entreprise. Cette bonne image passe beaucoup aujourd'hui par l'éthique. Aussi le respect d'un ensemble de normes comportementales par les salariés génère la confiance, qui rend la collaboration plus efficace et moins coûteuse. En deux mots, la GRH est la fonction qui apporte et instaure l'éthique dans l'entreprise.

- La reconnaissance :

C'est par de multiples canaux que les salariés obtiennent la reconnaissance. Elle passe tout d'abord par la situation du travail qu'offre l'entreprise : responsabilités confiées, sens donné aux missions, avis et idées des salariés sollicités par l'entreprise. C'est en valorisant le travail et les performances

des salariés que la GRH fait naître le sentiment de reconnaissance.

- La création de valeur :

Dans l'ordre des discours, les ressources humaines sont toujours la première ressource de l'entreprise. Par contre, dans les pratiques, les RH sont devenues une variable d'ajustement soumise à des impératifs financiers [10]. Ainsi, pour qu'une ressource si cruciale, telle que les ressources humaines, soit convenablement exploitée, il est intéressant de lui accorder l'importance qu'elle mérite. Or la prise en compte de la valeur des ressources humaines est vaine si elle n'est pas accompagnée par une attention particulière accordée aux différents facteurs en relation avec cette dimension.

Le facteur humain représente l'élément clé qui peut conduire l'entreprise au succès, comme il peut aisément pousser à sa disparition (destruction). Les auteurs fondateurs des sciences de gestion recommandent la théorie du gouvernement d'entreprise comme réponse élémentaire aux problèmes d'inefficacité rencontrés dans les entreprises surtout quand le facteur humain constitue un enjeu pour l'entreprise et son développement (ou sa reconfiguration).

#### *B) 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 mutations environnementales. 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.

##### *1) Les Ressources Humaines et la gouvernance actionnariale des entreprises*

Si on considère la relation actionnaire-dirigeant comme une relation d'agence [11], on peut mobiliser la théorie d'agence pour distinguer les différents mécanismes disciplinaires par lesquels l'investisseur peut influencer les décisions et les actions du dirigeant, qu'elles soient générales ou relatives à la GRH. Ces mécanismes reposent sur des logiques de contrôle, d'incitation et de sanction en cas de non respect des intérêts de l'investisseur actionnaire. 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.

Parmi les différentes pratiques de GRH qui vont contribuer à réduire les conflits d'agence, nous citons par exemple :

- La formation : 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 [12].
- Les systèmes de rémunération : ont un rôle incitatif. 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 : permettent de mieux contrôler les salariés et d'aligner leur comportement sur le critère de performance.

##### *B) Les Ressources Humaines et la gouvernance partenariale des entreprises*

L'approche partenariale aurait pour principal mérite d'obliger le management de l'entreprise à considérer les principales décisions de l'entreprise dans un cadre beaucoup plus large en prenant en compte non seulement les intérêts des actionnaires, mais également ceux des clients, des fournisseurs, des pouvoirs publics et surtout des salariés.

En effet, si un actionnaire est un propriétaire qui apporte son capital, le salarié lui apporte son temps, son intelligence, sa compétence et son travail [13]. Cette importance accordée aux salariés s'exprime d'une façon explicite au niveau de la récente pratique d'actionnariat salarié, qui définit « l'une des formules de participations financières utilisées pour stimuler les efforts des salariés. Il leur permet de constituer un portefeuille de valeurs mobilières et d'acquérir, souvent, dans des conditions avantageuses, des actions de la société qui les emploie » [13].

Desbrière [13] énumère les mécanismes de gouvernance d'entreprise que les salariés peuvent utiliser pour contrôler les dirigeants. Il s'agit des mécanismes d'incitation et de contrôle tels que le système de contrôle de gestion, les procédures d'audit, la participation à la prise de décision (institutionnelle et directe), les formules de rémunération, l'actionnariat des salariés, ainsi que des mécanismes de sauvegarde de la position des salariés tels que les contrats du travail, le droit du travail (code du travail), le droit social, les syndicats.

##### *C) Les Ressources Humaines et la gouvernance cognitive des entreprises*

La littérature attribue à la gestion des ressources humaines un rôle beaucoup plus stratégique, voire substantiel au sein de toute entreprise. De plus, elle propose plusieurs modèles théoriques pour tenter d'expliquer le lien de causalité pouvant exister entre la GRH et la gouvernance cognitive :

- L'approche évolutionniste contemporaine [14]

Cette approche considère l'entreprise comme un répertoire de connaissances productives qu'elle cherche à acquérir, à combiner, à utiliser et à maintenir de manière cohérente par apprentissage et à travers des routines ;

- Les approches managériales

Ces approches sont fondées sur les ressources constituent le deuxième courant fondateur de l'approche cognitive de la gouvernance d'entreprise. Selon Penrose [15], l'entreprise représente l'unité fondamentale de l'organisation de la production ; c'est-à-dire une institution complexe qui exerce un grand nombre d'activités diverses et qui fonctionnent comme un centre de décisions.

#### *D) Une flexibilité indispensable pour une meilleure stratégie de RH*

La flexibilité est l'aptitude de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs fondamentaux [16]. Par ailleurs, Martory et Crozet [16] considèrent qu'il s'agit de garantir une flexibilité au plan du temps et des rythmes du travail, des rémunérations et de la gestion de la motivation.

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.

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

- La structuration des mécanismes de rémunération et d'incitation est un des aspects essentiels du gouvernement d'entreprise, et les sociétés ont besoin de flexibilité pour ajuster leurs systèmes à leur propre situation,
- Il convient de prendre 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 soit clairement définis et séparés,

Il s'agit de faciliter la formation de conseils d'administration compétents qui soient capables de se prononcer de façon objective et indépendante.

### III. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET LES HYPOTHESES

L'intérêt d'interroger les dirigeants pour recueillir leurs avis est apparu très vite comme évident. C'était non seulement le moyen de vérifier la légitimité de notre thématique, mais aussi de mieux connaître la réalité du sujet.

Afin de mener notre recherche, nous avons réalisé une enquête par questionnaire qui permet à la fois de faciliter la tâche pour les dirigeants (afin d'extraire l'agrément des dirigeants) et qu'il serait relativement aisé d'exploitation pour la partie d'analyse.

Pour la formulation du questionnaire, nous nous sommes inspirés des travaux de Guillard et Roussel [17].

Au début, on a voulu, d'abord toucher et détecter le degré d'application de la GRH au sein des PME tunisiennes, et dans une deuxième étape voir l'efficacité de la gouvernance des

entreprises ainsi que les mécanismes permettant de délimiter le pouvoir discrétionnaire des dirigeants. Dans une troisième étape, nous voudrions bien montrer et éclaircir les relations et les liens entre la GRH et la gouvernance des entreprises tout en nous basant sur le mécanisme le plus important de la gouvernance, celui du conseil d'administration.

Afin de répondre à ces objectifs, nous présentons tout d'abord les hypothèses de notre travail :

H1 : La dimension stratégique de la GRH influence positivement l'atteinte de la performance dans les entreprises tunisiennes.

H2 : La pratique du recrutement influence positivement la réduction des conflits d'intérêts.

H3 : Les intérêts des actionnaires et les mécanismes de gouvernance sont en relation directe.

H4 : La transparence influence positivement la gouvernance des entreprises tunisiennes.

Le questionnaire se situe dans un travail de recherche ou d'enquête comme un moyen de recueillir des informations de façon méthodique [18]. Ces données permettent de vérifier les hypothèses de recherche.

Le questionnaire comprend 26 questions regroupées en quatre parties :

- La présentation des entreprises étudiées,
- L'importance de la GRH au sein des entreprises tunisiennes,
- L'importance de la gouvernance des entreprises tunisiennes,
- La relation entre la GRH et la gouvernance des entreprises en Tunisie.

L'enquête a été lancée après une série de prises de rendez-vous avec certaines entreprises faisant partie de notre échantillon. Nous n'avons pas cherché à privilégier un type d'entreprise par rapport à une autre, mais plutôt privilégier la diversité. Finalement, ce sont 40 managers qui ont été interviewés.

La majorité des PME étudiées sont des SARL (sauf le laboratoire Galpharma : SA). On a une seule petite entreprise (Soleil d'orient), dont son effectif est inférieur à 50, et le reste correspond aux moyennes entreprises.

Les secteurs d'activités des PME étudiées sont diversifiés, et cela nous facilite la tâche car on voudrait étudier la relation entre la GRH et la gouvernance des entreprises dans différentes activités.

### IV. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

#### *A) L'importance de la GRH au sein des PME tunisiennes*

Il est admis, aujourd'hui, que le développement et la croissance d'un pays reposent principalement sur la performance et le succès de ses entités économiques. Plus les entreprises sont performantes et compétitives, plus le pays est riche et prospère. Cependant, pour parvenir à ce stade, plusieurs conditions sont à réunir, dont la plus importante est de disposer d'un personnel qualifié et travailleur.

En effet, pour tous les analystes, ce ne sont ni les machines, ni les financiers, ni les technologies, encore moins les ressources naturelles, qui peuvent, seules, garantir un développement économique ; les ressources humaines sont, de l'avis de tous, le levier central dans toute action. C'est là, aujourd'hui, une évidence partagée par l'ensemble des dirigeants d'entreprises.

• **Que signifie la GRH ?**

Les RH occupent une position stratégique en Tunisie. Leur gestion est essentielle pour la création des richesses et pour le développement, ce dont la Tunisie a le plus besoin de toute urgence.

La GRH en Tunisie n'a pas beaucoup évolué depuis longtemps. La fonction RH demeure toujours une fonction d'appui qui fournit des services à ses clients internes et qui doit constamment relever le défi d'améliorer la qualité des services, et qui à son tour, suscite d'autres progrès organisationnels.

Selon les résultats, on peut noter que la majorité des interviewés (77,78%) considèrent que la GRH est « un ensemble de savoir-faire qui contribuent à relier et à accorder les hommes, les organisations, l'environnement du travail avec les ambitions de performance et de développement d'une entreprise et des salariés ».

TABLE I  
SIGNIFICATION DE LA GRH

	Pourcentages
Un ensemble d'activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise	11,11%
Un des acteurs de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise	11,11%
Un ensemble de savoir-faire qui contribue à relier les hommes, les organisations, l'environnement du travail avec les ambitions de performance et de développement d'une entreprise et des salariés.	77,78%

• **Que vise la GRH?**

D'après l'ensemble de nos interviewés, la GRH est une fonction qui a pour principale mission l'optimisation des RH, le développement de la capacité des travailleurs pour garantir au mieux l'efficacité et l'efficacité de l'entreprise. De plus, nous constatons que l'objectif majeur, à travers la GRH, pour les dirigeants (77,78%) était à la fois le fait d'atteindre de la performance et d'avoir une adéquation entre les besoins en personnel et les salariés recrutés. Par contre, presque la totalité des dirigeants enquêtés refusent la restriction de la GRH seulement à la minimisation des frais du personnel.

TABLE III  
OBJECTIF DE LA GRH

	Pourcentages
la pérennité et le succès de l'entreprise = atteindre la performance	77,78%
minimiser les frais du personnel	0%
une adéquation entre les besoins en personnel et les salariés recrutés	77,78%

On peut dire que la GRH sert à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois de l'entreprise et les ressources (personnes) par des programmes, des outils et des actions. De plus, la GRH vise comme objectif la mobilisation des potentiels, le développement des talents et la fédération des aspirations individuelles autour du fonctionnement de l'organisation.

• **La nature de la fonction RH**

Nos résultats mettent en évidence la position réelle de la GRH aux yeux des dirigeants au sein de leurs entreprises. Cette position est par l'accord de la majorité des dirigeants interrogés : « stratégique et catalyseur de la performance ». Cela paraît compatible avec ce que nous avons montré théoriquement.

TABLE IIIII  
NATURE DE LA FONCTION RH

	Pourcentages
Stratégique et catalyseur de la performance	88,89%
Un discours valorisant (trois rôles : idéal type/symbolique/idéologique)	11,11%

L'intégration par la GRH du raisonnement et du fonctionnement stratégique a engendré un respect des principales étapes de la démarche stratégique dans le domaine des RH. Deux liaisons existent entre stratégie ressources humaines et stratégie globale :

- La stratégie RH doit prendre en compte la culture d'entreprise, le projet d'entreprise et surtout les impératifs de la stratégie globale pour la supporter efficacement.
- La stratégie globale doit analyser les possibilités offertes par la stratégie RH.

• **Place de la fonction RH dans les PME tunisiennes**

Parce que l'économie tunisienne est essentiellement fondée sur des PME, comment la fonction GRH y est exercée et perçue par ses responsables ? Pour la plupart des interviewés, l'importance de cette fonction paraît souvent relative.

Pour certains, elle est même carrément « marginale » : la fonction GRH est souvent perçue comme une unité ayant pour principale mission le contrôle et le suivi de la présence et des absences du personnel. A cet égard, un des cadres dit : « une bonne GRH consiste à faire régner l'ordre et la discipline au

sein de l'entreprise. Il faut assurer la bonne marche de tous les services ».

Dotée uniquement d'un rôle administratif, la GRH est confiée à l'administration du personnel. Au sein des entreprises étudiées, le service RH n'occupe qu'une petite place. Composé du directeur des RH et parfois d'un responsable adjoint des RH, le service n'est pas très important par rapport à l'effectif de plusieurs sociétés tunisiennes.

Selon notre enquête, nous avons constaté que la majorité des dirigeants (88,89%) considèrent qu'il n'est pas évident d'avoir le département de la GRH au même pied d'égalité que les autres départements de l'entreprise. Cela peut relativement expliquer la nécessité d'améliorer la situation des salariés en Tunisie.

#### • La signification de l'objectif de la performance

L'enquête que nous avons menée confirme que la performance signifie la rentabilité et la compétitivité des entreprises (77,78%). Cela peut éclaircir l'importance de l'atteinte de la performance, et explique l'intérêt de la GRH pour cette notion.

TABLE IVV  
OBJECTIF DE LA PERFORMANCE

	Pourcentages
La rentabilité ou la compétitivité	77,78%
Le climat du travail	11,11%
La qualité des services rendus	22,22%

En effet, considérée comme un levier de performance, la fonction RH est donc appelée à participer au développement de la performance globale de l'entreprise à travers celle de son capital humain. Les actions d'investissement dans les hommes, menées par les responsables RH, doivent ainsi converger vers les objectifs de l'entreprise et de chacune des directions opérationnelles.

De plus, mesurer l'apport de la GRH à la performance de l'entreprise permet de mieux gérer les RH et, donc, d'optimiser la contribution de cette fonction à la performance des organisations.

#### • L'importance accordée aux différentes pratiques de la GRH

La plupart des dirigeants interrogés (77,78%) sur l'importance accordée à l'évaluation des performances la considère comme essentielle. Tandis que presque tous les dirigeants interrogés pensent que la rémunération au sein des PME est importante. De plus, la communication est considérée par 88,89% des dirigeants comme importante aussi.

TABLE V

	Essentielle	Importante	Importance secondaire
Le recrutement	66,67%	22,22%	11,11%
La formation	33,33%	66,67%	0%
La gestion des carrières	0%	22,22%	77,78%
L'évaluation des performances	77,78%	22,22%	0%
La communication	11,11%	88,89%	0%
La rémunération	0%	100%	0%

Il faut noter que les pratiques de gestion désignent la partie visible de la GRH. Elles sont aujourd'hui de plus en plus outillées et prennent sens que si elles sont élaborées en cohérence avec les choix de gestion propres à l'entreprise, notamment en matière de stratégie.

Des pratiques Ressources Humaines adéquates et enracinées dans les entreprises contribueraient, à coup sûr, à l'amélioration de la performance des entreprises tunisiennes.

#### B) La gouvernance des entreprises

La Tunisie a entamé différentes réformes du système financier, fiscal et comptable et en matière du droit des sociétés. L'importance de ces réformes découle principalement des mutations que connaît la Tunisie aussi bien sur le plan technologique que sur le plan économique, avec une ouverture économique de ses frontières.

Avec l'importance du rôle joué par les entreprises dans ce contexte, en tant que moteur de création de richesses, il s'avère intéressant d'étudier l'organisation du pouvoir formel entre le dirigeant, le conseil d'administration et les actionnaires. Ces relations du pouvoir seront reprises sous terme du gouvernement d'entreprise.

#### • Signification de la gouvernance des entreprises

Encadrée par des lois et des règles comptables assurant l'indispensable transparence, la gouvernance d'entreprise serait théoriquement le moyen d'assurer au mieux les intérêts multiples des acteurs concernés (Fernandez, 2010).

La gouvernance d'entreprise ne peut donc 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 55,56% 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.

TABLE VI  
SIGNIFICATION DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

	Pourcentages

Ensemble de mécanismes permettant de maximiser les intérêts des actionnaires	55,56%
Ensemble de mécanismes permettant d'infléchir (modifier ou dévier) le comportement décisionnel du dirigeant afin de sauvegarder les intérêts des différentes parties prenantes	33,33%
Ensemble de mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.	11,11%

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 tunisien favorise presque uniquement les actionnaires et néglige les autres parties prenantes.

• **La bonne gouvernance et les outils d'y accéder**

La bonne gouvernance d'entreprise est au cœur de tous les débats. Elle est essentielle pour la survie et la pérennité de l'entreprise, surtout dans un contexte mondialisé où la transparence et la compétitivité constituent la seule arme de résistance possible. D'ailleurs, 77,78% de nos interviewés préfèrent la transparence comme synonyme de la bonne gouvernance.

TABLE VII  
LA BONNE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

	Pourcentages
Mettre en place un cadre juridique efficace	0%
Déployer des efforts visant à asseoir (établir) une culture de bonne gouvernance des entreprises	11,11%
Renforcer des capacités de gouvernance des entreprises à travers des programmes de formation destinés à tous les niveaux.	88,89%

Mais qu'est-ce que la bonne gouvernance ? A quoi sert-elle efficacement ? En quoi est-elle indispensable pour les PME ? Pour le cas des PME tunisiennes, 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.

Du côté de la Tunisie, la plupart des PME sont des sociétés à caractère familial. Avec la mondialisation, elles sont appelées

à relever de nouveaux défis et sont confrontées à de nouveaux risques.

En ce qui concerne la manière d'aboutissement à une bonne gouvernance, 88,89% des dirigeants se sont mis d'accord qu'il faudrait « renforcer des capacités de gouvernance des entreprises à travers 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.

• **Le mécanisme de gouvernance le plus important**

Au niveau de cette question, nous avons proposé 5 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'administrateur et les auditeurs.

Selon les réponses, nous constatons que la plupart des dirigeants (88,89%) considèrent le conseil d'administration comme le mécanisme le plus pertinent. Ce résultat est considéré bien évidemment logique, et confirme les occupations des chercheurs.

Cette constatation nous a beaucoup aidés à continuer dans l'enquête. Nous allons, dans ce qui suit, nous intéresser au conseil d'administration ainsi qu'à sa relation avec la GRH.

Il est important de mentionner qu'il n'existe pas de conseil d'administration standard. Chaque entreprise est unique, donc tous sont conçus selon les besoins et les réalités propres aux entreprises.

C) *La relation entre la GRH et la gouvernance des entreprises*

Il existe manifestement un lien entre la gestion de l'actif humain ou du capital humain et la gouvernance d'entreprise. L'actif humain regroupe trois réalités qui sont le conseil d'administration, les managers et les collaborateurs. Les administrateurs peuvent se donner comme mission de comprendre et de décider sur la performance dans ces trois domaines.

• **La nature du rôle de la GRH dans la gouvernance des entreprises aux yeux des dirigeants**

Selon la majorité des dirigeants interrogés (88,89%), 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.

Le capital humain est « l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulées par l'individu et qui déterminent en partie sa capacité à travailler ou à produire pour lui-même ou pour les autres » (Généreux, 1969).

• **La place de l'actif humain dans le conseil d'administration**

Pour une écrasante majorité des dirigeants qui ont répondu à l'enquête (88,89% d'accord et 11,11% tout à fait d'accord), l'actif humain est un sujet qui relève du conseil d'administration. De nombreux commentaires étayaient cette affirmation : « *l'actif humain de l'entreprise est fondamental pour sa réussite* » ; « *l'actif humain est la première valeur de l'entreprise* »...

Les personnes sont la ressource stratégique clé, et la stratégie doit être construite sur une base ressources humaines. Donc la stratégie de l'entreprise intègre l'actif humain, ce qui implique que le conseil d'administration ait une visibilité sur ce sujet à long terme. La stratégie ressources humaines est la partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, il est crucial pour le conseil d'administration de disposer d'une information régulière sur les orientations principales de gestion de l'actif humain.

#### • Les sujets à traiter par le conseil d'administration

Dépassant les 88% de tout à fait d'accord à d'accord :

- Les nominations, les rémunérations et la succession des dirigeants,
- La maîtrise des risques humains (santé, sécurité, climat social,...),
- La politique des talents et les compétences clés (haut potentiel, experts, métiers,...),
- La politique des ressources humaines.

TABLE VIII  
LES SUJETS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Les nominations, les rémunérations et la succession des dirigeants	0%	11,11%	77,78%	11,11%
La maîtrise des risques humains (santé, sécurité, climat social,...)	0%	11,11%	33,33%	55,56%
La politique d'association des salariés à la performance	0%	55,56%	22,22%	22,22%
La politique des talents et les compétences-clés (hauts potentiels, experts, métiers...)	0%	11,11%	11,11%	77,78%
La politique des Ressources Humaines	0%	11,11%	33,33%	55,56%

Dans sa mission de pilotage de l'entreprise, il est essentiel pour le conseil d'administration de situer avec précision les performances de l'actif humain. Il demande au manager de lui fournir les indicateurs utiles à la prise de décision. Ce mandat est en lui-même un exercice complexe, car il exige du conseil

d'avoir une claire et un consensus sur ses priorités en matière d'actif humain.

Le conseil d'administration doit débattre des sujets en lien avec les RH, mais l'implantation est aidée lorsqu'il y a un directeur RH au sein du conseil. A moins qu'il y ait ce directeur, les sujets liés à la gestion des RH ne recevront pas toute l'attention méritée.

#### • Les fondements de l'intervention du conseil d'administration

En entreprise, le capital humain est considéré comme fondamental. Cet intérêt est justifié par plusieurs arguments :

- La conviction que le facteur humain est essentiel à la création de valeur et à la performance de l'entreprise ;
- Le constat qu'il existe un écart encore important dans la gestion du capital humain entre le discours et la réalité.
- La nécessité enfin d'apporter une réponse qui permet de susciter un intérêt nouveau pour une réflexion stratégique qui réconcilie au meilleur niveau, la dimension économétrique et la dimension sociale de l'entreprise.

Les dirigeants que nous avons interviewés se sont exprimés sur l'intervention du conseil d'administration, comme nous le montrent les résultats suivants :

TABLE IX  
L'INTERVENTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
C'est important pour la performance de l'entreprise et l'alignement stratégique	0%	0%	88,89%	11,11%
C'est un facteur de différenciation	0%	11,11%	88,89%	0%
Le conseil a un rôle d'anticipation et de préparation de l'avenir	0%	0%	66,67%	33,33%
C'est important pour la performance de l'entreprise et l'alignement stratégique	0%	0%	88,89%	11,11%
La politique des Ressources Humaines	0%	11,11%	33,33%	55,56%

Dépassant les 88%, de tout à fait d'accord à d'accord, c'est un facteur de différenciation.

• **La fréquence d'intervention du sujet d'actif humain dans le conseil d'administration**

Les actionnaires et les parties prenantes de l'entreprise ont besoin de s'assurer, d'une part, que le conseil d'administration est véritablement actif et, d'autre part, qu'il forme l'identité réelle de l'entreprise en concrétisant ses objectifs. A cette question, nous avons cherché à montrer le degré d'intervention d'un tel sujet d'actif humain au sein du conseil d'administration.

Selon notre enquête, on peut ressortir que la majorité des dirigeants (77,78%) voit que le sujet d'actif humain au sein du conseil d'administration peut être posé en fonction des circonstances et de l'actualité.

TABLE X  
LA FREQUENCE D'INTERVENTION DU CA

	Pourcentages
Jamais	0%
Plus d'une fois de façon systématique, une fois par an au moins	11,11%
Systématiquement dans l'agenda lors de chaque réunion	11,11%
En fonction des circonstances et de l'actualité	77,78%

• **L'instance spécialisée pour traiter les sujets d'actif humain**

77,78% des enquêtés considèrent qu'il faut traiter informellement les sujets d'actif humain. De plus, il y a quelques réponses qui s'opposent à celles de ces dirigeants, et soutiennent le point de vue qu'il faut traiter les sujets d'actif humain en comité des nominations et/ou des rémunérations et en comité de gouvernance.

Ces résultats montrent que l'actif humain au sein des PME tunisiennes nécessite une plus grande attention et plus d'effort afin d'atteindre la performance visée par les dirigeants.

• **Les moyens dont les conseils souhaitent disposer pour les sujets d'actif humain**

Atteignant les 88,89%, de tout à fait d'accord à d'accord :

- De l'appui de la direction des Ressources humaines de l'entreprise,
- D'un bilan social synthétique annuel avec les grandes données humaines de l'entreprise et leur évolution,
- Des résultats des enquêtes internes du climat social.

Dépassant les 77%, de tout à fait d'accord à d'accord :

- D'un tableau de bord,
- D'une cartographie des risques humains.

TABLE XI  
LES MOYENS A DISPOSER AU SEIN DU CA

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
D'un bilan social synthétique annuel avec les grandes données humaines de l'entreprise et leur évolution	11,11%	0%	88,89%	0%
D'un tableau de bord	0%	33,33%	11,11%	55,56%
D'une cartographie des risques humains	11,11%	11,11%	77,78%	0%
Des résultats des enquêtes internes de climat social	0%	11,11%	88,89%	0%
De l'appui de la direction des Ressources Humaines de l'entreprise	0%	0%	77,78%	22,22%
D'un comité spécialisé	33,33%	55,56%	0%	11,11%

En revanche, l'existence d'un comité spécialisé n'est pas jugée souhaitable par une majorité des interrogés eu égard au fait que « la sectorisation des compétences est toujours un peu gênante ».

*D) Discussions des résultats*

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

Dans notre étude empirique, nous avons retenu un certain nombre d'éléments :

- 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.

- La GRH a une dimension stratégique importante. Cela s'explique par l'intervention de la fonction RH à toutes les étapes du processus de gestion stratégique de l'entreprise : diagnostic, formulation des objectifs stratégiques... La GRH joue un rôle très important dans les stratégies de restructuration, de certification et d'identification.
- 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.
- Dans le contexte tunisien, l'approche dominante de gouvernance des entreprises dans les esprits des dirigeants est celle de la gouvernance actionnariale.
- 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 de la qualité de la gestion et de prendre les 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 (80%) comme le mécanisme le plus important. En effet, le rôle du conseil d'administration est de nature paradoxale. Il est d'autant plus qu'on le croise avec le champ de la stratégie des PME. Ce paradoxe émerge de deux thèses opposées, la première dérivant de la théorie d'agence et l'autre d'inspiration cognitive.
- Le sujet sur le capital humain est un sujet qui doit être posé dans les conseils d'administration. D'ailleurs, selon les interviewés de notre enquête, les décisions concernant le sujet humain sont peu traitées au sein des conseils d'administration, même si les PDG reconnaissent la contribution essentielle des ressources humaines à la création de valeur.
- La GRH 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 GRH et la gouvernance des entreprises. L'investissement dans les pratiques de GRH 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.

## V. CONCLUSION

Parler de GRH, c'est avant tout insister sur sa finalité gestionnaire et, donc, sur la manière de penser la contribution de la GRH à la gouvernance de l'entreprise. A chaque

organisation de poser cette question et d'y apporter les réponses qu'elle souhaite.

Le système tunisien de gouvernance des entreprises s'est limité à sanctionner les insuffisances du contrôle et de rigueur des mécanismes et des acteurs de la gouvernance, tout en favorisant les intérêts des actionnaires au détriment des autres parties prenantes. De ce fait, il est, à notre avis, nécessaire de prendre en considération quelques mesures capables de remédier à ces insuffisances.

L'enquête nous a permis de déterminer le contexte favorable à la mise en place d'une bonne entente entre la GRH et la gouvernance des entreprises. En effet, cette étude a pu confirmer les effets de l'actif humain sur la gouvernance et par conséquent l'atteinte de la performance. La valorisation du capital humain dans l'entreprise est aujourd'hui un fait qui n'a pas besoin d'être démontré.

Il est inutile de rappeler qu'une politique de GRH pourra réduire le degré d'intensité des conflits d'intérêts entre les salariés-actionnaires et les dirigeants des entreprises. Ces conflits sont en partie le résultat de divergence des objectifs poursuivis par chaque partie.

Ce travail nous a permis de conclure que le contexte tunisien a besoin d'un intérêt et d'une attention particulière, vu le nombre de plus en plus élevé d'entreprises en difficulté ou en faillite. Toutefois, ce travail de recherche nous a également permis de conclure que l'accès au terrain n'est pas une chose facile en Tunisie : cela demande une disponibilité ainsi que des moyens importants.

Il va sans dire que toute recherche est sujette de discussions et provoque des réactions soit sur le plan des résultats obtenus, des hypothèses arrêtées ou même sur le plan de procédure suivie.

## REFERENCES

- [1] R. Pérez, *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte, Collection Repères, pp.78-80. 2009.
- [2] J. Fernandez Santillon. Global politics, governance and public policy. <http://observatoriodepolitica.com/avances/wpcontent/uploads/2011/08/64.pdf>
- [3] D. Ulrich, et D. Beatty. "From Partners to Players: Extending the HR Playing Field". Wiley Online *Human Resource Management*. Vol. 40. 293-307. 2001
- [4] V.Haines., G.Guérin,et S.StOnge, S. « Les impacts de l'horaire flexible sur le roulement et l'absentéisme d'employés ayant des responsabilités parentales », *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 16, pp. 323-333. 1999.
- [5] G. S. Becker. *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: Columbia University Press. 1975.
- [6] D. P. Lepak et S. A. Snell. "The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Jstor The Academy of management review*. Vol. 24. pp. 31-48. 1999.
- [7] D. C. Galuni et E. Anderson "From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment". *Jstor Organization Science*. Vol. 11, pp. 1-20, 2000.
- [8] B. Pigé. « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires ». *Finance Contrôle Stratégie*. Vol. 1. pp. 131-158. 1998.
- [9] J. M. Peretti. *Gestion des ressources humaines*. Paris. Vuibert. 2002

- [10] F. Wacheux. « Le défi de la fonction RH dans un environnement de création de valeur actionnariale », dans Les défis du management, M. Kalika (dir.), Paris, Éditions Liaisons, pp.93-105. 2002.
- [11] M. C. Jensen et W. H. Meckling. « Theory of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure ». Science direct *Journal of Financial Economics*. Vol. 3. pp. 305-360. 1976.
- [12] S. Boudabous. *La Gestion des Ressources Humaines*. Paris. CLE. 2004.
- [13] P. H. Desbrières. « les actionnaires salariés », *Revue française de gestion*, vol. 28. pp. 255-281. 2002.
- [14] R. R. Nelson. et S. G. Winter. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge Belknap Press of Harvard University. 1982.
- [15] E. T. Penrose. *The Theory of the Growth of the Firm*, New York. Oxford University Press. 1959.
- [16] B. Martry et D. Crozet. *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance*, Duond, Paris. 2001.
- [17] A. Guillard et J. Roussel. « Evaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social ». *Dauph. Rech. En Managt.*. <http://basepub.dauphine.fr/xmlui/handle/123456789/1144>
- [18] Y. Évrard, B. PRAS et E. Roux. *Market, études et recherches marketing*, 3<sup>ème</sup> éd., Dunod 2003.