

LES COMPETENCES DES SALARIES, QUEL ENJEU POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION?

Dr Badini kone haoua

Université Felix Houphouet Boigny
UFRSEG

konebadni@yahoo.fr

Téléphone : 08 18 89 94

RESUME :

Le conseil d'administration s'inscrit dans des dispositions institutionnelles plutôt que dans des démarches managériales invitant à une implication des salariés. Ces préoccupations sont illustrées à travers l'étude de cas d'une société ivoirienne d'assurances. Les résultats issus des entretiens permettent de saisir les rapports des salariés avec le conseil d'administration.

Mots clés : Gestion stratégique, mécanismes de gouvernance, gestion des ressources humaines, Valorisation du capital humain, conseil d'administration.

ABSTRACT

Financial scandals that characterize the current economic context call for improved corporate governance for enterprises. This is the context in which Ivoirian firms operate. To illustrate these situations, we will use the case of enterprise in the insurance sector. The outcomes from interviews show the behavior of the staff vis-à-vis Board of Directors' corporate governance practice.

LES COMPETENCES DES SALARIES, QUEL ENJEU POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION?

1. LES OBJECTIFS

La question du lien entre capital humain et mécanisme de gouvernance d'entreprise connaît un regain d'intérêt dans un contexte marqué par des ruptures dans les processus de gestion. Pour Charreaux (1997), le conseil d'administration n'est pas une conséquence des choix de gestion adoptés par les instances de décisions mais découle du développement du potentiel de compétences.

Les mécanismes de gouvernance voient leur rôle évoluer vers la production de nouvelles opportunités de croissance. C'est le cas du conseil d'administration qui doit s'adapter aux nécessités d'un environnement évolutif et devenir le produit d'une structure intelligente qui encourage les capacités de réflexion et de créativité (Charreaux, 2000).

Au sein de l'entreprise, la ressource humaine est donc un atout essentiel, celle qui est toujours présente ; et conditionne la réussite ou l'échec.

Ceci étant, quelle est la portée de l'investissement dans le capital de compétences des salariés pour le conseil d'administration ?

La construction du cadre de réflexion s'articule autour de trois points essentiels. D'abord, porter un regard sur le conseil d'administration en tant que mécanisme de gouvernance.

Ensuite, saisir les apports du capital de compétences des salariés dans le conseil d'administration. Enfin, analyser l'impact de l'investissement en capital humain sur le conseil d'administration.

2 .REVUE DE LA LITTERATURE

La plupart des travaux sur le conseil d'administration sollicitent les théories de la gouvernance dans ses approches disciplinaire et stratégiques.

Les réflexions actuelles sur le conseil d'administration rompent avec une approche disciplinaire utilitariste où seuls les intérêts des actionnaires sont privilégiés (Shleifer et Vishny, 1996) et se présentent comme un dispositif stratégique de normes managériales (Blair 1995 ; Yoshimori 1995).

L'approche stratégique du conseil d'administration prend en compte les dynamiques d'apprentissage et de valorisation du capital humain (Prahalad, 1994 ; Rubinstein, 2000).

Cette approche procède d'une réflexion sur les théories stratégiques dont trois approches sont adoptées dans le cadre de cette étude.

- L'approche des ressources et des compétences (Prahalad et Hamel, 1999 ; Teece et Pisano, 1997) appréhendent les questions d'acquisition de connaissances et de compétences spécifiques qui trouvent des réponses à travers les interactions et la coopération. Le conseil d'administration est ainsi perçu comme un jeu coopératif et un processus de production d'opportunités et d'innovations (Milgron et Roberts, 1992 ; charreaux, 1997).
- L'approche de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schon, 2007) appréhende l'organisation comme un portefeuille de ressources (connaissances) et renvoie à une lecture renouvelée de celle-ci comme un système apprenant. Le conseil d'administration s'exprime ici à travers les ressources critiques nécessaires à la réduction des conflits cognitifs. Il devient ainsi le produit d'une structure intelligente qui encourage les capacités de réflexion et de créativité (Wirtz, 2008).
- L'approche des parties prenantes analyse les intérêts d'individus ou groupes d'individus qui peuvent influencer ou être influencés par la réalisation des objectifs de l'entreprise (Freeman, 1984). Ainsi, le conseil d'administration représente un espace d'expression des parties prenantes qui concourt à la diversité et à la synergie des compétences.

La fonction d'un conseil d'administration est de déterminer des choix stratégiques et de faciliter la coordination pour garantir la convergence des intérêts.

3. METHODOLOGIE

L'adoption dans l'analyse d'un capital humain en l'occurrence celui des salariés dans un mécanisme de gouvernance tel que le conseil d'administration conforte l'approche exploratoire. En effet, malgré une littérature prolixe sur les concepts de capital humain et de gouvernance d'entreprise, ceux-ci ont rarement été mis en relation et approfondis dans les recherches empiriques. Le choix porte sur une étude de cas dont la pertinence est admise dans les études exploratoires qui privilégient les réalités négligées (Roy, 2016) et est révélatrice du contexte théorique (Yin, 2014). Le cas porte sur une société anonyme issue du secteur des assurances et implantée en Côte D'Ivoire depuis plus de 30 ans et disposant d'un conseil d'administration dont les principes de fonctionnement reposent sur la participation et

l'incitation comme stipulée par la haute autorité de la gouvernance en Côte D'Ivoire dans son rapport 2016.

La méthode de recueil des données s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs (Quivy et Campenhoudt, 2006) avec les dirigeants, les membres du conseil d'administration, les responsables des ressources humaines et les salariés. Ceci a permis de prendre connaissance du jugement des acteurs et de saisir leur niveau de compréhension de l'influence de la qualité du capital humain sur le conseil d'administration.

4- RESULTATS

Au sein de l'entreprise, seul le Directeur Général intervient au sein du conseil en jouant un rôle consultatif et non délibératif. Les textes réglementaires en Côte d'Ivoire (loi n°70-633 de novembre 1970) relèvent que seuls les représentants des actionnaires et les instances dirigeantes siègent au conseil d'administration.

Les salariés ignorés dans ce cadre institutionnel, sont réduits au rôle d'exécutants comme en témoignent, les entretiens réalisés auprès des salariés. Ces faits sont corroborés par les propos recueillis auprès du DRH qui avance que la participation au conseil des salariés n'est pas un sujet à l'ordre du jour. Au sein du conseil d'administration, peu d'actions sont entreprises pour impliquer les salariés aux réalités de gouvernance alors que le code ivoirien de gouvernance d'entreprise (2010) encourage l'élargissement du conseil aux autres parties prenantes. Les textes de lois doivent être revus et être en phase avec le code de gouvernance pour insérer le conseil d'administration dans l'action collective et participer par conséquent à la mobilisation des salariés.

Le conseil d'administration doit être perçu comme un lieu d'apprentissage qui génère des connaissances nécessaires au développement des compétences spécifiques. Aussi, le conseil d'administration doit-il être organisé autour de valeurs collectives et communes garantissant les interactions et l'efficacité organisationnelle.

Le conseil doit inscrire son action dans une logique de coopération et de responsabilité collectives. Dans un contexte de dégradation des relations de travail, le management des ressources humaines est invité à interroger la sphère de gouvernance qui met en avant l'engagement des individus à un projet collectif, à une culture et l'affirmation d'une identité. Les échanges entre les dirigeants et le personnel sont des occasions d'accroître les degrés de synergie. Il est important pour l'entreprise d'assurances de mettre en place un certain nombre

de dispositifs managériaux afin d'assurer une coordination diversifiée et habilitante de son conseil d'administration.

5. APPORTS DE LA RECHERCHE ET IMPLICATION

Le présent travail tente de contribuer à l'émergence d'un conseil d'administration tourné vers la réalisation d'un portefeuille de compétences..

L'influence d'un capital humain spécifique sur le conseil d'administration n'est pas simplement une conséquence des choix de gestion adoptés par les instances de décisions mais découle également du développement du potentiel de compétences.

Dans l'entreprise d'assurance, le conseil d'administration, mécanisme clé de gouvernance, doit reposer sur des phénomènes d'acquisition, d'allocation dans un contexte qui prend en compte les intérêts divergents des individus et la complémentarité qui existe entre eux.

Les échanges entre les dirigeants et le personnel sont des occasions d'accroître les degrés de synergie. Le conseil d'administration doit être le creuset des connaissances et des capacités d'innovation. Il faut encourager l'articulation des connaissances entre les individus en vue de guider et de rendre pérenne leurs actions. Pour cela, l'outil privilégié demeure la GRH dont le rôle est admis dans la formation d'apprentissage collectif et d'avantages concurrentiels. La GRH doit être orientée vers des pratiques de mobilisation, c'est-à-dire qui alignent les schémas mentaux vers plus d'habiletés et facilitent les prises de décisions. Les ressources humaines qui s'insèrent dans cette dynamique de gestion peuvent participer à l'agencement organisationnel des mécanismes de gouvernance.

6. BIBLIOGRAPHIE

1°) Argyris C.2003, *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Editions Dunod.

2) Argyris C. et Schön D,1978, *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing.

3) Blair M.M.1995, *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Brookings: Washington.

4) Charreaux G. 1997, *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*, Edition Economica, paris

- 5) Charreaux G. et Desbrières Ph, 1998, Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, in *Finance Contrôle Stratégie*.
- 6) Charreaux G. et Pitol-Belin J.P., Le c, 1990, *Conseil d'administration*, Vuibert, Paris.
- 7) Charreaux.G et Wirzt.P. 2006, *Gouvernances des Entreprises*, Nouvelles perspectives, Economica.
- 8) Hamel G. et Prahalad C.K., 1990, The core competence of the corporation, in *Harvard Business Review*, Vol.3, mai-juin.
- 9) Igalens J. et Roussel P., 1998, *Méthodes de recherches en gestion des ressources humaines*, Economica.
- 10) Jensen M.C. et Meckling W.H. 1976, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3.
- 11) Lazonick W. et O'Sullivan M., 2000, Perspectives on Corporate Governance, Innovation, and Economic Performance, *2000 Working Paper*, Insead.
- 12) Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995, *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.
- 13) Prahalad C.K. et Hamel G., 1994, The Core Competences of the Corporation, *Harvard Business*.
- 14) Teece D.J., Pisano G. et Shuen A. 1997, Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy, in *Strategic Management Journal*, vol. 18.
- 15) Thiétart R.A. et Coll. 2007, *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod.