

**LA MODERNISATION DE LA GRH DANS LE CADRE D'UNE BONNE
GOUVERNANCE
CAS DES COLLECTIVITES LOCALES D'ORAN
MODERNIZING HRM WITHIN GOOD GOVERNANCE
ORAN LOCAL AUTHORITIES**

ELMOGHERBI Salima¹, SEMAOUNE Khalissa²

¹Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, salima.elmogherbi@gmail.com

²Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, semaounekhal@gmail.com

Reçu le : 12/06/2019

Accepté le : 14/01/2020

RESUME :

L'objet de cet article traite la problématique de la GRH sous l'angle de la bonne gouvernance, dont l'objectif est de voir quels apports peut avoir cette dernière dans la modernisation de la GRH ? Nous avons approché les collectivités locales d'Oran, cas de notre étude, à travers une triangulation des méthodes combinant démarche qualitative exploratoire et quantitative confirmatoire. Les résultats nous ont permis de déterminer les obstacles d'adoption d'une GRH basée sur les compétences et de conclure qu'aller vers une GRH basée sur les compétences ne peut se concrétiser que dans le cadre d'une bonne gouvernance reposant sur trois principes fondamentaux, à savoir la démocratisation des processus, la confiance et de miser sur les compétences des agents en charge.

MOTS CLES : Développement des pratiques RH, Gouvernance, Compétences, collectivités locales Algériennes.

Code jel : M12, L31, H83, H51.

ABSTRACT :

This article deals with the problem of HRM from the point of view of good governance, whose objective is to see what contribution can governance make to the modernization of HRM? We approached the local communities of Oran, case of our study, through a triangulation of methods combining exploratory qualitative and confirmatory quantitative approach. The results allowed us to identify the barriers to the adoption of competency-based HRM and conclude that moving towards competency-based HRM can only be achieved through good governance based on three fundamental principles, namely the democratization of processes, trust and reliance on the skills of the agents in charge.

¹ Auteure correspondant : ELMOGHERBI Salima, salima.elmogherbi@gmail.com

KEYWORDS : *Development of HR practices - Governance - Skills - Local Algerian communities.*

INTRODUCTION

Les établissements publics sont aujourd'hui plus que jamais face à l'obligation d'améliorer leurs méthodes afin d'accroître la qualité et la performance de leurs services. Dans ce sens, beaucoup de mesures de développement sont mises en place par les gouvernements et appliquées par les gestionnaires en place. Ceci nécessite l'adhésion de toutes les parties concernées pour pouvoir arriver à de meilleurs résultats. Si les établissements publics administratifs cherchent à améliorer la performance de leurs services à travers l'introduction des nouvelles technologies et l'amélioration des méthodes actuelles, il faut savoir que cela ne peut aboutir sans le développement des compétences du personnel pour s'adapter aux nouveaux contextes (Martory, Delay, & Siguiet, 2008) (Mazouz, 2007), et ce en s'appuyant sur une gestion basée sur le développement des ressources humaines et de leurs compétences.

La mission de la GRH est alors de s'inscrire dans une vision d'amélioration du service public à travers l'amélioration continue des compétences des agents en charge de ce service. L'intérêt alloué à la GRH doit aller au-delà de l'aspect quantitatif limité autrefois dans la gestion des salaires, de carrières, etc. en intégrant une nouvelle dimension qualitative liée à la motivation et au développement et valorisation des compétences. C'est ici que réside le nouveau rôle stratégique que doit jouer la GRH.

*Dans cet article, qui représente une partie de notre recherche de thèse, nous avons fait le choix de traiter la GRH sous l'angle de la bonne gouvernance, nous nous sommes intéressés à l'environnement dans lequel évolue cette GRH, et comment les pratiques d'une bonne gouvernance peuvent influencer sur cette dernière. Ce qui nous emmène à émettre l'hypothèse suivante : **la bonne gouvernance induit une GRH basée sur la compétence dans les collectivités locales.***

Concernant l'aspect méthodologique, notre travail requiert une analyse multi-niveaux, cela exige le recours à une triangulation dans les méthodes. C'est en fonction de la nature complexe du sujet de recherche et des données, que nous avons choisi de mener notre enquête dans une approche mixte (Johnson & Onwuegbuzie, 2004) combinant démarche qualitative et quantitative ; nous permettant ainsi de toucher le maximum d'aspects, car selon Karl Weick (1979 : 189) si une approche méthodologique simple est appliquée dans un contexte complexe,

seule une petite partie de la réalité sera révélée¹. Dans ce sens, cette démarche mixte apportera plus de validité à notre étude de cas qui concerne les collectivités locales de la wilaya d'Oran. Nous avons choisi d'approcher la réalité empirique en faisant recours à une étude de cas, car cette dernière permet au sens de (Yin, 1989), d'analyser les phénomènes contemporains en contexte réel, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement identifiées, à l'aide de multiples sources d'information.

L'enquête empirique s'est faite à l'aide des entretiens exploratoires avec les responsables de la GRH, et des questionnaires (242) que nous avons remis au personnel des collectivités locales d'Oran. Notre étude concerne la période s'étalant de 2015 jusqu'à 2018 ; durant laquelle nous avons essayé d'analyser la GRH à partir de plusieurs niveaux, en croisant les lois avec les pratiques réelles en vigueur, et la perception de ces dernières par les fonctionnaires et les responsables. Les outils utilisés dans notre analyse sont Nvivo-7 pour les données qualitatives, et SPSS-20 pour les données quantitatives.

1. Apports des principes de bonne gouvernance à la GRH

La gouvernance se présente comme étant « *Ce processus d'organisation et d'administration des sociétés humaines dans le respect et l'épanouissement des diversités.* » (Moreau Defarges, 2003, p. 6). Elle vise à persuader et réunir toutes les parties concernées autour d'un projet commun au lieu de les forcer. Avec la gouvernance, l'intérêt général n'est plus imposé ou forcé par des ordres et des lois d'en haut ; au contraire, il se construit avec l'implication des différents acteurs et à travers une négociation permanente. Avec ce changement de l'autorité et du pouvoir hiérarchique d'un schéma vertical vers un autre de plus en plus horizontal, « *on préfère mettre en avant les modes de coordination qui reposent sur la **confiance**, la **coopération**, la **participation**, la **négociation** et la **recherche de consensus** face à une situation conflictuelle* » (Baron, 2003, p. 333)

Selon (Chatillon, 2002), la gouvernance serait plutôt : « *un état d'esprit, une éthique, un ensemble de moyens pratiques nouveaux au service de la réforme de la gestion de l'Etat.* »

A partir de ces différentes définitions, nous avons essayé de ressortir les principaux éléments de bonne gouvernance. Dans cette partie nous allons étudier le lien entre les principes de bonne gouvernance et la GRH. A partir des différentes définitions de la bonne gouvernance citées plus

¹L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie : constats et pistes d'amélioration (s.d). Consulté le mai 2016, sur <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1336-lutilisation-des-methodes-mixtes-dans-la-recherche-francaise-en-strategie-constats-et-pistes-damelioration/download>

haut, nous pouvons résumer que la gouvernance repose sur trois principes fondamentaux à savoir : **la démocratisation des processus, la compétence des agents en charge et la confiance**. C'est la concrétisation de ces principes dans un état qui peut créer un environnement favorable à d'éventuelles améliorations dans la gestion des organisations et de leurs performances.

1.1 La confiance principe de bonne gouvernance et instrument managérial

Selon (Trust Management Institut) « *La confiance est l'art d'abaisser les peurs, et d'augmenter l'engagement au service de la performance humaine et économique.* » Ils mettent l'accent sur l'apport de la confiance en termes d'engagement de l'individu au service de la *réussite collective*. Dans cette vision les théoriciens mettent la lumière sur le fait que la confiance dépasse son rôle d'assurance pour devenir un élément de motivation et de fidélisation dans les relations professionnelles. Dans ce sens, l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance, insiste sur le rôle que peut jouer la confiance dans l'amélioration d'une complémentarité et une dynamique collective au service de la performance. La confiance en plus de sa dimension d'assurance, peut contribuer à l'implication et la fidélisation « *Alors la confiance prend corps, devenant un vecteur efficace de responsabilisation collective et d'appropriation du processus.* » (IRG, 2015, p. 16)

1. 2. La démocratisation des processus quels liens avec la GRH ?

Dans une bonne gouvernance « *Le pouvoir doit résulter d'une négociation permanente entre les acteurs sociaux* » (Moreau Defarges, 2003, p. 6) dans une vision de persuader et de réunir toutes les parties concernées autour d'un projet commun au lieu de les forcer.

En GRH cela peut se traduire par l'intégration d'une démarche de management participatif et d'instaurer plus de transparence dans les pratiques. « *...la transparence du processus décisionnel renforce le caractère démocratique des institutions, ainsi que la confiance du public envers l'administration* » (Curtin & Mendes, 2011, p. 102). L'intégration des TIC (technologies de l'information et de la communication) dans le cadre de la modernisation des administrations publiques, permet de réduire la bureaucratie et d'améliorer le rendement des services publics.

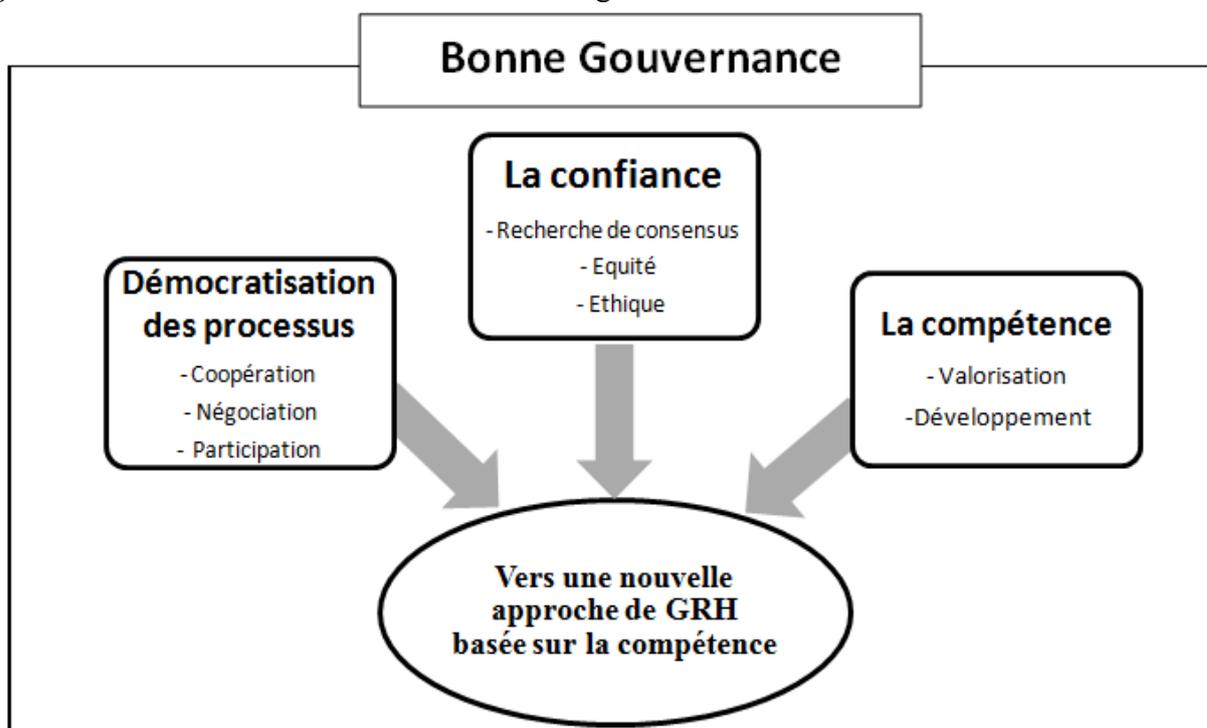
1. 3 La compétence : notion clé de GRH et condition d'une bonne gouvernance

La bonne gouvernance place l'homme au centre de sa démarche, « *Comme la démocratie, la gouvernance prend l'homme non comme un matériau à exploiter mais comme une richesse à faire vivre.* » (Moreau Defarges, 2003, p. 20) Sur ce point, la GRH et la bonne gouvernance

semblent être d'accord, miser sur l'homme et veiller au développement et à la valorisation de ses compétences permettent l'amélioration de la performance. « *Les compétences offrent un langage commun et une même compréhension des comportements requis, nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation.* » (Hondechem, Horton, & Scheepers, 2005, p. 654). La gestion des compétences est perçue comme un élément accompagnateur du changement, qui offre plus de flexibilité, elle est considérée comme « *un moyen de transformer une bureaucratie en une organisation moderne et flexible.* » » (Hondechem, Horton, & Scheepers, 2005, p. 654). L'évolution des systèmes de gouvernance requière de nouvelles compétences pour pouvoir s'y adapter. Dans ce sens, les compétences sont considérées comme un levier stratégique pour accompagner une gouvernance en transformation. (Maltais & Mazouz, 2004)

Nous avons essayé à travers la carte conceptuelle suivante d'illustrer les aspects de bonne gouvernance qui se présentent comme un « background » pour une gestion des ressources humaines basée sur la compétence. « *La gouvernance a une fonction de support pour la GRH basée sur la compétence* » (Elmogherbi & Khiat, 2017, p. 20).

Figure n°1 : La GRH dans le cadre d'une bonne gouvernance.



Source : (Elmogherbi & Khiat, 2017, p. 20).

2. Analyse des indicateurs de bonne gouvernance dans les collectivités locales d'Oran

Les indicateurs de gouvernance (IG) sont des outils d'analyse qui peuvent nous donner un vrai aperçu sur l'application des principes de bonne gouvernance dans la gestion des ressources

humaines. Nous avons déterminé les indicateurs en fonction des trois principes de gouvernance tirés du cadre théorique.

Tableau n°1 : Les indicateurs de gouvernance dans la GRH.

Principes de BG	Indicateurs
Démocratisation des processus	IG1 : la qualité de la communication IG2 : le degré de coopération et d'implication IG3 : le partage et la circulation de l'information entre les services
La confiance	IG4 : vérifier si les fonctionnaires font confiance à l'organisation IG5 : et si cela motive leur engagement IG6 : leur perception de l'équité au sein de l'organisation ?
La compétence	IG7 : la valorisation et le développement de compétence IG8 : le degré de satisfaction par rapport à la gestion des compétences IG9 : vérifier l'impact de gestion des compétences sur leur engagement et performance.

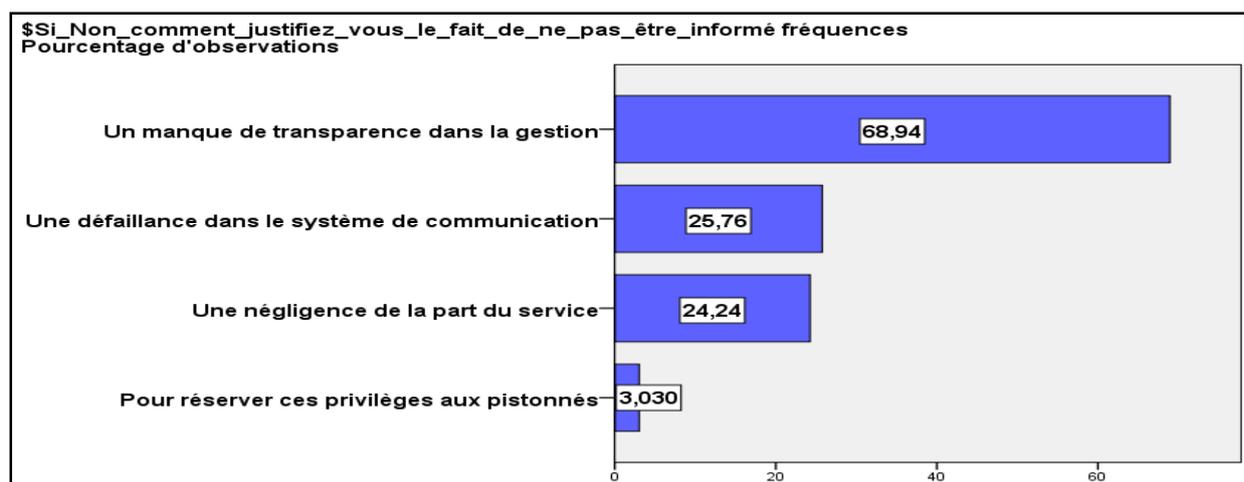
Source : élaboré par nos soins.

2.1. Indicateurs de démocratisation des processus :

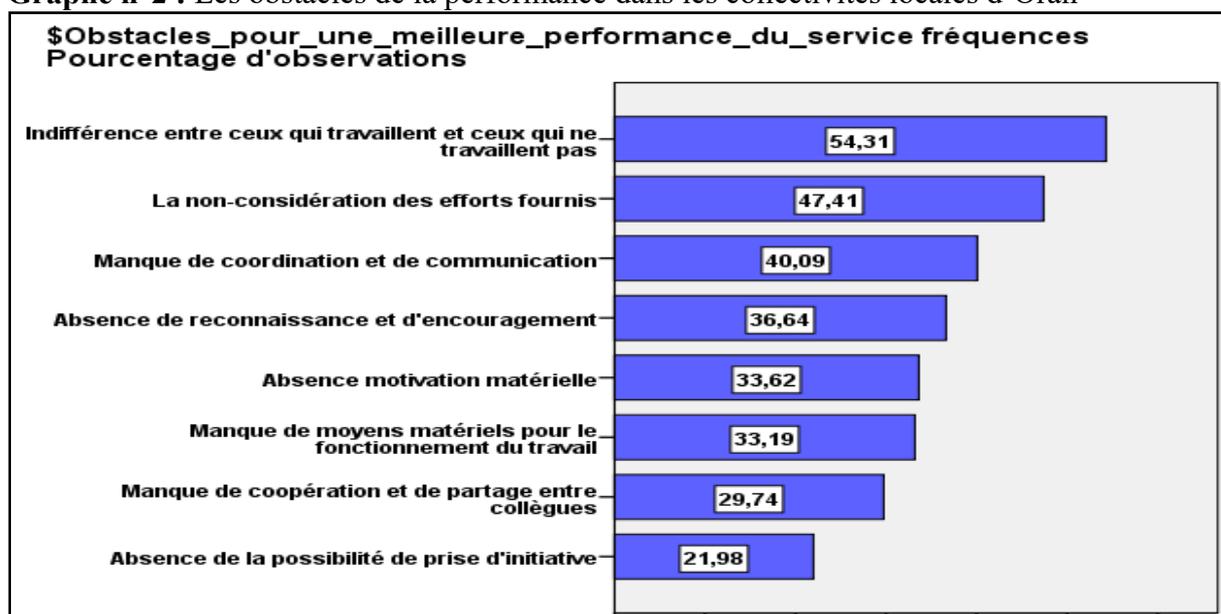
- **IG1 : la qualité de la communication**

Afin d'avoir un aperçu sur la qualité de communication, nous avons entamé une analyse de plusieurs questions qui peuvent nous renseigner sur l'état réel de la communication au sein des collectivités locales d'Oran. Le problème de communication se pose dans plusieurs processus, on peut le retrouver comme obstacle dans diverses pratiques de gestion. Comme le démontre les graphes suivants :

Graphe n°1 : Pourquoi les salariés ne sont pas informés pour les promotions et les formations ?



Source : résultat d'enquête.

Graphe n°2 : Les obstacles de la performance dans les collectivités locales d'Oran


Source : résultat d'enquête.

D'après ces graphes, nous constatons que le problème de communication surgit comme un véritable obstacle à la performance selon (40,09%) des répondants. Et se présente aussi comme la deuxième cause qui empêche les salariés d'avoir des informations concernant leurs carrières selon (25,76%) des réponses. Ceci confirme que la qualité de communication pèse sur les différentes pratique RH.

Tableau n°2 : La qualité de communication au sein des collectivités locales d'Oran
Statistiques Comment jugez-vous la communication au sein de votre administration ?

N		Valide		Manquante	
		242		0	
Moyenne				2,53	
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Insatisfaisante	47	19,4	19,4	19,4
	A améliorer	83	34,3	34,3	53,7
	Moyenne	53	21,9	21,9	75,6
	Satisfaisante	54	22,3	22,3	97,9
	Bonne	5	2,1	2,1	100,0
	Total	242	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête.

De manière générale, la communication est perçue comme moyenne dans les collectivités locales puisque (75,6%) de l'échantillon la situent entre insatisfaisante à moyenne. Donc moins de (25%) la trouvent satisfaisante. La moyenne des réponses (pour une échelle allant de 1 à 5) est de (2,53).

- **IG2 : Gestion participative et implication**

Les personnels des collectivités locales sont les responsables de la concrétisation de toutes réformes. Dans ce sens, nous allons vérifier si ces principes sont d'application dans la gestion interne des collectivités locales d'Oran ? Car si un fonctionnaire ne se sent pas impliqué ou consulté, peut-il inspirer ceci au citoyen ?

Tableau n° 3 : L'implication des salariés dans la prise de décision.

	Oui	Non
Etes-vous impliqué dans la prise de décision dans votre travail ?	42,1%	57,9%
Etes-vous directement impliqué dans la réalisation des objectifs ?	51,2%	48,8%
Êtes-vous impliqués dans l'application des réformes ?	50,4%	49,6%
Moyenne des réponses	47,9%	52,1%

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, nous constatons que quand il s'agit d'implication les résultats se rapprochent. Donc on peut en conclure que le taux d'implication reste moyen dans l'ensemble mais penche légèrement vers la non-implication des salariés (52,1%) contre (47,9%) qui se disent impliqués. Ceci confirme que de grands efforts restent à faire afin de promouvoir une culture de gestion participative et d'implication.

- **IG3 : Le partage et la circulation de l'information**

Tableau n° 4 : La circulation d'information au sein des collectivités d'Oran.

	Oui	Non
Lors de votre recrutement, est ce qu'on vous a expliqué les taches de votre nouveau poste ?	41,3%	58,7%
Êtes-vous informés pour les concours de promotion ou les formations programmées ?	45,0%	55,0%
Lors de votre recrutement, ou durant votre carrière, étiez-vous informés a propos de la stratégie de votre administration ?	28,1%	71,9%
Moyenne des réponses	38,14%	61,86%

Source : résultat d'enquête.

D'après les résultats, nous constatons que les salariés sont insuffisamment informés concernant leurs carrières. Nous retrouvons (61,86%) de non-informés contre (38,14%) qui le sont seulement. Ces constats viennent conforter les réponses des responsables interviewés, qui affirment que des pratiques pour limiter la circulation d'information existent toujours ; et que la base est insuffisamment impliquée ce qui crée des problèmes et fait l'objet de nombreuses contestations au niveau des collectivités. De ce fait, nous pouvons en conclure, qu'en matière de démocratisation des processus beaucoup reste à faire afin de tranché avec une gestion trop hiérarchisée où il est difficile de concrétiser une gestion participative surtout sur le plan vertical (Top-down/ Bottom-up).

2. 2. Indicateurs de confiance

- **IG4 : les fonctionnaires ont-ils confiance en l'organisation**

Tableau n° 5 : Faites-vous confiance au système de prise de décision ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	64	26,4	26,4	26,4
Valide Non	178	73,6	73,6	100,0
Total	242	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête.

D'après le graphe, nous constatons que (73,55%) des salariés ne font pas confiance au système décisionnel de l'organisation contre (26,45%) qui affirment le contraire. Ce manque de confiance alarmant est dû, selon les réponses proposées par les salariés, aux causes suivantes :

Tableau n° 6 : Pourquoi vous n'avez pas confiance au système décisionnel ?

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage	
Manque de transparence et d'information dans le système administratif	22	9,2%	15,6%
Manque de communication	8	3,3%	5,7%
Manque de confiance entre l'employé et l'administration	12	5,0%	8,5%
Sentiment d'injustice	9	3,8%	6,4%
Une grande différence entre la loi, les discours et la réalité	17	7,1%	12,1%
La non-implication dans la prise de décision	35	14,6%	24,8%
Piston	16	6,7%	11,3%
Les intérêts personnels	26	10,8%	18,4%
La marginalisation des compétences	31	12,9%	22,0%
La mauvaise gestion (absence de contrôle et de suivi)	27	11,2%	19,1%
L'incompétence des décideurs	37	15,4%	26,2%
Total	240	100,0%	170,2%

Source : résultat d'enquête.

D'après les résultats, nous remarquons que le problème de compétence représente la première cause qui induit un manque de confiance. Les salariés jugent que les décisions sont prises par des décideurs qu'ils qualifient d'incompétents selon (26,2%) des répondants ; et (22%) trouvent que les compétences sont marginalisées et ne sont pas dans les places qu'ils devraient occuper. La non-implication dans la prise de décision (24,8%) est le deuxième élément de manque de confiance suivi par la mauvaise gestion (absence de contrôle et de suivi) selon (19,1%) des répondants. (18,4%) expliquent ce manque de confiance par le fait que les différentes décisions sont motivées par des intérêts personnels ; (15,6%) le justifient par le manque de transparence et d'information dans le système administratif ; (12,1) trouvent que le grand décalage entre les lois, discours et la réalité du terrain pèsent sur le rapport de confiance entre le salarié et son administration c'est ce que confirment (8,5%) des répondants. Le piston (11,3%), le sentiment

d'injustice (6,3%) et le manque de communication (5,6%) jouent aussi un rôle dans le manque de confiance.

• **IG5 : trouvent-ils que les critères de gestion assurent l'équité ?**

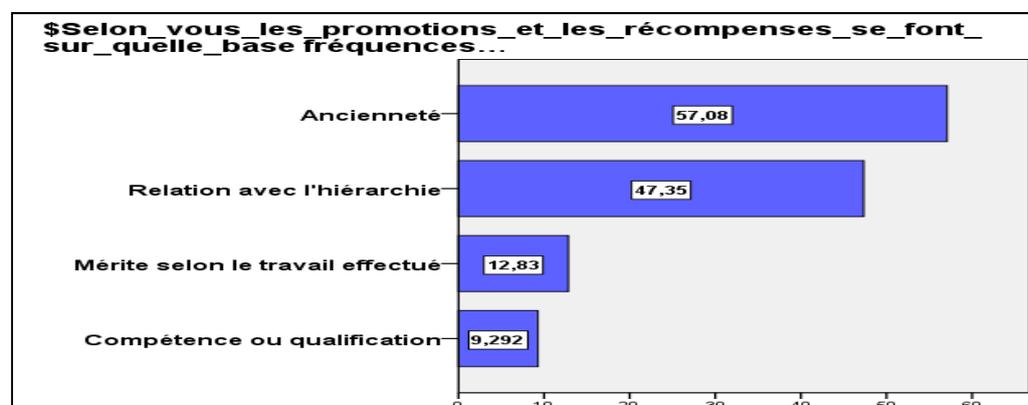
Tableau n° 7 : Les critères d'évaluation

	Oui	Non
Trouvez-vous que le système d'évaluation actuel permet de détecter efficacement les compétences et le rendement du personnel ?	27,7 %	72,3%
Pensez vous que les résultats de l'évaluation sont pris en compte lors des décisions de promotion, de formation ou des primes ?	45,5%	54,5%

Source : résultat d'enquête.

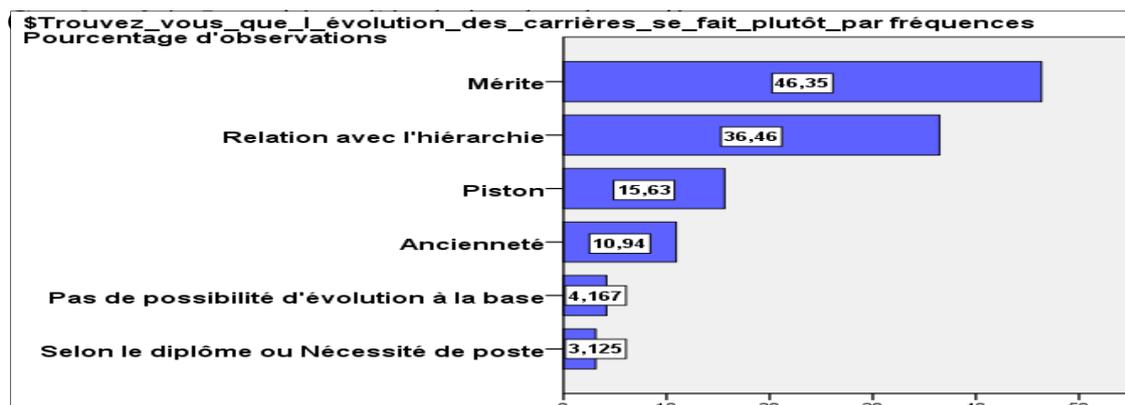
D'après les résultats, nous constatons que la majorité de notre échantillon (72,3%) trouvent que le système d'évaluation actuel ne permet pas d'assurer une évaluation équitable centrée sur les compétences. Et que les résultats de cette évaluation ne sont pris en compte lors des décisions relatives à la gestion de carrière que dans (45,5%) des cas. Dans ce sens, nous avons demandé quels peuvent être alors les critères qui déterminent les promotions et les différentes récompenses dans les collectivités locales d'Oran actuellement ?

Graph n° 3 : Sur quelles bases se font les promotions et les récompenses.



Source : résultat d'enquête.

Selon le graphe, les décisions de promotions et de récompenses dépendent dans la plupart des cas de l'ancienneté (57,08%) et de la nature de la relation avec l'hierarchie (47,35%). Quant au mérite (12,83%) ou compétences (9,29%) les salariés trouvent que ceux-ci ne sont pas si importants dans ces décisions. Pour conforté ces résultats, nous avons posé une autre question dans le même sens, afin de voir si l'évolution des carrières se fait selon le mérite (le seul choix de réponse proposé) ou selon d'autres paramètres (les salariés étaient libres d'enrichir le champ de réponses avec les critères qu'ils jugent déterminants).



Source : résultat d'enquête.

D'après les résultats, nous remarquons que les salariés trouvent que l'évolution dans la carrière dépend de paramètres autres que le mérite, qui malgré l'avoir proposé comme seul choix de réponse n'a été coché que dans (46,35%) des cas. Car selon eux, l'évolution de carrières dépend de la nature de la relation avec l'hierarchie (36,46%) ; du piston (15,63%) ; de l'ancienneté (10,94%) ; du diplôme ou de la nécessité du poste (3,12%). Alors que (4,16%) des répondants jugent qu'il n'y a pas de possibilité d'évolution à la base.

Dans ce sens, nous avons posé une question ouverte afin de recenser les véritables obstacles pour une évolution équitable. Les réponses proposées par les salariés sont présentées dans le tableau suivant comme suit :

Tableau n° 8 : Les obstacles d'une évolution équitable dans le travail.

\$Quels_sont_les_véritables_obstacles_pour_une_évolution_équitable fréquences	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
Mauvaise GRH	9	3,2%	5,5%
Manque de communication	25	8,9%	15,2%
Manque de transparence	36	12,9%	22,0%
Injustice	27	9,6%	16,5%
Les intérêts personnels	25	8,9%	15,2%
La non-formation des employés	12	4,3%	7,3%
Une grande différence entre les discours et la réalité	13	4,6%	7,9%
Bureaucratie / manque de moyens matériels	17	6,1%	10,4%
Marginalisation des compétences	48	17,1%	29,3%
Mauvaise gestion	23	8,2%	14,0%
Piston	34	12,1%	20,7%
Non implication dans la prise de décision (pas de marge de prise d'initiative)	11	3,9%	6,7%
Total	280	100,0%	170,7%

Source : résultat d'enquête.

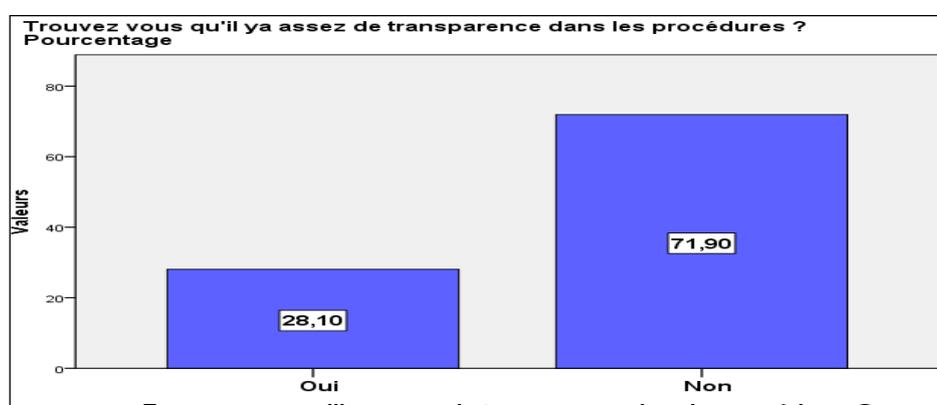
Selon les salariés, les premiers obstacles pour une évolution équitable sont la marginalisation des compétences (29,27%) ; manque de transparence (21,95%) ; piston (20,73%) ; injustice (16,46%) ; les intérêts personnels (15,24%) ; manque de communication (15,24%) ; mauvaise gestion (14,02%) ; bureaucratie et manque de matériel (10,37%) ; une grande différence entre les discours et la réalité (7,92) ; la non-formation des employés (7,31%) ; la non implication

dans la prise de décision (pas de marge de prise d'initiative) (6,70%); mauvaise gestion du personnel (5,48%).

• **IG6 : trouvent-ils qu'il y'a assez de transparence dans les procédures ?**

La transparence dans les procédures est un bon indicateur de l'application de la bonne gouvernance. Les résultats suivants confortent l'hypothèse de manque de transparence. Nous constatons que (71,9%) des salariés trouvent qu'il n'y'a pas assez de transparence dans les procédures de gestion contre (28,1%) seulement qui semblent satisfaits du degré de transparence appliqué.

Graphe n° 5 : la qualité de la transparence.



Source : résultat d'enquête.

Sur une échelle de (1) à (5), les résultats suivants nous indiquent que (52,5%) sont complètement insatisfaits de la transparence ; (37,6%) la trouvent moyenne ; (13,5%) seulement sont relativement satisfaits. De manière générale, la transparence dans les procédures est jugée en dessous de la moyenne (2,28).

Tableau n° 9 : la transparence dans les procédures.

Sur une échelle de 1 à 5, à quel point pensez-vous qu'il y a de transparence dans les procédures dans votre administration ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	72	29,8	29,8	29,8
	2	55	22,7	22,7	52,5
	3	91	37,6	37,6	90,1
	4	23	9,5	9,5	99,6
	5	1	,4	,4	100,0
	Total	242	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête.

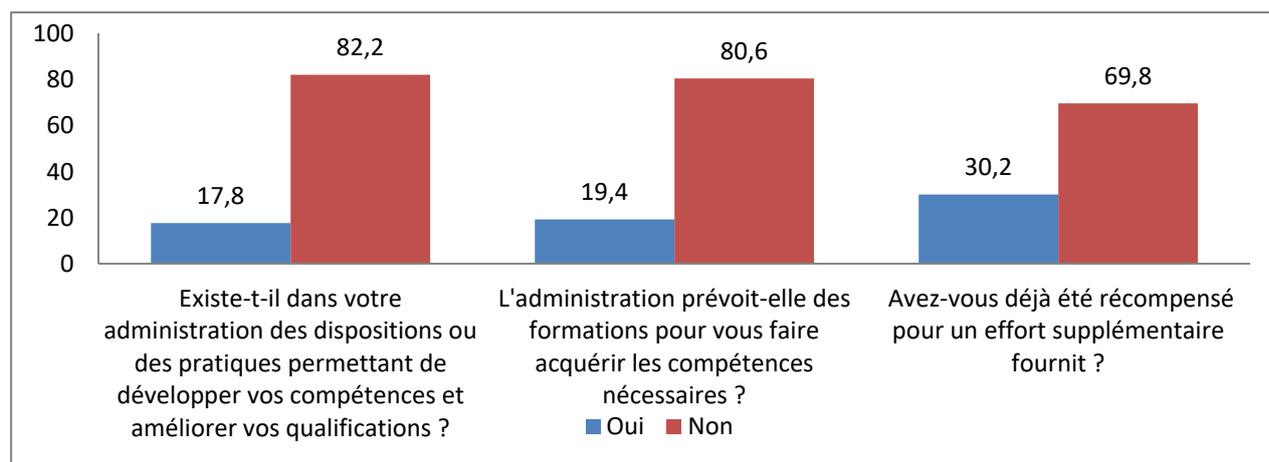
L'ensemble des résultats concernant la gestion de carrières, nous montre l'existence de divers problèmes liés aux critères qui déterminent cette dernière qui sont jugés, dans la plupart des cas, comme inéquitables. Dans l'absence de critères précis et équitables, les critères d'évolution de carrières dépendent en grande partie de la nature des relations avec l'hierarchie, du piston, etc. Signalant ainsi, un manque de transparence, de communication qui pousse les salariés à être insatisfaits et qui impacte négativement le rapport de confiance avec leur administration.

Ces résultats confirment ce qui a été dit par les responsables interviewés, en matière d'équité des critères d'évaluation. Même si les responsables ont affirmés que les critères, tel que mentionnés par la loi, sont équitables en soit, mais c'est l'évaluation subjective, et le manque de transparence qui pèsent sur le rapport de confiance.

2. 3. Indicateurs de compétence

- **IG7 : les collectivités locales veillent-elles au développement de compétences ?**

Graphique n°6 : Indicateurs de développement de compétence.

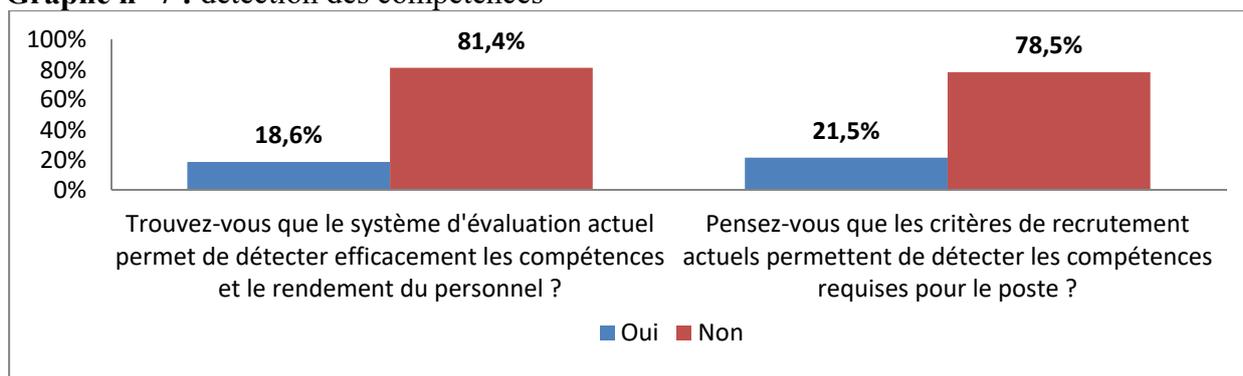


Source : résultat d'enquête.

D'après ces résultats, nous remarquons que les salariés jugent que leur administration ne veille pas au développement et à la valorisation des compétences selon (77,5%) des réponses, contre (22,5%) seulement qui pensent le contraire.

- **IG8 : perception des fonctionnaires par rapport à la gestion des compétences**

Graphes n° 7 : détection des compétences



Source : résultat d'enquête.

Selon les résultats, (79,9%) des salariés trouvent que les critères de gestion de carrières ne permettent pas de détecter les compétences, qu'il s'agit de recrutement ou d'évaluation. Contre (20,1%) seulement qui trouvent le contraire.

- **IG9 : les collectivités locales d'Oran misent-elles sur les compétences comme levier d'amélioration de performance ?**

Nous allons étudier quel intérêt portent les collectivités locales d'Oran au développement de compétences, ce qui nous permettra de savoir si elles misent sur les compétences afin d'améliorer la performance.

Tableau n° 10 : l'intérêt porté au développement de compétences.

Statistiques : Sur une échelle de 1 à 5, quel intérêt porte votre administration au développement des compétences de son personnel ?

		Valide			242
		Manquante			0
Moyenne					2,10
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	91	37,6	37,6	37,6
	2	57	23,6	23,6	61,2
	3	78	32,2	32,2	93,4
	4	10	4,1	4,1	97,5
	5	6	2,5	2,5	100,0
	Total	242	100,0	100,0	

Source : résultat d'enquête.

Sur une échelle allant de (1) à (5), les salariés ont classé l'intérêt porté au développement de compétences de très faible à très important. D'après ces résultats, nous constatons que les salariés trouvent que leur administration porte très peu d'intérêt au développement de compétences avec une moyenne de réponse de (2,10).

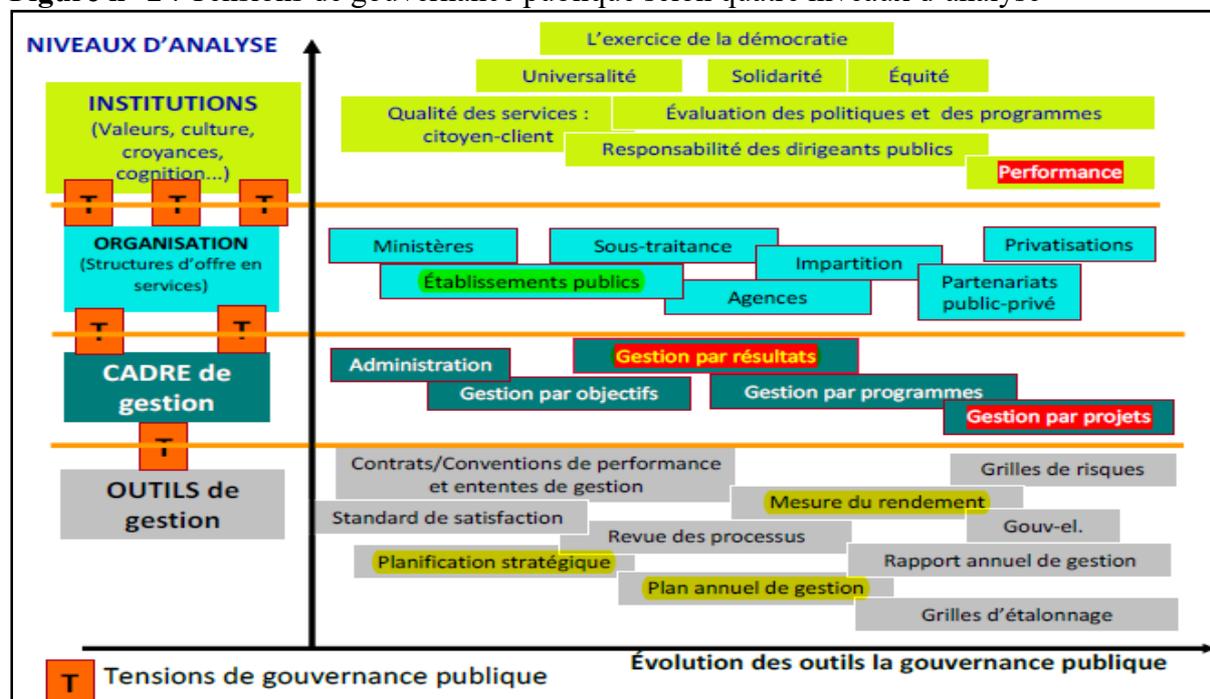
L'ensemble des résultats concernant la perception des salariés sur la place de la compétence dans les différentes pratiques de gestion du personnel, viennent confirmer ce qui a été énoncé

par les responsables interviewés. Quand il s'agit de compétence celle-ci est abordée dans un contexte majoritairement négatif avoisinant les (80%) dans tous les cas. Ceci indique que malgré les discours et les réglementations qui favorisent les compétences et obligent les formations, promotions, etc. sur le terrain très peu d'intérêt est alloué aux compétences.

3. Analyse de la gouvernance par une approche de tensions

L'un des principaux objectifs de l'application d'une bonne gouvernance dans le secteur public est de moderniser sa gestion publique pour mieux appliquer les stratégies et voir comment adapter les outils et les moyens pour répondre aux objectifs tracés. La concrétisation d'une gouvernance commence par l'application de ses principes. La figure suivante schématise les quatre niveaux qui permettent d'analyser la gouvernance. Le choix d'une telle approche dans l'analyse de la gouvernance relève de notre volonté à comparer la perception de BG par les décideurs et les parties prenantes (à travers les discours politiques et lois émises dans ce sens, etc.), avec celle des usagers (dans notre cas les responsables et les fonctionnaires des collectivités locales d'Oran). Dans le but de cerner les tensions de mise en œuvre et le décalage entre les ambitions de l'état (*niveau institutionnel*) et la réalité du terrain.

Figure n° 2 : Tensions de gouvernance publique selon quatre niveaux d'analyse



Source : (Hudon & Mazouz, 2014, p. 15).

Les réformes et l'évolution des systèmes de gouvernances publiques génèrent des tensions qui représentent des obstacles à leur application (Hudon & Mazouz, 2014). L'identification et l'analyse de ces tensions est nécessaire afin de pouvoir comprendre les causes, les failles de

mise en œuvre pour ensuite pouvoir y remédier. D'après ce modèle, les tensions représentent des obstacles d'atteinte des objectifs de bonne gouvernance.

Dans les collectivités locales algériennes la gouvernance est en phase d'adoption, l'implantation de ses principes est en cours. Comme tout changement, l'ambition affichée de l'état de moderniser sa gestion publique pour aller vers une gestion moderne et performante¹, est contrainte de faire face à des résistances et à des tensions qui émergent dans tout changement de mode de gouvernance (Hudon & Mazouz, 2014). Une approche par les tensions, se veut un champ d'analyse des obstacles de mise en œuvre d'une gestion publique axée sur les résultats, ou l'exigence de performance est incontournable. Cette nouvelle logique est difficile à installer dans une fonction publique qualifiée de « carrière » (Korichi & Boucheriba, 2015), où les fonctionnaires recrutés sont destinés à occuper leurs postes tout au long de leurs carrières, sans exigence de performance. Le changement de la donne génère différentes tensions, (Mazouz, Garzon, & Picard, 2012, p. 94) les classent sous quatre niveaux, comme suit :

- Tensions d'ordre institutionnel, dans ce premier niveau les tensions sont liées à *la confusion entre la mission de service publique versus la quête de performance publique et sont relatives aux valeurs et croyances à la base même des structures et stratégies d'offre de service*. Elles sont appelées aussi des tensions *éthiques*.

- Tensions au niveau organisationnel, ce sont des tensions *qui découlent de la façon de penser et de la façon de faire au sein de la sphère et de l'organisation publique*. Elles sont liées aux transformations qui touchent les organisations publiques qu'elles soient *volontaires (sur une base expérimentale ou exploratoire)* ou *subies (sous la contrainte de la loi)*, il s'agit de tensions *structurelles*.

- Tensions au niveau du cadre de gestion, ces dernières peuvent résulter lors de la trajectoire de passage d'une bureaucratie wébérienne, ancrée par l'application des règles et procédures, à une nouvelle logique axées sur les résultats impliquant la dimension de gestion et d'implication dans la prise de décision. Le changement du cadre officiel de gestion peut générer des tensions *managériales*.

-Tensions relatives aux outils de gestion, les nouveaux outils peuvent créer des tensions suite au changement d'une mesure traditionnelle du rendement *par le comportement* à des outils de mesure de rendement *par les résultats*. Elles sont appelées tensions *artéfactuelles*.

¹ Slogan de la fonction publique algérienne, sur : <http://www.dgfp.gov.dz/fr/index.asp>, consulté en 2016.

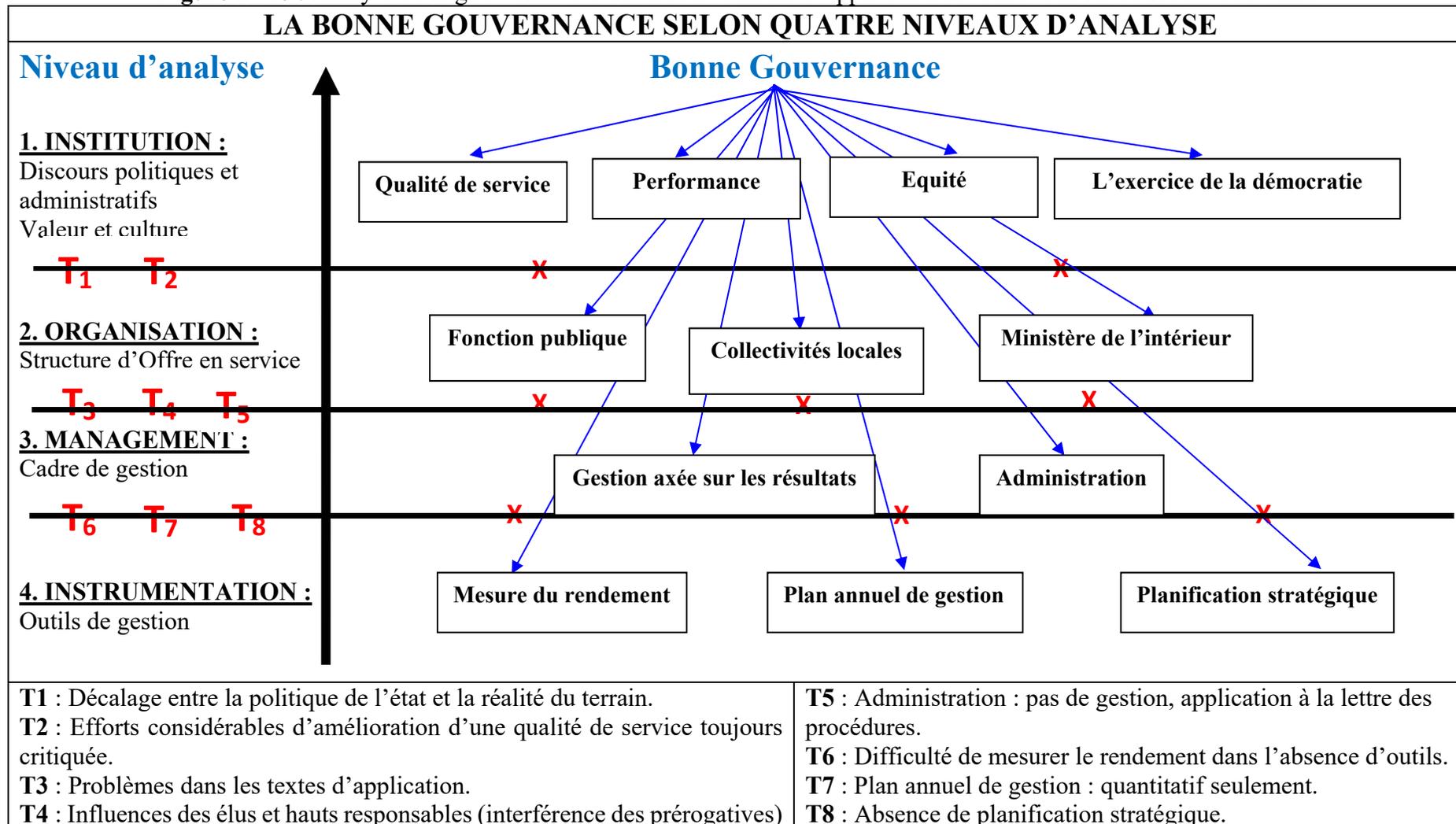
3.2. Tensions d'application de bonne gouvernance dans la GRH des collectivités locales d'Oran

D'après nos résultats de recherche, nous avons constaté que les différents obstacles de mise en œuvre d'une GRH centrée sur les compétences sont des problèmes liés à l'environnement. De ce fait, nous avons utilisé un modèle basé sur les tensions afin d'analyser les problèmes de gouvernance qui nuisent à la GRH. Adopter une gestion qui mise sur les compétences vise essentiellement l'amélioration de la performance. Cet objectif s'inscrit dans les priorités de l'état algérien, qui oriente sa gestion publique vers une approche de résultats et de performance.

Mais les efforts de la politique d'état sont concentrés sur la modernisation des services et non de la gestion de l'administration en soit. De ce fait, la concrétisation de ces objectifs est susceptible de rencontrer des tensions lors de l'application, spécialement vis-à-vis le personnel qui est censé les concrétiser. Comment peut on attendre des personelles des collectivités locales de répondre à ces nouvelles exigences de gouvernance et de nouveau management public, tout en négligeant le volet lié à la gestion et le développement de leur compétences pour leurs permettre d'accompagner ces changements ? Et que des formations proposées d'en haut, qui ne tiennent pas forcément compte des besoins réels en formation des collectivités, sont programmées comme seule mesure destinée à améliorer la gestion du personnel.

Une transition d'une administration wébérienne ancrée par l'application des procédures, à une administration ouverte vers le citoyen, exige des changements progressifs dans la culture de gestion. Un personnel qui fait face à des pratiques de bureaucratie, de manque de communication et de difficulté d'échange avec l'hiérarchie au sein de son administration, ne peut que refléter ceci aux citoyens. Dans ce sens, nous analyserons les différentes tensions d'application de bonne gouvernance dans la GRH des collectivités locales d'Oran, qui sont illustrées dans la figure suivante :

Figure n° 16 : Analyse de la gouvernance à travers les tensions d'application de GRH dans les collectivités locales.



Source : adaptation du modèle à notre recherche.

L'étude de l'évolution de la gestion du personnel et la politique des collectivités locales, ainsi que l'analyse des résultats de notre recherche sur la wilaya et les 26 communes d'Oran (entretiens et questionnaires), nous ont permis de soulever plusieurs tensions qui méritent d'être précisées :

3. 1. Tensions au niveau institutionnel

Les tensions d'ordre institutionnel appelées aussi *d'éthique*, sont générées suite aux paradoxes qui peuvent exister entre discours politiques et pratiques, ou qui touchent la culture et les valeurs des institutions. Dans ce sens, nous présentons dans ce niveau les tensions relatives à ces paradoxes :

T1 : décalage entre la politique de l'état et la réalité du terrain :

L'adoption d'une gestion axée sur les résultats et la performance est qualifiée par les responsables et les fonctionnaires sujet de notre étude, comme étant une adoption de « forme » seulement, car concrètement ceci ne se traduit pas sur le terrain. Ici la volonté de l'état est remise en question, car ils trouvent que s'il y'avait eu une vraie volonté de changement ceci aurait été traduit par des mesures concrètes. Les responsables interviewés affirment que les différentes réformes introduites dans la fonction publique ou dans les collectivités locales, résultent généralement de pressions extérieures (sociales, économiques, politiques, etc.). Ces réformes entreprises par le haut (Top-down) peuvent être perçues comme menaces à un ordre déjà établi, ceci peut engendrer des résistances et des tensions. Car pour que les réformes aient des effets structurants et durables, elles doivent être proposées dans un cadre cohérent avec la culture et les valeurs de l'organisation.

Dans les collectivités locales, il y'a un véritable problème quand il s'agit d'implication ou de gestion participative, la majorité de notre échantillon affirment ne pas être impliquée, ni même informée à propos des objectifs ou des stratégies en vigueur. Des problèmes de communication, d'information et de transparence existent, générant ainsi un véritable problème de confiance, les fonctionnaires sentent que les discours et les réformes ne visent pas une vraie amélioration. Toutes ces tensions ne font qu'élargir l'écart entre le sommet et la base, ceci va à l'encontre de la volonté affichée de l'état et aux principes de bonne gouvernance.

T2 : efforts considérables d'amélioration d'une qualité de service toujours critiquée :

Personne ne peut nier les grands efforts entrepris dans ce sens, avec l'intégration des TIC (technologies de l'information et de la communication) dans le cadre de la modernisation des administrations publiques, dans le but d'éliminer la bureaucratie et améliorer le rendement des services publics, beaucoup de mesures de développement sont mises en place par le gouvernement algérien surtout en matière de documents de l'état civil. L'informatisation des procédures a réduit le temps et a facilité l'acquisition des documents. Mais les problèmes liés à la culture d'accueil et d'orientation posent toujours problèmes.

Même si ces modernisations étaient accompagnées par des formations à l'accueil, comme le cas des collectivités d'Oran, mais l'effet de ces formations est difficile à atteindre quand ces formations sont réduites à une simple formalité qui répond aux exigences du ministère de tutelle. Des agents qui n'ont rien avoir avec l'accueil se sont retrouvés à faire des formations qui ne leur sont pas destinées, ou ceux qui sont vraiment concernés se retrouvent mutés dans un autre service peu après ces formations, confirme un responsable du personnel. Tels peuvent être les obstacles à une meilleure performance des services.

3.2. Tensions au niveau organisationnel

T3 : problèmes dans les textes d'application :

La loi régissant la gestion du personnel a été la moins critiquée parmi les autres aspects, cette dernière semble générer une certaine satisfaction dans l'ensemble, dans le sens où elle est jugée équitable, et met en avant les compétences et la performance. Les critiques concernaient plutôt les textes d'application de cette dernière qui tardent de suivre le cours de la loi. Laissant ainsi la liberté de décision à l'hierarchie résultant ainsi certaines tensions, comme le résume un haut responsable : « *L'obstacle n'est pas du tout juridique ! Bien au contraire, presque tous les textes juridiques incitent à placer les cadres compétents dans les postes supérieurs. Mais ce qui empêche ceci de se concrétiser sur le terrain sont des considérations subjectives de la part de l'hierarchie.* » (Individu 2).

3.3. Tensions au niveau du cadre de gestion

T4 : Influences des élus et hauts responsables (interférence des prérogatives).

Les entretiens avec les responsables ont révélé l'existence d'un problème majeur concernant le rôle du service du personnel, qui se résume dans la simple application des procédures, niant ainsi l'existence d'une vraie dimension de gestion, ou de prise de décisions relatives à la gestion de carrières. Et qu'actuellement, la gestion de carrières est déterminée en grande partie par les

appréciations de l'hierarchie. Une grande marge est laissée pour les hauts responsables et élus (dans les communes) qui influencent cette dernière, en prenant parfois des décisions qui vont à l'encontre même de la loi, en favorisant des agents qui ne remplissent même pas les conditions requises en détriment des compétences et de la performance.

T5 : administration : pas de gestion, application à la lettre des procédures.

Les différents responsables interviewés trouvent que le cadre de gestion demeure dans une logique d'application des procédures, les répondants précisent qu'on ne peut même pas évoquer la notion de « gestion du personnel », il s'agit plutôt d'un suivi des dossiers ou d'une simple gestion de carrières. Le service du personnel n'est pas impliqué dans la prise de décisions relatives à l'évolution de carrières, son rôle se résume dans l'organisation ou l'application des procédures.

Au niveau du gouvernement, le débat sur une nouvelle culture de gestion est ouvert⁴, une vision de décentralisation du pouvoir décisionnel, et d'élargir les prérogatives de gestion au niveau des collectivités locales sont tracés comme objectifs. On parle désormais de « Wali Manager » dans le cadre d'une nouvelle logique de résultats, et de la nécessité de miser sur les compétences des agents des collectivités locales pour pouvoir les atteindre. Ces ambitions ont de longs chemins à traverser avant de pouvoir se concrétiser, le décalage entre discours du gouvernement et la réalité du terrain est énorme. Le changement de culture de gestion exige des transformations progressives et concrètes dans le cadre et les outils de gestion.

3. 4. Tensions liées aux outils de gestion

T6 : difficulté de mesurer le rendement dans l'absence d'outils.

Généralement les tensions générées par les outils sont liées au rejet ou à la contrainte d'adopter de nouveaux outils. Au niveau des collectivités locales d'Oran, ces tensions concernent l'absence de nouveaux outils face à la limite des anciens outils mis en place (s'ils existent) qui ne répondent plus à la nouvelle réalité. Donc dans l'absence d'outils pour l'évaluation (pas de référentiel de compétence, pas de fiche d'évaluation, pas de détermination des objectifs à atteindre, etc.), qui dépend toujours de critères vagues et non précis, les responsables comme les fonctionnaires sont favorables à l'adoption de nouveaux outils, qu'ils jugent plus que nécessaires afin de concrétiser une certaine objectivité et équité.

⁴ L'émergence d'une nouvelle culture de gestion, (2016), consulté le décembre 2017, sur <http://www.interieur.gov.dz/index.php/fr/actualite/C3%A9s/1164-l%E2%80%99%C3%A9mergence-d%E2%80%99une-nouvelle-culture-de-gestion-2.html>

T7 : plan annuel de gestion : quantitatif seulement.

L'outil principal de gestion du personnel dans les collectivités locales est le plan annuel de gestion des ressources humaines. L'établissement de ce plan répond à une exigence de la loi, en pratique il permet un suivi des différentes étapes de gestion du personnel mais au plan quantitatif seulement, l'objectif de l'utiliser dans le cadre d'une gestion prévisionnelle est vite contrarié par l'absence d'outils de gestion. Donc au lieu d'être un outil d'aide dans la prévision des compétences futures à pourvoir, son rôle se réduit à un simple tableau récapitulatif.

T8 : Absence de planification stratégique.

Un management performant repose sur une planification stratégique, en tenant compte des ressources financières et humaines nécessaires dans le court, moyen ou long terme. Dans les collectivités locales d'Oran, les objectifs ne sont pas tracés à long terme, généralement ils sont adaptés à l'environnement socio-économique sans projection dans l'avenir. Citons à titre d'exemple le cas des collectivités locales d'Oran, qui en période d'abondance de ressources financières, ces dernières ont fait recours à un recrutement de masse (comme fut le cas de la wilaya d'Oran en 2013/ 2014, et d'une commune qui a multiplié son effectif de 300% en l'espace de 5ans et qui n'arrive même pas à les payer avec la crise de chute de pétrole). Et c'est le contraire en cas de crise, les recrutements sont gelés jusqu'à nouvel ordre.

Ceci indique que la planification ne se fait pas par rapport aux besoins réels et les ressources disponibles, mais elle est plutôt influencée par des pressions externes (sociales ou économiques).

CONCLUSION

En analysant les indicateurs de gouvernance dans les collectivités locales d'Oran, ainsi que les différentes tensions qui entourent leur application dans cette dernière, nous constatons que l'adoption d'une GRH basée sur les compétences ne dépend pas que de la modernisation et l'évolution des pratiques RH ; ceci est conditionné par l'amélioration de la gouvernance de gestion des collectivités locales, principalement, à travers le renforcement de la transparence et la reconstruction de la confiance entre le sommet et la base.

La concrétisation d'une nouvelle culture de gestion axée sur la performance et les compétences, passe par la réduction de ces tensions de gouvernance. « L'approche de la performance de – et dans – la sphère publique peut sans doute être dynamique, à condition de ne pas l'interpréter sans discernement. En particulier, elle ne peut ni se passer d'une réflexion sur les compétences

humaines ni d'une prise de conscience stratégique en fonction de missions fondamentales clarifiées, d'objectifs discutés, et d'allocations de moyens mieux régulées.» (Bartoli, Keramidias, Larat, & Mazouz, 2011, p. 639)

Dans notre recherche à travers l'analyse de la qualité de GRH et les obstacles qu'elle rencontre dans la fonction publique, nous avons pu repérer les problématiques de gouvernance qui nuisent à la transition d'une gestion administrative du personnel à une gestion des ressources humaines centrée sur les compétences, pour ensuite, les classer selon l'approche de tensions de gouvernance. Cette dernière stipule que la réduction de ces tensions permet d'atteindre de meilleurs résultats de performance (Hudon & Mazouz, 2014), c'est ainsi que la concrétisation des principes de bonne gouvernance s'inscrit comme condition dans le processus de développement de la GRH de la fonction publique.

Vu que les véritables problèmes qui empêchent l'adoption d'une GRH équitable qui met en avant les compétences et la performance sont liés à des problématiques de Gouvernance. Dans ce sens, et d'après (Hudon & Mazouz, 2014), on peut en conclure donc, que la réduction voir l'élimination de ces tensions de gouvernance améliorerait certainement la GRH. Ce qui confirme qu'une bonne gouvernance peut effectivement induire une GRH basée sur les compétences.

En ce sens, nous pensons qu'il serait pertinent de sensibiliser les établissements publics à la modernisation de la GRH en tenant compte des trois principes fondamentaux de gouvernance, à savoir :

- *La démocratisation des processus : notamment en termes d'amélioration de la transparence et de la communication qui s'inscrivent comme des objectifs du nouveau management public. Leur concrétisation peut être atteinte avec l'instauration d'un système d'information de gestion des ressources humaines, accompagné de la promotion d'une nouvelle culture de plus en plus participative reposant sur la négociation et l'implication des collaborateurs.*
- *La confiance : la nouvelle culture organisationnelle repose sur un rapport de confiance qui dépasse l'aspect d'assurance et participe dans l'amélioration d'une complémentarité et une dynamique collective au service de la performance. La confiance peut contribuer à l'implication et la fidélisation des employés (Yanat, 2015) (IRG, 2015). Les organisations publiques doivent soigner leur image et inspirer les valeurs proclamées de rigueur et d'éthique, en*

veillant à rapprocher les discours de la réalité, afin de renforcer ce rapport de confiance.

- *Miser sur les compétences : les administrations publiques devraient promouvoir le développement et la valorisation des compétences des agents en charge pour accroître la performance. Nous recommandons la mise en place d'actions visant à donner plus d'importance aux compétences et à la motivation des salariés afin de créer un levier de la performance dans le secteur public.*

Références bibliographiques :

- Baron, C. (2003, Février). La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique. *Droit et société* (54), pp. 329-349.
- Bartoli, A., Keramidas, O., Larat, F., & Mazouz, B. (2011). Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique*, 4 (140), pp. 629-639.

- Belmihoub, M. –C. (2005, Juin). *La réforme administrative en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise en œuvre*. Consulté le Aout 2015, sur United Nations Public Administration Network.
- Bornarel, F. (2007). *La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation*. Consulté le Mars 9, 2016, sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-6-page-95.htm>
- Chatillon, G. (2002 , février). *Gouvernance - simplifications administratives et administration électronique* . Récupéré sur <http://www.univ-paris1.fr/diplomes/master-droit-du-numerique/bibliotheque-numerique-du-droit-de-ladministration-electronique/administration-electronique/notions/simplifications-administratives/gouvernance-simplifications-administratives-et-administration->
- Curtin, D., & Mendes, J. (2011). Transparence et participation : des principes démocratiques pour l'administration de l'union européenne. *Revue française d'administration publique* (n° 137-138).
- Elmogherbi, S., & Khiat, A. (2017). Un bonne gouvernance pour une GRH basée sur la compétence dans la fonction publique. Dans A. Khiat, *La confiance au coeur de la GRH* (pp. 20-27). El Adib .
- Hondechem, A., Horton, S., & Scheepers, S. (2005). Modèles de gestion des compétences en Europe. *Revue française d'administration publique* (116), pp. 561-576.
- Hudon, P.-A., & Mazouz, B. (2014). Le management public entre « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique ». *Gestion et management public* , 3 (2), pp. 7-22.
- IRG. (2015, Février). *Pour une pratique politique de la coopération au développement : l'apprentissage pluri-acteurs*. Récupéré sur Institut de recherche et débat sur la gouvernance: http://www.institut-gouvernance.org/docs/ocde_irg_sbos_final_fr3.pdf
- Johnson, B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004, Octobre). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher* , 33 (07), pp. 14-26.
- Korichi, M. S., & Boucheriba, m. (2015, Juin). Quelle GRH pour une fonction publique qui se modernise ? *Revue des études financières, comptables et administratives*. (3).
- Letellier, L. (2013). *Management participatif / la coopération au service de la performance*. Ellipses Marketing.
- Maltais, D., & Mazouz, B. (2004). À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences. Les compétences clés des gestionnaires publics de demain. (H. Montréal, Éd.) *Gestion* , 29, pp. 82-92.
- Martory, B., Delay, C., & Siguier, F. (2008). *Piloter les performances RH: La création de valeur par les ressources humaines*. Entreprises et Carrières .
- Mazouz, B. (2007). Les États et les sociétés civiles se transforment. Les fonctionnaires le devraient aussi ! Les compétences-clés des gestionnaires publics de l'avenir. *Formation et production des compétences. Enjeux et perspectives* , 195-226. Oran, Algérie: Dar El Gharb.
- Mazouz, B., & Leclerc, J. (2008). *La gestion intégrée par résultats* . Québec: Presses de l'université du Québec.
- Mazouz, B., Garzon, C., & Picard, P. (2012). Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance. *Management international* , 16 (3), pp. 92-100.
- Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales. (2015, Octobre). *Politique gouvernementale dans le secteur de l'intérieur et des collectivités locales* . Consulté le Avril 2017, sur <http://www.premier-ministre.gov.dz/ressources/front/files/pdf/politiques/micl-fr.pdf>
- Moreau Defarges, P. (2003). *La gouvernance*. Paris: PUF.
- Thietart, R.-A., & al. (2014). *Méthodes de recherche en management* (éd. 4ème édition). Paris: Dunod.
- *Trust Management Institut*. (s.d.). Consulté le Mars 8, 2016, sur <http://www.trust-management-institute.org/outils-experiences/savoir-faire/equipe/details>

- Yanat, Z. (2015). *Dans un contexte de développement émergent, quels prérequis pour un management responsable?* Consulté le Mars 2016, sur <http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2014/08/2015Yanat-Dans-un-contexte-de-d%C3%A9veloppement-%C3%A9mergent-quels-pr%C3%A9requis-pour-un-management-responsable.pdf>
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research : Design and Methods* (éd. Second edition). Sage Publications.