

PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE FINANCIERE EN CONTEXTE CAMEROUNAIS

Revue internationale sur le travail et la société

Emmanuel NWAHANYE¹

Année : 2015

Volume : 13

Numéro : 1

Pages : 1-33

ISSN : 1705-6616

Sujets : Pratiques de gestion des ressources humaines ; performance financière ; effets médiateurs.

RÉSUMÉ:

En dépit d'un effort de recherche soutenu depuis plus d'une trentaine d'années, le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) demeure encore largement perfectible. L'objectif de ce travail est d'évaluer l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance financière des organisations, en mettant l'accent sur le sens et la nature de la causalité. Pour ce faire, l'étude empirique porte sur un échantillon de 73 institutions financières en activité au Cameroun. Comme techniques d'analyse, nous utilisons la méthode causale d'analyse des effets médiateurs de Baron et Kenny (1986) et une approche alternative fondée sur la longueur de la chaîne à analyser. Les principaux résultats montrent que les pratiques de GRH constituent de véritables leviers de performance financière. Toutes les pratiques influencent positivement la rentabilité financière des entreprises. Cette influence est exclusivement directe pour la plupart des pratiques de GRH. Seules les pratiques d'intégration, de rémunération incitative et de sécurité d'emploi présentent également un lien indirect avec la performance financière.

¹ **Sami BOUDABBOUS**, Professeur en sciences de gestion, Université de Sfax, Tunisie.

Docteur en Sciences de Gestion, Enseignant Chercheur

Faculty of Social and Management Sciences, University of Buea, PO Box: 63 Buea, Cameroon.

Tel (00237) 674 07 63 60 Email: nwahanye@yahoo.fr

INTRODUCTION

Parmi les interrogations qui convergent vers le débat central du rôle attendu et effectif de la GRH dans les organisations, figure celle de sa contribution aux performances de l'entreprise, notamment financières. En effet, dans un contexte d'affaire en proie aux perturbations de toute sorte, la performance financière est mise au rang des grandes priorités dans les entreprises. Ces perturbations qui sonnent le glas de nombreuses entreprises, jusque là bien implantées dans leur milieu d'évolution, interpellent les pratiques de GRH. Comme le souligne Bernatchez (2008, p. 72), « *la question centrale est devenue la suivante : quelles pratiques RH sont plus susceptibles de protéger la pérennité de l'entreprise ?* ». Toute entreprise pérenne étant par définition rentable, cette question permet de mettre en évidence l'existence d'un lien entre la GRH et la performance financière.

L'analyse de ce lien intéresse depuis une trentaine d'années les débats scientifiques en sciences de gestion. Cependant, malgré le nombre grandissant de recherches sur ce sujet, une lecture critique de la littérature n'hésite pas à qualifier cette relation de véritable « *boîte noire* » (Chrétien et al., 2005). Les résultats sont parfois mitigés, contradictoires et les conclusions divergentes. Ainsi, en dépit d'un effort de recherche soutenu depuis une trentaine d'années et la qualité indéniable des travaux antérieurs, ce domaine demeure encore largement perfectible et de nouvelles recherches doivent se poursuivre si l'on souhaite atteindre l'objectif ultime, celui de démontrer le lien tangible et déterminant entre les pratiques de GRH et la performance.

Globalement, certaines controverses alimentent les débats et nécessitent qu'on s'y attarde. Dans un premier temps, le caractère stratégique et risqué de la GRH pose un problème quant au sens de cette relation (entre positivisme et négativisme). En outre, s'il est admis que les pratiques de GRH peuvent contribuer à la performance des entreprises, le processus par lequel s'opère cette contribution demeure un sujet de discussion d'actualité (Boselie, Dietz et Boon, 2005 ; Wall et Wood, 2005). Il se pose à ce niveau un problème de nature du lien entre la GRH et la performance financière : ce lien est-il direct ou indirect ? En plus, si les études américaines et européennes se sont penchées avec succès sur cette thématique, l'intérêt de cette réflexion pour les organisations en Afrique est récent (Houkoku, 2011 ; Ndao, 2012).

L'objectif de ce travail est d'évaluer l'influence des pratiques de GRH sur la performance financière en contexte camerounais, en mettant un accent particulier sur les controverses ci-dessus mentionnées. Pour l'atteindre, nous présentons les controverses développées, le modèle de recherche et les hypothèses, la méthodologie, les résultats et les implications de l'étude.

1. LES CONTROVERSES AUTOUR DU LIEN ENTRE LA GRH ET LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

Plusieurs études ont cerné le lien entre les pratiques de GRH et la performance des organisations, permettant ainsi à la communauté scientifique de faire un avancement considérable dans le domaine de la gestion. Cependant, malgré les efforts consentis, ce champ de recherche semble encore ouvert au regard de la diversité conceptuelle qui anime les débats. Nous présentons ici les controverses qui justifient l'intérêt d'un éclairage supplémentaire du lien étudié. Il s'agit notamment du caractère stratégique et risqué de la GRH, et du clivage lié à la nature des effets postulés.

1.1. Le caractère stratégique et risqué de la GRH

Une lecture critique de la littérature montre que la GRH apparaît simultanément comme une source d'avantages concurrentiels et comme un vecteur de risques. En effet, avec le renouvellement de la GRH sous l'influence de certains courants de pensée², la GRH est passé au fil du temps de simple figurant administratif à acteur de premier plan dans la gestion performante d'une organisation (définition et la mise en place des stratégies). Ce nouveau rôle fait de la GRH une source indéniable d'avantages concurrentiels. Toutefois, reconnaître la dimension stratégique de la GRH implique également la prise en compte du risque attaché à une mauvaise GRH.

² L'école scientifique (taylorisme), l'école psychologique et le mouvement des relations humaines, l'école systémique, etc.

1.1.1. La GRH comme une source d'avantages concurrentiels

Pour répondre à la nécessité de disposer d'outils originaux qui permettraient aux entreprises de se démarquer de la concurrence, en développant un avantage compétitif durable³ qui contribuerait à la performance de l'entreprise, au renforcement de sa compétitivité et sa rentabilité, les ressources humaines (RH) ont été évoquées par la théorie des ressources stratégiques comme une ressource à la fois précieuse, rare, difficilement imitable et non substituable par tout autre facteur de production, contrairement aux autres actifs organisationnels (Dyer et Schafer, 1999 ; Barney, 1991 ; etc.).

Parlant de cette théorie qui constitue une véritable référence sur laquelle s'appuient de nombreux auteurs, Manon (2009, p.64) souligne que « *la performance organisationnelle doit se manifester à travers la création d'un avantage concurrentiel durable fondé sur la qualification du capital humain. Pour cela, cette dernière consiste à réaliser un ensemble de pratiques des ressources humaines et la mise en œuvre d'une stratégie des ressources humaines efficace et dynamique* ».

La littérature scientifique atteste d'ailleurs que le capital humain représente un avantage compétitif indubitable. En effet, plusieurs auteurs s'accordent ces dernières années, pour dire que la principale source d'avantages concurrentiels est sans contredit les RH (Persais, 2004 ; Guérin et Wils, 2002). Empiriquement, des auteurs tels que, Liouville et Bayad (1995), Huselid (1995), Delery et Doty (1996), Bryson (1999), Arcand (2000), Arcand (2006), Katou (2008), soutiennent clairement cette vision de la GRH comme un atout stratégique favorisant la réalisation de l'objectif de rentabilité financière.

1.1.2. La GRH comme un vecteur de risques non négligeables

L'idée voulant que la GRH soit un vecteur de risques tient à la nature risquée de tout acte de gestion. Cette idée a fait l'objet de développements dans le cadre de la théorie financière de la GRH. Cette théorie basée sur la reconnaissance de la dimension stratégique de la GRH, repose en grande partie sur l'influence du risque attaché à la GRH sur la performance financière (Chrétien et al., 2005). En effet, le fait que la GRH soit de plus en plus reconnue comme une dimension stratégique de l'entreprise, oblige les intervenants du domaine de la finance à tenir davantage

³ En se rapportant à la théorie des ressources, un avantage n'est compétitif que dans la mesure où, il représente un actif précieux, difficilement imitable et non substituable (Arcand, M., 2000, p.20).

compte du « *risque* » que peut représenter une mauvaise GRH en matière du rendement des fonds investis. Ce risque représente l'une des sous-composantes du risque d'affaires auquel sont soumises les entreprises. Plus précisément, il s'agit du risque de gestion qui fait référence au manque de connaissances en gestion de l'équipe de direction, à l'insuffisance des RH consacrées à la fonction de gestion et à l'absence des outils appropriés.

En se référant à Coff (1997), le succès des organisations serait conditionné par la maîtrise des risques de gestion. Il observe que les RH sont « *un capital humain sous contrôle organisationnel limité* ». Bien que le potentiel de rente que représente ce capital humain soit réel, il demeure néanmoins soumis à la résolution de sérieux problèmes d'information et à la menace de roulement volontaire. Les problèmes d'information peuvent provenir :

- d'une situation d'asymétrie d'information, qui peut pousser l'employeur à opérer des mauvais choix en matière de recrutement, ce qui accroît les coûts de formation ;
- d'une tendance des employés à l'opportunisme qui se manifeste par une réduction des efforts et donc du rendement (productivité), ce qui entraîne une baisse des revenus des entreprises ;
- des contraintes liées à la rationalité limitée, qui accroissent les coûts de transaction.

S'agissant du roulement volontaire, il faut noter qu'il engendre des coûts directs et indirects qui pourraient affecter négativement la rentabilité de l'entreprise.

En plus de ces problèmes, la GRH engendre des coûts dans la mise en place des pratiques de GRH (implantation et absence de cohésion entre pratiques).

Au total, la GRH engendrerait des coûts susceptibles d'amenuiser la performance financière des organisations.

Globalement, le caractère stratégique et risqué de la GRH pose un problème fondamental : celui du véritable apport des pratiques de GRH à la performance financière des organisations au regard des coûts qu'une mauvaise GRH pourraient engendrer et des avantages issus du caractère stratégique de la GRH. Cet apport est-il positif ou négatif ?

En dehors de cette vision de la GRH comme un atout stratégique risqué, un autre aspect qui alimente également les débats sur la contribution des pratiques de GRH au succès financier est celui de la nature du lien : est-il direct ou indirect ?

1.2. Le clivage lié à la nature des effets postulés

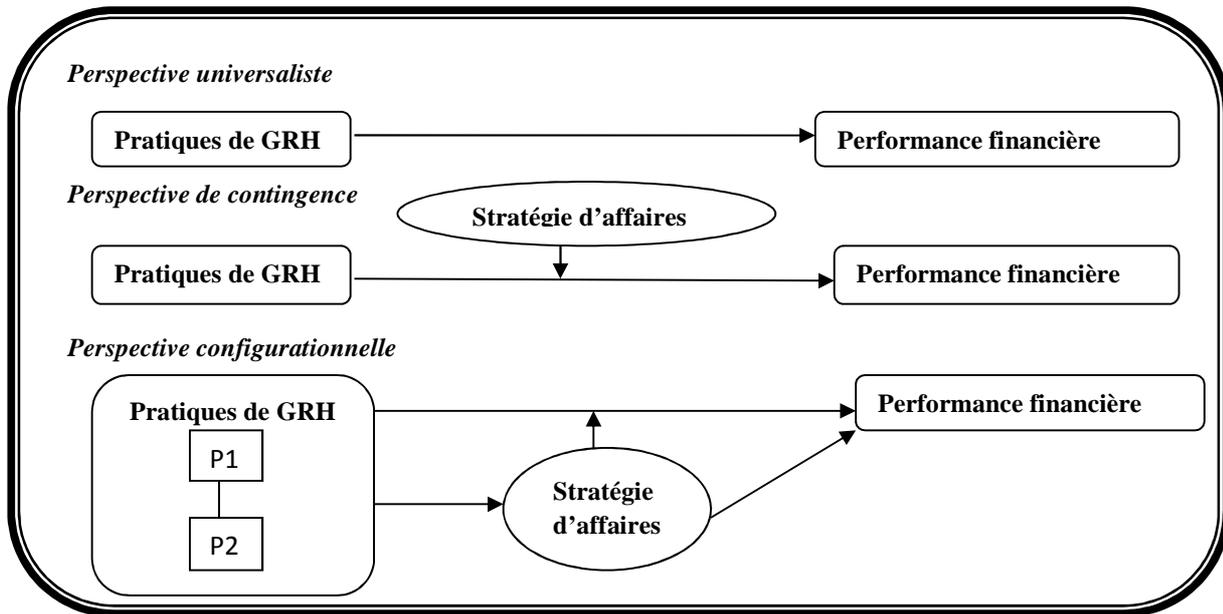
À ce jour, lorsque nous effectuons une analyse critique de la littérature, nous pouvons constater que la relation entre la GRH et la performance financière est loin de faire l'unanimité parmi les théoriciens de la GSRH. Plusieurs recherches ont trouvé des liens significatifs entre les pratiques de GRH et la performance financière (Arcand et al., 2004 ; Akhtar et al., 2008 ; Delery et Doty, 1996 ; etc.). Cependant, ces études sont restées muettes sur les liens de causalité. Si les auteurs ont semblé établir un mécanisme d'impact (Dimba et K'Obonyo, 2009), peu se sont préoccupés de la nature de la causalité entre les pratiques de GRH et les performances, ce qui pourrait remettre en question la portée de leurs résultats. Cette causalité est-elle directe et/ou indirecte ?

Les chercheurs semblent partagés entre les trois perspectives théoriques développées dans les années 90 pour tenter d'expliquer la relation entre les pratiques de GRH et la performance (perspectives universaliste, de contingence et configurationnelle) et une approche plus dynamique construite dans les années 2000 qui conçoit le lien entre la GRH et la performance financière comme étant indirect, contrairement aux approches traditionnelles qui admettent sous certaines conditions l'existence d'un lien direct. Pour cette approche, il existerait des variables intermédiaires par lesquelles transite l'influence des pratiques de GRH sur la performance financière.

1.2.1. GRH et performance financière : un lien direct

Le lien direct entre la GRH et la performance financière est véhiculé par les trois approches traditionnelles de la GSRH mobilisées dans les années 90 en explication à ce lien. La *figure 1.2* ci-après illustre ces trois perspectives.

Figure 1.2 : Approches traditionnelles du lien entre la GRH et la performance financière



Source : Adaptée de McMahan, Virick et Wright (1999, p.104)

Ces approches malgré leurs limites constituent encore de nos jours des cadres théoriques sur lesquels s'appuient de nombreux chercheurs. L'approche universaliste postule une relation directe entre chaque pratique de GRH et la performance financière. Plusieurs études l'ont supportée empiriquement (Chrétien et al., 2005 ; Lacoursière et al., 2005 ; Arcand, Bayad et Fabi, 2002 ; Arcand, 2000; Delery et Doty, 1996 ; Huselid, 1995). Pour l'approche de contingence, le lien direct entre la GRH et la performance financière se fait sous l'influence de certaines variables dites de contingence telles que la stratégie d'affaires (Delery et Doty, 1996 ; Wright et al., 1995 ; Cappelli et Singh, 1992 ; Miles et Snow, 1984 ; etc.) et la culture nationale (Arcand et Gagnon, 2011 ; Manon, 2009 ; Arcand, 2006). La conception configurationnelle quant à elle soutient l'existence d'un lien direct par un regroupement cohérent des pratiques (arrimage interne) capable de s'harmoniser (arrimage externe) aux principales caractéristiques de l'organisation (Dyer et Reeves, 1995 ; MacDuffie, 1995).

1.2.2. GRH et performance financière : un lien indirect

Les approches traditionnelles mentionnées ci-dessus, malgré leur richesse, ignorent complètement l'existence de variables médiatrices dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance financière, « or, ce n'est qu'une conception subjective qui peut conduire à

suggérer qu'un rapport de causalité lie directement les choix de GRH et la rentabilité par exemple » (Bayad et Liouville, 2001, p.7). En effet, la performance se décompose en plusieurs dimensions interdépendantes, « *ainsi, bien que les décisions de GRH n'exercent pas un effet direct sur la rentabilité, elles produisent cependant un impact sur le comportement du personnel et ce comportement se répercute sur la productivité, la qualité de la production et la capacité de l'organisation à innover. Par conséquent, en fonction du degré de motivation du personnel, la productivité et la qualité de la production devraient varier et avoir un impact différent sur le volume des ventes et de la rentabilité* » (Bayad et Liouville, 2001, p.8).

Cette idée est partagée par de nombreux chercheurs à l'instar de Le Louarn et Wils (2001) pour qui, les pratiques de GRH bien que mises en œuvre pour réaliser une meilleure performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les RH (en termes d'attitude, de comportement, de compétence, de satisfaction, de motivation, d'implication, etc.) et, par la suite, des résultats indirects sur les plans organisationnel, financier et de la valeur de l'action. Ces auteurs ont développé un modèle causal permettant de mieux apprécier le lien entre les variables de GRH et les différents niveaux de performance : « *le modèle en escalier* » (Le Louarn et Wils 2001)⁴

Cette approche est soutenue par la théorie du capital humain et la théorie comportementale des RH, qui justifient l'existence d'une relation entre les pratiques de GRH et la performance financière à travers une cascade⁵.

Certains chercheurs ont tenté de valider empiriquement cette approche (Ndao, 2012 ; Katou, 2008 ; Bartel, 2004 ; Sels et al., 2003 ; etc.). Ndao (2012) montre que la réalisation de la performance financière est tributaire de plus d'investissement sur les pratiques de GRH qui accroissent la motivation. Cet auteur ne trouve aucun lien direct entre les pratiques de GRH et la rentabilité. Katou (2008) a montré que les résultats RH jouent partiellement un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Il existe ainsi un lien direct et indirect entre les pratiques de GRH (sélection, organisation du travail,

⁴ Confère Annexe 1

⁵ Cela signifie tout simplement que les pratiques, processus et politiques associés aux différentes dimensions de la GRH pourraient donner des résultats positifs sur les attitudes et les comportements des acteurs de l'organisation qui, à leur tour, pourraient avoir une influence sur les résultats organisationnels engendrant finalement l'impact désiré sur les résultats financiers.

communication, évaluation du rendement, etc.) et la performance organisationnelle. Les travaux de Bartel (2004) montrent que les pratiques de « récompenses incitatives » du système de travail à haute performance, influencent la satisfaction des employés, qui influence à son tour la performance des succursales des banques au Canada. Sels et al. (2003) quant à eux ont montré que l'intensité de la GRH a un effet majeur direct sur la profitabilité des PME. Ils expliquent ce résultat par la non prise en compte dans l'étude de certains résultats économiques pouvant influencer la profitabilité, comme la qualité, plus d'innovation, l'implication, etc.

En somme, quelle approche faut-il utiliser ? Répondre à cette question n'est pas aisé. En effet, bien que l'approche dynamique soit plus actuelle et théoriquement très séduisante au regard de la complexité de la relation objet de l'étude, elle ne saurait réduire le bienfondé d'une évaluation de l'impact direct des pratiques de GRH sur la performance financière. En effet, jusqu'à ce jour les recherches ne sont pas tranchées sur l'approche la plus robuste. Toutes ces approches continuent à être mobilisées dans les études.

Il faut noter que Guerrero (2003) dans une modélisation schématique du lien entre les pratiques de GRH et les performances (*voir annexe 2*) montre d'une part qu'il pourrait exister un lien direct entre les pratiques de GRH et les indicateurs de la performance financière. D'autre part, ce lien peut également être indirect via les indicateurs de l'état de mobilisation et ceux de la performance intermédiaire. Dans cette étude, nous nous proposons d'évaluer simultanément l'influence directe et l'influence indirecte.

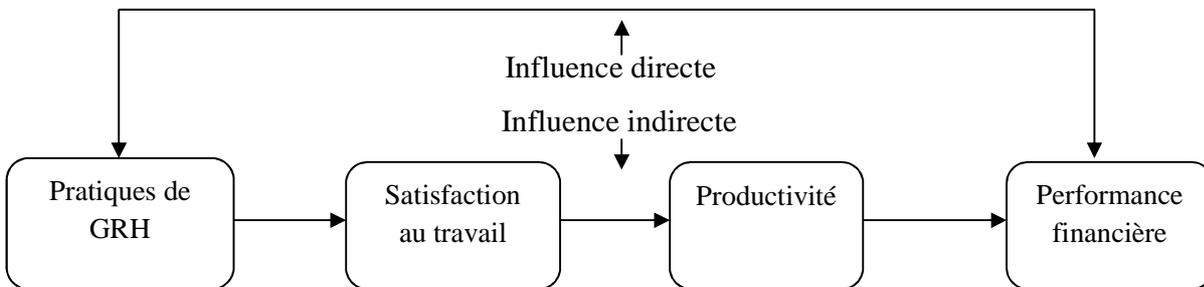
En résumé, les controverses théoriques présentées ici, rendent incertain l'efficacité financière de la GRH et indiquent de manière logique l'utilité d'approfondir l'étude de ce lien. Le débat semble donc encore ouvert et la littérature laisse de la place pour améliorer ce lien (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade et Drake, 2009 ; Wright et Haggerty, 2005).

2. L'EXPOSÉ DU MODÈLE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Dans notre volonté de répondre à la question de la nature du lien entre les pratiques de GRH et la performance financière, nous retenons l'idée que la mise en œuvre des pratiques de GRH peut produire tant les effets directs qu'indirects sur la performance financière comme il transparaît de

la modélisation de Guerrero (2003). Ainsi notre cadre conceptuel est décrit dans la figure 2 ci-dessous :

Figure 2 : Modèle théorique de recherche



Source : l'auteur à partir de la littérature

Malgré le risque que présente une mauvaise GRH, ce travail s'inscrit dans une approche positiviste voulant que la GRH constitue une source d'avantages concurrentiels permettant d'améliorer la performance financière. Ainsi, partant du modèle théorique les hypothèses suivantes peuvent être émises :

H1 : Les pratiques de GRH influencent positivement et de manière directe la performance financière.

H2 : Les pratiques de GRH influencent positivement et de manière indirecte la performance financière via la satisfaction au travail et la productivité.

H2a : Les pratiques de GRH influencent positivement la satisfaction au travail

H2b : La satisfaction au travail influence positivement la productivité.

H2c : La productivité influence positivement la performance financière

H2d : La satisfaction au travail médiate positivement le lien entre les pratiques de GRH et la productivité

H2e : La productivité médiate positivement la relation entre la satisfaction au travail et la performance financière.

3. LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Pour tester les hypothèses de recherche et répondre aux préoccupations soulevées dans ce travail, nous adoptons une démarche méthodologique intégrant la technique d'analyse des données, les données de l'étude et les variables et leurs mesures.

3.1. La technique d'analyse des données : test des effets médiateurs

Trois approches sont susceptibles de faciliter l'observation de la causalité entre les pratiques de GRH et la performance des organisations (Wright et al., 2005). Il s'agit de la causalité inversée⁶, de l'effet médiateur et de la théorie implicite⁷. Dans cette étude, nous utilisons *le test de l'effet médiateur* comme cadre statistique pour vérifier nos hypothèses de recherche (causalité directe et causalité indirecte). Nous optons plus précisément pour la méthode causale du test des effets médiateurs adaptée de l'analyse de Baron et Kenny (1986)⁸.

Le choix de cette approche tient au fait que le progrès des études en GRH dépend du développement continu de nouvelles techniques de recherche, qui prennent en compte la complexité du lien objet de l'étude. Inspirée des travaux récents en GSRH (Fabi et al., 2012 ; Anvari et Amin, 2011), cette approche permet d'obtenir dans la même modélisation le lien direct et le lien indirect. Cependant, pour valider le lien indirect tel que décrit dans le modèle, nous avons recours à une approche analytique basée sur la validation des hypothèses émises.

3.1.1. La méthode causale du test des effets médiateurs de Baron et Kenny (1986)

La représentation habituelle d'un effet médiateur met en jeu trois variables : la variable dépendante (Y), la variable indépendante (X) et la variable médiatrice (M). Les relations sont mesurées par des coefficients structurels de régression. Les effets de premier ordre dans ce modèle sont représentés par les coefficients de régression standardisés (standardized estimates)⁹ entre les variables explicatives et la variable à expliquer. Une analyse en 5 étapes doit être menée

⁶ La causalité inversée suppose que la performance des organisations pourrait aussi bien être la cause de la GRH.

⁷ La théorie implicite suggère que la relation significative entre les pratiques de GRH et la performance pourrait résulter de l'information subjective des répondants.

⁸ Selon ces auteurs, un médiateur est une variable (M) représentant un mécanisme d'influence indirecte de la variable explicative (X) sur la variable à expliquer (Y).

⁹ Ces coefficients représentent l'évolution de l'écart-type de la variable dépendante liée à une augmentation d'une unité d'écart-type de la variable indépendante.

pour affirmer l'existence d'un effet médiateur de M sur le lien entre X et Y. Les trois premières étapes se résument au travers des trois équations de régression ci-après :

$$Y = a_1 + b_1 X + \varepsilon_1 \quad (1)$$

$$M = a_2 + b_2 X + \varepsilon_2. \quad (2)$$

$$Y = a_1 + b_3 X + b_4 M + \varepsilon_3 \quad (3)$$

a_i = constantes

b_i = coefficients

ε_i = résidus

L'effet direct dans cette modélisation est obtenu par le coefficient b_3 de l'équation 3 et l'effet indirecte est obtenu par le produit des coefficients b_2 et b_4 (b_2*b_4).

Dans la première régression, le coefficient b_1 doit être significatif (Cette significativité est avérée si la statistique t du *test de student* est supérieur à 1,96 et la probabilité p associée inférieure ou égale à 5%). Dans la deuxième, le coefficient b_2 doit être significatif et dans la troisième le coefficient b_4 doit être significatif.

Dans une quatrième étape, on recherche l'ampleur de l'effet médiateur. Si le coefficient b_3 de Y sur X devient non significatif ou nul en présence de M, alors l'effet médiateur est total ou parfait. Si par contre il demeure significatif, alors l'effet médiateur est partiel.

Dans la dernière étape, on doit s'assurer de la significativité de l'effet médiateur. Kenny et al. (1998) recommandent l'utilisation du *Test de Sobel* (1996)¹⁰. Cette analyse est complétée par le test des effets indirects par Bootstrap (Edwards et Lambert, 2007 ; Preacher et Hayes, 2004), qui permet de dépasser les limites de la démarche de Baron et Kenny (1986) grâce à l'utilisation des intervalles de confiance pour contourner les problèmes de pouvoir statistique¹¹ (Edwards et

¹⁰ Ce test permet de calculer l'erreur standardisée ($S_{b_2b_4}$) de l'effet indirect (b_2b_4). L'erreur $S_{b_2b_4}$ est obtenue à partir des erreurs standardisées des coefficients (b_2) et (b_4), notées S_{b_2} et S_{b_4} . La significativité de ce test est mesurée par la formule suivante : $Z - value = b_2 * b_4 / \sqrt{(b_4^2 S_{b_2}^2 + b_2^2 S_{b_4}^2)}$

¹¹ La démarche causale pas à pas proposée par Baron et Kenny (1986) souffre de certaines limites qu'il est important d'intégrer dans les analyses. Premièrement, le pouvoir statistique de ce modèle est limité dans la plupart des cas et particulièrement ceux où l'échantillon étudié est de taille réduite comme dans cette étude, et la distribution non normale, en plus de l'inadéquation de son étape 1 exigeant un lien significatif entre la variable indépendante et la variable dépendante (MacKinnon et al., 2002 ; Shrout et Bolger, 2002)

Lambert, 2007 ; Mac Kinnon et al., 2002), et baisser l'erreur de type I¹² (Preacher et Hayes, 2008). Elle repose sur l'utilisation d'une macro SPSS qui allie le Test de Sobel à une démarche en pas à pas et qui permet de tester tous les effets indirects de médiation tout en contrôlant les autres variables du modèle. Nos analyses sont basées sur 1000 répliques générées par la méthode Bootstrap.

L'outil d'analyse de données utilisé dans cette recherche est le logiciel SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) dans ses versions 20.0.

3.1.2. L'approche alternative de validation du lien indirect

Tel que décrit à la figure 2, le modèle conceptuel est difficilement testable avec l'analyse classique des effets médiateurs de Baron et Kenny (1986) qui se limite à une chaîne tronquée à trois niveaux seulement. Pour faciliter la validation de ce modèle, les relations suivantes sont étudiées :

- *Relation 1* : l'effet médiateur de la satisfaction au travail dans le lien entre les pratiques de GRH et la performance financière. A partir de cette relation, on établit le lien direct entre les pratiques de GRH et la performance financière (*H1*) d'une part, puis le lien indirect via la satisfaction au travail (*H2f ci-dessous*) d'autre part. on y apprécie également le lien entre les pratiques de GRH et la satisfaction au travail (*H2a*) ;
- *Relation 2* : l'effet médiateur de la satisfaction au travail dans le lien entre les pratiques de GRH et la productivité. Ici on teste les hypothèses *H2a* ($b_{1\cdot}$) et *H2d* ($b_{2\cdot} * b_{4\cdot}$) ;
- *Relation 3* : l'effet médiateur de la productivité dans le lien entre la satisfaction au travail et la performance financière. L'analyse de cette relation permet de tester les hypothèses *H2b* ($b_{2\cdot}$), *H2c* ($b_{4\cdot}$)¹³ et *H2e* ($b_{2\cdot} * b_{4\cdot}$)

Ainsi, en plus des hypothèses émises précédemment, nous émettons également l'hypothèse *H2f* issue de la relation 1.

¹² Risque de se tromper en affirmant l'existence d'un effet médiateur qui est en réalité faux. Ce type d'erreurs peut conduire à des conclusions erronées concernant l'effet de médiation (Richebé, El Akremi et Nasr, 2011).

¹³ Cette hypothèse peut également être testée au travers du résultat de la régression simple entre la productivité et le ROE présenté en annexe 3.

H2f : La satisfaction au travail médiatise positivement la relation entre les pratiques de GRH et la performance financière.

Il faut noter que toutes ces hypothèses servent à la validation de notre modèle. En effet, on suppose que si le lien entre les pratiques de GRH et la performance financière est exclusivement direct (et positif), alors la satisfaction au travail n'influence pas la performance financière (rejet de l'hypothèse H2f). Ceci permet de penser à une probable médiation jouée par la productivité dans le lien entre la satisfaction et la performance financière. Si cette médiation est totale (exceptionnellement partielle) et positive (H2e)¹⁴, et que l'effet médiateur de la satisfaction dans la relation entre les pratiques de GRH et la productivité est positif et parfait (par défaut partiel) (H2d)¹⁵, alors, on peut déduire une validation complète du modèle initial lorsqu'en plus H2a, H2b et H2c sont confirmées.

Des lors, on va admettre qu'il existe un lien indirect entre les pratiques de GRH et la performance financière si H2a, H2b, H2c, H2d et H2e sont valides (lien indirect via la cascade) ou si H2f est valide (lien indirect via la satisfaction au travail).

3.2. Les données de l'étude

Les données utilisées dans cette étude, proviennent d'une enquête par questionnaires auprès des responsables et employés de 73 institutions financières composées de 8 banques et 65 microfinances indépendantes en activité au Cameroun. Initialement, la population cible est constituée de l'ensemble des banques et micro-finances indépendantes¹⁶ ayant à la date de collecte des données au moins 3 années d'existence. Ce choix permettait de ne retenir que les institutions dans lesquelles la probabilité de retrouver un nombre raisonnable de pratiques de

¹⁴ De préférence une médiation totale, car elle implique de manière automatique que la satisfaction influence la productivité au travail. On vérifiera tout simplement le signe de la relation qui devra être positif.

¹⁵ Une médiation totale implique de manière automatique que l'investissement en GRH influence la satisfaction au travail. On vérifiera tout simplement le signe de la relation qui devra être positif.

¹⁶ Au-delà de l'importance significative de ces entreprises dans le financement de l'économie, la décision de travailler sur un échantillon d'institutions financières se justifie prioritairement par l'homogénéité observable en termes de technologie et de capital qui obligent les institutions financières de même catégorie à ne compter que sur leurs ressources humaines pour se démarquer. En plus, on assiste ces dernières années à une crise dans le secteur financier camerounais, avec la mise sous administration provisoire de la Commercial Bank of Cameroon (CBC) en 2009, le dépôt de bilan de la Compagnie financière de l'Estuaire (Cofinest) en Février 2011 et la First Investment For Financial Assistance (FIFFA) en Août 2012, etc. Enfin, les microfinances indépendantes dans leur majorité ont presque surmonté les enjeux méthodologiques, opérationnels, puis financiers inhérents à tout développement, elles doivent donc prendre conscience de ce que les questions humaines contribuent à leur succès et à leur viabilité.

GRH formelles est élevée. Pour des raisons de coût et d'éloignement géographique, seule une partie de ces institutions a été soumise à l'enquête et constitue de ce fait notre échantillon.

Au total, sur les 126 institutions répertoriées dans les régions concernées par la collecte des données (Centre, Littoral, Sud-Ouest¹⁷), seules 103 ont accepté de participer à l'étude. Au final, 73 institutions financières ont réellement participé en se soumettant à l'administration des questionnaires, ce qui donne un taux de réponse de 70,87% (8 banques et 65 microfinances). Le refus de participer est lié principalement au comportement de méfiance qui caractérise certains chefs d'entreprise en matière d'utilisation des données collectées. Ces derniers traitent les chercheurs d'espions pour le compte d'autres structures.

Dans chaque institution, un responsable et quatre (04) employés étaient soumis aux questionnaires. Les responsables étaient soumis au questionnaire « Structure » qui permettait d'apprécier l'intensité de la GRH, le niveau de performance financière et de productivité des institutions financières. Les employés quant à eux étaient soumis au questionnaire « Employé » permettant de capter leur niveau de satisfaction.

3.3. Les variables et leurs mesures

Les questionnaires ont servi à la fois de base de collecte des données et d'outils d'aide à la mesure des différentes variables.

Performance financière

Le Return On Equity (ROE) est retenu comme indicateur de performance financière. Pour des raisons d'inaccessibilité aux données comptables pour la totalité des institutions financières, nous avons utilisé une mesure subjective pour l'apprécier. Précisément, il a été demandé aux responsables d'apprécier le ROE de leurs institutions en indiquant sur une échelle de type Likert en 5 points le niveau qui correspondait le mieux à leur rentabilité (1= très mauvais ; 2 = mauvais ; 3 = moyen ; 4 = bon ; 5 = très bon). Cette mesure a été utilisée par Ndao (2012).

¹⁷ Toutes les banques et 67,72% des microfinances indépendantes sont localisées dans ces régions.

Pratiques de GRH

Nous étudions ici l'intensité de l'intégration des pratiques de GRH¹⁸. Les informations collectées concernent les activités de GRH composant les différentes dimensions de GRH. Ainsi, les scores obtenus sont utilisés pour construire les indices servant de mesures des pratiques de GRH. L'approche méthodologique retenue pour la construction des indicateurs d'intégration des pratiques de GRH est celle développée par Asselin (2002)¹⁹. Le choix de cette procédure de calcul des indices nous semble plus indiqué que celle de sommation des scores des items utilisée dans la majorité des études en GSRH (Ait-Razouk et Bayad, 2010 ; Sun, Aryee et Law, 2007 ; Wright et al., 2005 ; Chretien et al., 2005 ; Lacoursière et al., 2005). En effet, la méthode de sommation bien que basée sur les hypothèses d'additivité des effets des différentes pratiques de GRH sur la performance (Delery, 1988) et de non nullité des indices obtenus (Liouville et Bayad, 1998), ne tient pas compte du poids de chaque variable présente dans l'étude et de sa disparité comme la méthode des ACM²⁰. En plus, les alphas de Cronbach²¹ obtenus dans cette étude n'étant pas toujours très proche de 1 (*voir annexe 3*), la logique de sommation poserait des problèmes.

¹⁸ De façon spécifique, il a été demandé aux participants de répondre à 43 questions couvrant douze dimensions de GRH. Chaque question avait deux volets. Dans un premier temps, le répondant devait préciser si la pratique était une activité intégrée dans l'institution (Oui/Non). Si la pratique est intégrée, le répondant devait dans un second temps indiquer sur une échelle à trois points de type Likert le degré d'intégration de chacune des pratiques intégrées dans l'institution (1= peu intégrée ; 2= assez intégrée ; 3= fortement intégrée).

¹⁹ Suivant cette démarche, la construction d'un indicateur est basée sur l'approche inertie qui vise à définir un indicateur composite pour chaque individu de l'échantillon par l'utilisation des techniques d'analyses multidimensionnelles. L'outil le plus adapté dans le cas d'espèce est l'analyse factorielle des correspondances multiples (ACM). En bref, les variables entrant dans la construction de l'indice étant des variables qualitatives, la méthode statistique la plus appropriée pour calculer le poids des variables qui définissent un indice composite est une double ACM (analyse factorielle de correspondances multiples). La première ACM permettra de sélectionner les variables qui vont servir dans la construction de chaque indicateur. Le critère de sélection utilisé ici est celui de la COPA (consistance ordinale par rapport au premier axe). Ceci permet à l'indicateur de respecter une condition essentielle : celle de décroître quand les variables entrant dans sa construction se déprécient.

²⁰ A titre d'exemple, une variable où presque tous les individus ont répondu de la même manière n'apporte aucune information du point de vue statistique. En outre, deux structures peuvent avoir des indices identiques par sommation, alors que leurs perceptions du phénomène sont différentes.

²¹ L'alpha de Cronbach est un indicateur statistique utilisé pour déterminer la fiabilité d'une échelle de mesure. Il permet de savoir si les items mesurent le même phénomène.

La forme fonctionnelle de l'indicateur composite suivant cet auteur se présente comme suit :

$$INDICATEUR_i = \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K \sum_{j_k=1}^{J_k} w_{j_k}^k I_{j_k}^k \text{ où}$$

K= nombre total de variables catégorielles

J_k = Nombre de modalités pour la k^{ème} variable

w_{j_k}^k = Poids (score normalisé) attribué à la modalité j_k de la k^{ème} variable.

Les différentes pondérations sont obtenues par la formule : $w_{j_k}^k = \frac{score_j^k}{\sqrt{\lambda_1}}$ où $score_j^k$ représente le score de la j^{ème} modalité de la k^{ème} variable obtenu par l'ACM, λ_1 représente la première valeur propre.

I_{j_k}^k = l'indicateur binaire (0/1) prenant la valeur 1 si l'institution i prend la modalité de la variable k et 0 sinon.

Au total, la valeur de l'indice de GRH pour une institution financière i correspond à la moyenne des scores normalisés des variables catégorielles. Le poids d'une catégorie est la moyenne des scores normalisés des unités de la population appartenant à cette catégorie.

Les dimensions de GRH retenues dans le cadre de cette recherche sont le recrutement, l'intégration, la formation, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement, la communication et l'information, la gestion des carrières, la sécurité d'emploi, la planification des ressources humaines, la responsabilisation, la participation des employés et la rémunération incitative. Les indices obtenus ici sont consistants pour 8 dimensions sur les 11 applicables, avec des alphas de Cronbach supérieurs au seuil généralement acceptable de 0,7 (confère annexe 3).

Satisfaction au travail

Nous captions la satisfaction au travail à partir de *l'indice de satisfaction des employés*. Pour chaque employé, cet indice est calculé de la même façon que l'indice d'intégration de la pratique de GRH. Les questions liées à la satisfaction au travail ont été alignées à ceux de l'intégration des pratiques de GRH. Les répondants (employés) devaient préciser leur degré de satisfaction à l'aide d'une échelle de Likert à 4 dimensions (0. pas du tout satisfait ; 1. peu satisfait ; 2. assez satisfait ; 3. très satisfait). Cependant, afin d'avoir un indicateur de satisfaction au travail agrégé par institution financière, la moyenne des indices par employé est utilisée. L'indice de satisfaction

par institution correspond ainsi à la somme des indices individuels divisée par quatre. Les indices obtenus ici sont consistant pour 8 dimensions retenues plus haut (*confère annexe 3*).

Productivité

La productivité est mesurée par le score obtenu en réponse à la question y relative. Il était demandé aux répondants d'évaluer la productivité de leurs employés à partir d'une échelle de Likert à 5 points (1. très mauvaise ; 2. mauvaise ; 3. moyenne ; 4. bonne ; 5. très bonne).

4. LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats assortis des différentes régressions sont consignés dans les tableaux 1 à 3. Le tableau 1 présente les résultats de l'analyse de l'effet médiateur de la satisfaction au travail sur le lien entre les pratiques de GRH et la performance financière. Le tableau 2 présente les résultats de l'analyse de l'effet médiateur de la satisfaction au travail sur le lien entre certaines pratiques de GRH et la productivité. Le tableau 3 décline les résultats de l'analyse de l'effet médiateur de la productivité sur le lien entre la satisfaction en GRH de certaines pratiques et la performance financière. Le tableau 4 donne une synthèse des résultats et un essai de validation de notre modèle théorique.

Tableau 1 : Pratiques de GRH et ROE (effet médiateur de la satisfaction au travail)

<i>Pratiques de GRH</i>	<i>Coefficients (t-value)</i>				<i>Conclusion</i>	<i>Test de significativité de l'effet indirect</i>	
	<i>b₁</i>	<i>b₂</i>	<i>b₃</i>	<i>b₄</i>		<i>Test de Sobel (Z-value)</i>	<i>Test Bootstrap IC 95% et 90%</i>
Recrutement	0,460* (3,979)	-0,119 (-1,074)	0,501* (4,517)	0,343* (2,908)	AM (LD)	- -	- -
Intégration	0,441* (3,837)	0,387* (3,346)	0,399* (3,226)	0,108 (0,912)	AM (LD)	- -	- -
Formation	0,438* (4,232)	0,050 (0,621)	0,439* (4,199)	-0,015 (-0,101)	AM (LD)	- -	- -
Organisation du travail	0,665* (5,818)	0,549* (5,911)	0,562* (4,045)	0,187 (1,288)	AM (LD)	- -	- -
Communication et information	0,622* (6,962)	-0,589* (-8,328)	0,731* (5,841)	0,185 (1,239)	AM (LD)	- -	- -

Pratiques de GRH	Coefficients (t-value)				Conclusion	Test de significativité de l'effet indirect	
	b_1	b_2	b_3	b_4		Test de Sobel (Z-value)	Test Bootstrap IC 95% et 90%
Evaluation du rendement	0,551* (7,064)	0,081 (1,249)	0,552* (6,940)	-0,001 (-0,009)	AM (LD)	- -	-
Gestion des carrières	0,549* (5,733)	-0,125 (-1,152)	0,543* (5,588)	-0,046 (-0,435)	AM (LD)	- -	-
Sécurité d'emploi	0,577* (4,317)	0,147** (2,303)	0,535* (3,581)	0,283*** (3,223)	MP (LD et LIND)	0,042*** (1,393)	[0,005 ; 0,100]
Rémunération incitative	0,630* (4,129)	0,526* (5,568)	0,685* (3,727)	-0,105 (-0,542)	AM (LD)	- -	-

(*) Significativité à 1% ; (**) significativité à 5% ; (***) significativité à 10% ; AM = Absence de médiation ; MP = Médiation partielle ; MT = Médiation totale ; LD = Lien direct ; LIND = Lien indirect.

Globalement, il ressort de ce tableau qu'en dehors de la pratique de sécurité d'emploi qui présente un lien positif direct et indirect avec la performance financière, les autres pratiques de GRH semblent influencer positivement et de manière directe la performance financière. Ceci permet une validation totale de notre hypothèse H1, confirmant ainsi l'approche positiviste voulant que les pratiques de GRH soient une source d'avantages concurrentiels susceptibles de booster la performance financière des organisations. En outre, on y observe une certaine robustesse du lien direct sur le lien indirect. Cependant, la satisfaction ne médiatisant pas le lien entre ces pratiques de GRH et la performance financière, une possibilité de médiation en cascade décrite par dans le modèle théorique transparait. L'hypothèse H2f se trouve ainsi valide uniquement pour la pratique de sécurité d'emploi. L'hypothèse H2a voulant que la satisfaction influence positivement la satisfaction au travail est valide pour les pratiques d'intégration, d'organisation du travail, de sécurité d'emploi et de rémunération incitative.

Il faut noter à ce niveau que la validation de H2a étant déterminante dans le processus du test du lien indirect suivant la cascade décrite, la suite des analyses va se concentrer uniquement sur les pratiques de GRH ayant permis sa validation et le rejet de H2f, c'est-à-dire l'intégration, l'organisation du travail et la rémunération incitative²².

²² Les résultats des autres variables sont présentés en annexe 5

Tableau 2 : Pratiques GRH et productivité (effet médiateur de la satisfaction au travail)

Pratiques de GRH	Coefficients (t-value)				Conclusion	Test de significativité de l'effet indirect	
	b_1	b_2	b_3	b_4		Test de Sobel (Z-value)	Test Bootstrap IC 99% ; 95% et 90%
Intégration	0,082 (1,102)	0,387* (3,346)	-0,005 (-0,061)	0,223* (3,104)	MT (LIND)	0,086** (2,223)	[0,021 ; 0,179]
Organisation du travail	0,276* (3,652)	0,549* (5,911)	0,233** (2,520)	0,078 (0,806)	AM (LD)	- -	-
Rémunération incitative	0,475* (5,679)	0,526* (5,568)	0,279* (3,046)	0,372* (3,883)	MP (LD et LIND)	0,196* (3,151)	[0,051 ; 0,418]

(*) Significativité à 1% ; (**) significativité à 5% ; (***) significativité à 10% ; AM = Absence de médiation ; MP = Médiation partielle ; LD = Lien direct ; LIND = Lien indirect.

Les résultats consignés dans ce tableau montrent que la satisfaction au travail est un médiateur parfait du lien entre la pratique d'intégration et la productivité. La significativité de cet effet indirect est confirmée par le test de Sobel qui est satisfaisant ($Z = 2,223$; $p < 5\%$), et le test du Bootstrap avec un intervalle de confiance au seuil de 5% qui n'intègre pas de valeur 0 [0,021 ; 0,179]. En outre, la satisfaction apparaît comme un médiateur partiel du lien entre la pratique de rémunération incitative et la productivité. En effet, le lien entre la rémunération incitative demeure significatif lorsque la satisfaction au travail est introduite dans l'équation 3. L'effet global de 0,475 est reparti entre un effet direct de 0,279 (soit 59,74%) et un effet indirect de 0,196 (soit 40,26%) via la satisfaction au travail, confirmé par le test de Sobel satisfaisant ($Z = 3,151$; $p < 1\%$), et le test du Bootstrap avec des intervalles de confiance aux seuils de 1% qui n'intègrent pas la valeur 0 [0,051 ; 0,418]. L'hypothèse H2d d'effet médiateur de la satisfaction sur le lien entre ces pratiques et la productivité est donc confirmée. La pratique d'organisation au travail présente quant à elle un lien direct avec la productivité. Elle est par conséquent exclue de la suite des analyses.

Le tableau 3 ci-dessous présente les résultats du test d'effet médiateur de la productivité dans le lien entre la satisfaction en GRH et le ROE pour les pratiques d'intégration et de rémunération incitative²³.

²³ Les résultats pour les autres pratiques sont présentés en annexe 6

Tableau 3 : Satisfaction en GRH et ROE (effet médiateur de la productivité)

Variables de satisfaction en GRH	Coefficients (t-value)				Conclusion	Test de significativité de l'effet indirect	
	$b_{1''}$	$b_{2''}$	$b_{3''}$	$b_{4''}$		Test de Sobel (Z-value)	Test Bootstrap IC 99% ; 95%
Intégration	0,248* (2,125)	0,221* (3,339)	0,165 (1,335)	0,375*** (1,827)	MT (LIND)	0,083** (1,550)	[0,009 ; 0,189]
Rémunération incitative	0,291*** (1,667)	0,533* (6,309)	0,058 (0,271)	0,437*** (1,810)	MT (LIND)	0,233*** (1,720)	[0,075 ; 0,442]

(*) Significativité à 1% ; (**) significativité à 5% ; (***) significativité à 10% ; AM = Absence de médiation ; MP = Médiation partielle ; MT = Médiation totale ; LD = Lien direct ; LIND = Lien indirect.

Il ressort de ce tableau que la productivité médiatise totalement le lien entre la satisfaction au travail générée par les pratiques d'intégration et de rémunération incitative d'une part ; et la performance financière d'autre part. En ce qui concerne la pratique d'intégration, il faut noter que tous les coefficients permettant de conclure en l'existence d'un effet médiateur sont significatifs et le coefficient b_3 de l'influence de la satisfaction au travail sur la ROE cesse d'être significatif lorsque la productivité est contrôlée. La significativité de cet effet indirect est confirmée par le test de Sobel qui est satisfaisant ($Z = 1,550$; $p < 5\%$), et le test du Bootstrap avec un intervalle de confiance au seuil de 5% qui n'intègre pas de valeur 0 [0,009 ; 0,189]. S'agissant de la rémunération incitative, il faut préciser que seul le coefficient b_3 de l'effet de la satisfaction sur la ROE lorsque la productivité est contrôlée apparaît non significatif. Les autres coefficients sont positifs et significatifs. La significativité de cet effet indirect est confirmée par le test de Sobel qui est satisfaisant ($Z = 1,720$; $p < 10\%$), et le test du Bootstrap avec des intervalles de confiance au seuil de 5% qui n'intègre pas la valeur 0, respectivement [0,075 ; 0,442]. Ces résultats permettent ainsi de confirmer toutes nos hypothèses H2b, H2c et H2e pour ces pratiques.

Au total, les hypothèses H1, H2a, H2b, H2c, H2d et H2e sont validées pour ces deux pratiques de GRH.

Une synthèse de tous les résultats économétriques permettant de valider le modèle théorique décrit précédemment est présentée dans le tableau 4 ci-après.

Tableau 4 : Synthèse des résultats et essai de validation du modèle global

Variables de GRH)	Hypothèses							Conclusion
	H1	H2a	H2b	H2c	H2d	H2e	H2f	
Recrutement	C	I	C	C	I	C (MP)	I	Non valide
Intégration	C	C	C	C	C (MT)	C (MT)	I	Valide
Formation	C	I	C	C	I	C (MT)	I	Non valide
Organisation du travail	C	C	C	I	I	I	I	Non valide
Communication et info	C	I	I	C	I	I	I	Non valide
Evaluation du rendement	C	I	I	C	I	I	I	Non valide
Gestion des carrières	C	I	I	C	I	I	I	Non valide
Sécurité d'emploi	C	C	C	C	I	C	C (MP)	Non valide
Rémunération incitative	C	C	C	C	C (MP)	C (MT)	I	Valide

Notes : C = Confirmée ; I = Infirmée ; MP = Médiation partielle ; MT = Médiation Totale.

Il ressort de ce tableau que les données collectées supportent (totalement ou partiellement) les hypothèses. Il apparaît clairement que les pratiques de GRH contribuent positivement et de manière directe à la formation de la ROE pour l'ensemble des pratiques de GRH. En outre, en dehors de la dimension sécurité d'emploi qui semble présenter également un lien indirect via la satisfaction au travail, seules les dimensions intégration et rémunération incitative présentent des liens indirects permettant une validation complète du modèle théorique global.

Globalement, ces résultats confortent l'approche positiviste de la GRH, voulant que la GRH soit une source d'avantages concurrentiels tel que décrit par la théorie basée sur les ressources et démontré par de nombreux chercheurs (Huselid, 1995 ; Delery et Doty, 1996 ; Arcand, 2000 ; Arcand, 2006 ; Katou, 2008 ; Akhtar et al., 2008 ; Quresh et al., 2010 ; Ndao, 2012 ; Leap-Han et Loo-See, 2013 ; etc.). Les pratiques de GRH apparaissent ainsi comme de véritables leviers de rentabilité des organisations. En outre, ils consacrent la causalité directe sans pourtant remettre en cause les arguments qui militent en faveur d'une causalité indirecte. Ce dernier résultat, un peu surprenant au regard de l'approche dynamique qui semble le mieux exposer le mécanisme d'impact des pratiques de GRH sur la performance financière, s'expliquerait par le caractère stratégique de la GRH et la non prise en compte dans l'analyse de certaines variables intermédiaires (qualité des services, le degré d'innovation, la motivation, l'implication, etc.).

5. IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

Cette étude figure parmi les premières études en Afrique et au Cameroun en particulier à démontrer l'influence directe et indirecte des pratiques de GRH sur la performance financière des organisations. Bien qu'ils plaident en faveur d'une influence plutôt modeste des pratiques de GRH, les résultats de cette étude permettent de mieux comprendre la nature de l'effet des pratiques de GRH sur la performance financière en contexte d'institutions financières. Elle a un nombre d'implications tant sur le plan théorique que managérial.

Sur le plan théorique, cette étude constitue un essai de réponse à la question de la nature de la causalité (directe ou indirecte) entre la GRH et la performance financière des organisations. En plus, en se basant fortement sur le modèle de Le Louarn et Wils (2001), cette étude aide à mieux comprendre sous quelles conditions certaines pratiques de GRH exercent une influence positive sur les indicateurs financiers. Tout ceci, ouvre des pistes explorables pour les études dans ce domaine surtout que pour Wright et al. (2005), l'évidence causale la plus convaincante ne saurait venir d'une seule étude, mais d'un corps de recherches et d'une multitude de preuves.

Sur le plan managérial, les implications suivantes peuvent être relevées.

1. Réalisant que les pratiques de GRH apparaissent comme d'importants leviers de performance financière, les dirigeants d'organisations devraient accorder un intérêt particulier aux ressources humaines et à la manière de les gérer. Dans le cas spécifique des microfinances, celles-ci doivent passer de la gestion du personnel au management des ressources humaines en se dotant des compétences en matière de GRH. Compte tenu de leur taille croissante du fait de leur extension et de la maturité du secteur (maîtrise des enjeux méthodologiques, opérationnelles et financiers inhérents à tout développement), elles doivent mettre en place des directions (ou départements) spécifiques de GRH chargées de définir de manière claire les politiques et pratiques de GRH intégrant leur double objectif social (inclusion financière, lutte contre la pauvreté) et financier (rentabilité, pérennité économique).

2. Réalisant que certaines pratiques de GRH influencent la satisfaction au travail, qui est une source de motivation au travail²⁴, d'implication, et de productivité, les organisations devraient développer les politiques de GRH visant principalement la satisfaction du personnel. Pour cela, les dirigeants devraient mettre en place un système de veille stratégique permettant de suivre l'évolution des besoins des employés dans la mesure où en se référant à la hiérarchie des besoins de Maslow (1966), la satisfaction dépendrait de niveau de besoin du personnel. Celles-ci devraient en outre faciliter le jeu des conventions collectives en permettant à leurs employés d'adhérer au syndicat des employés, tout en accordant la possibilité aux représentants du personnel de participer activement dans la prise de décisions concernant les employés.

CONCLUSION

Ce travail ambitionnait d'évaluer l'influence des pratiques de GRH sur la performance financière des organisations avec une insistance particulière sur les controverses liées au sens et à la nature de cette influence. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une démarche analytique qui nous a permis de présenter les controverses qui alimentent les débats en GSRH (le caractère stratégique et risqué de la GRH et la nature des effets postulés), le modèle théorique et les hypothèses, la méthodologie, les résultats et les implications théoriques et managériales. Au terme de cette étude, deux principales conclusions peuvent être tirées :

- le lien entre les pratiques de GRH et la performance financière est positif et significatif, toutes les pratiques de GRH influencent positivement la ROE ;
- l'effet positif postulé est plus direct qu'indirect, seules trois pratiques de GRH sur les neuf étudiées semblent également présenter un lien indirect (l'intégration, la sécurité d'emploi et la rémunération incitative).

Les résultats de cette étude permettent certainement de mieux apprécier les impacts potentiels des différentes pratiques de GRH. Cependant, il serait prématuré de généraliser ces résultats. En effet, les conclusions émises dans ce travail ne se basent que sur un nombre restreint d'entreprises (73), ce qui pourrait affaiblir la pertinence des régressions faites. En outre, cette étude est de type

²⁴ La motivation et l'attitude au travail semblent désormais plus importantes que toute autre variable.

instantané, ce qui ne valorise pas les effets dynamiques des pratiques de GRH dont une des caractéristiques essentielles est d'être fluctuantes et difficiles à saisir. En plus, le modèle causal d'analyse des effets médiateurs de Baron et Kenny (1986) ne permet pas de prendre en compte les variables de contrôle qui pourraient influencer la performance financière. Enfin, l'utilisation des mesures de perception pour évaluer la performance financière, malgré leurs avantages en l'absence de mesures directes et objectives tendent toujours à introduire des erreurs et des biais dans les réponses.

En dépit de ces limites, notre recherche ouvre tout de même la voie à d'autres recherches. En premier lieu, il serait louable d'intégrer d'autres variables intermédiaires (motivation, implication, engagement, innovation, qualité des services, etc.) afin non seulement d'avoir une bonne maîtrise des processus qui permettent d'aboutir à une performance financière, mais également de déceler les combinaisons les plus efficaces. Deuxièmement, l'utilisation des modèles à équations structurelles classiques pourrait apporter plus de clarté sur les résultats.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ait-Razouk, A. et Bayad, M. (2010)**, « Pratiques mobilisatrices des ressources humaines et innovation des PME : existe-t-il un lien ? », *Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés*, 1^{er} avril 2010, Montpellier, France.
- Akhtar, S., Ding, D. Z. et Ge G. L. (2008)**, « Strategic HRM practices and their Impact on Company Performance in Chinese enterprises », *Human Resource Management*, vol. 47, n^o. 1, p. 15-32.
- Anvari, R. and Amin, S. M. (2011)**, « Strategic Training Practices and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment », *International Journal of Business and Management Studies*, Vol 3, No 2, p. 293-305.
- Arcand, G. (2006)**, *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie*. Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paul-Verlaine, UFR « Etudes supérieures de management », 306 pages.
- Arcand, G. et Gagnon, O. (2011)**, « Les pratiques de gestion de ressources humaines ont-elles un impact différent en fonction de la culture nationale ? Une comparaison des pratiques de rémunération incitative dans les institutions bancaires européennes », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 9, n^o. 2, p. 46-64.
- Arcand, M. (2000)**, *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec*, Thèse de Doctorat, Université de Metz, France, 266 pages.

- Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M. et Fabi, B. (2004)**, « Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence », *Revue internationale sur le travail et la société*, juin 2004, Vol. 2, n°. 2, p. 14-25.
- Arcand, M., Bayad, M. et Fabi, B. (2002)**, « l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes », *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 73, n°. 2, p. 215-240.
- Asselin, L. M. (2002)**, « Composite Indicator of Multidimensional Poverty », *Poverty and Economic Policy Research Network*, Gaus Mathematic Institute.
- Barney, J. B. (1991)**, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, n°. 1, p. 99-129.
- Baron, R.M. et Kenny, D.A. (1986)**, « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, p. 1173-1182.
- Bartel, A. P. (2004)**, « Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 57, n°. 2, p. 181-203.
- Bayad, M. et Liouville, J. (2001)**, « Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal », *communication présentée à la Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 13-14-15 juin 2001.
- Bernatchez, J-C. (2008)**, « Les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle dans le secteur manufacturier québécois », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 6, n°. 1, p. 70-84.
- Boselie, P., Dietz, G. et Boon C. (2005)**, « Commonalities and contradictions in HRM and performance research », *Human Resource Management Journal*, vol. 15, n°. 3, p. 67-94
- Bryson, A. (1999)**, "The Impact of Employee Involvement on Small Firms Financial Performance", *National Institute Economics Review*, July, p. 78-95.
- Cappelli, P. et Singh, H. (1992)**, « Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management », in *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, D. Lewin, O.S. Mitchell et P.D. Shere (dir.), p. 165-192.
- Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G. et Arcand, M. (2005)**, « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion des projets », *Revue internationale sur le travail et la société*, février 2005, Vol. 3, n°. 1, p. 107-128.
- Coff, R. (1997)**, « Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-based Theory », *Academy of Management Review*, Vol. 22, n°. 2, p. 374-402.
- Delery J. E. (1998)**, « Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research », *Human Resource Management Review*, 8: 289-309.
- Delery J. E. et Doty D. H. (1996)**. « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n°. 4, p. 802-835.

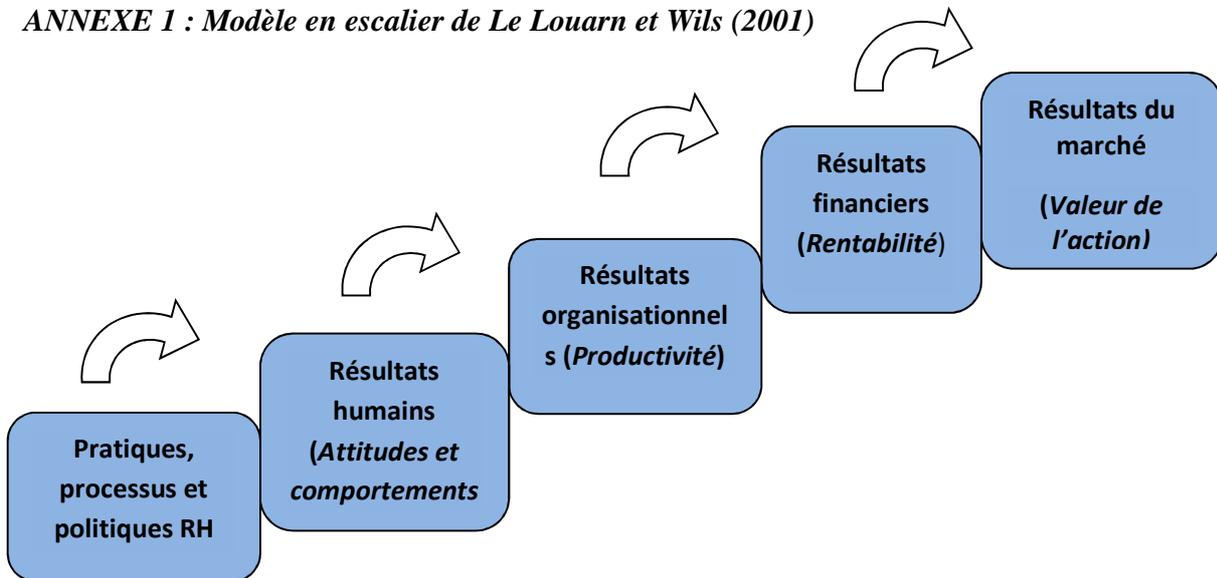
- Dimba, B. et K'Obonyo, P. (2009)**, « The Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Performance of Manufacturing Multinational Companies in Kenya: a Moderating Role of Employee Cultural Orientations », in Simon P. Sigué (Ed.) *Repositioning African Business and Development for the 21st Century, 10th Annual Conference, IAABD*.
- Dyer, L. et Reeves, T. (1995)**, « HR Strategies and Firm Performance: What do We Know and Where do We Need to Go? », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, p. 656-670.
- Dyer, L. et Shafer, R. A. (1999)**, « From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility ». In P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau, and G.T. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, p. 145-154. Stamford, CT.: Jai Press Inc.
- Edwards, J. R. et Lambert, L. S. (2007)**, « Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis » *Psychological Methods*, Vol. 12, p. 1-22.
- Fabi, B., Lacoursiere, R. et Raymond, L. (2012)**, « Processus de fidélisation des employés : une analyse structurelle de certaines variables sous-jacentes », *Cahier de recherche CR.2010.02, Institut de recherche sur les PME, Février 2012, Communication présentée au 47e congrès de l'ACRI, Colloque International du CRIMT, 2010, Université de Laval, Québec, Canada*.
- Guérin, G. et Wils, T. (2002)**, « La gestion stratégique des ressources humaines », *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 27, n°. 2, p. 14-23.
- Guerrero, S. (2003)**, « RH et performances de l'entreprise », papier présenté à la *Conférence « Chaire en gestion des compétences »*, ESG-UQAM, 30/10/2003.
- Houkou, E. (2011)**, « Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises : une analyse par la méthode de corrélation canonique », *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, Vol. 9, n°. 1, p. 17-40.
- Huselid, M. A. (1995)**, « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n°. 3, p. 635-672.
- Katou, A. A. (2008)**, « Measuring the Impact of HRM on Organisational Performance », *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 1, n°. 2, p. 119-142.
- Kenny, D., Kashy, D. A. et Bolger N. (1998)**, « Data Analysis in Social Psychology », In D.T. Gilbert, S.T. Fiske, G. Gardner, *The Handbook of Social Psychology*, 4th ed., Boston, Oxford University Press, p. 233-265.
- Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J. et Arcand, M. (2005)**, « Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance des PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste », *Revue internationale PME*, Vol. 18, n°. 2, p. 43-73.

- Le Louarn, J. Y. et Wils, T. (2001)**, *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Editions Liaisons, 263 pages.
- Leap-Han, L. et Loo-See, B. (2013)**, « The Effectiveness of Strategic Human Resource Management Practices on Firm Performance in the Malaysian Insurance Industry », *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, May 2013, Vol. 3, n°. 5, p. 703-714.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. et Drake, B. (2009)**, « Strategic Human Resource Management: The Evolution of Field », *Human Resource Management Review*, Vol. 19, p. 64-85.
- Liouville, J. et Bayad, M. (1995)**, « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, Vol. 1, p. 159-179.
- MacDuffie, J. P. (1995)**, « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry ». *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, n°. 2, p. 197-221.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, Ch.M., Hoffman, J.M., West S.G. et Sheets, V. (2002)**, « A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects », *Psychological Methods*, vol. 7, n°. 1, p. 83-104.
- Manon, B. (2009)**, *L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés en contexte de culture nationale*. Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université de Strasbourg, Ecole de management Strasbourg, 287 pages.
- Maslow, A. H. (1966)**, *The psychology of science: a reconnaissance*. New York: Harper and Row.
- McMahan, G. C., Virick, M. et Wright, P. M. (1999)**, « Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited : Progress, Problems, and Prospects » in P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau and G.T. Milkovich (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management : Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Supplement 4, Stamford, CT : Jai Press Inc., p. 99-122.
- Miles, R. et Snow, C. C. (1984)**, « Fit, Failure and the Hall of Fame », *California Management Review*, Vol. 26, n°. 3, p. 10-28.
- Ndao, A. (2012)**, Effets des pratiques de GRH sur la performance économique et financière des entreprises sénégalaises : par quels mécanismes ?, www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2012-ndao.pdf
- Peretti, J. M. (2010)**, *Gestion des Ressources Humaines*, 17^e édition, Vuibert, Paris, 267 pages.
- Persais, E. (2004)**, « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? » *Revue Française de Gestion*, n°. 148, p. 119-145.
- Preacher, K. J. et Hayes, A. F. (2004)**, « SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models », *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, vol. 36, p. 717-731.

- Preacher, K. J. et Hayes, A. F. (2008)**, « Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models », *Behavior Research Methods*, vol. 40, p. 879-891.
- Quresh, T. M., Akbar, A., Khan, M. A., Sheikh, R. A. et Hijazi, T. (2010)**, « Do Human Resource Management Practices have an Impact on Financial Performance of Banks? » *African Journal of Business Management*, Vol. 4, n° 7, p. 1281-1288.
- Richebé, N., El Akremi, A. et Nasr, M. I. (2011)**, « Rôle de la justice organisationnelle dans la socialisation des nouvelles recrues : test d'un modèle interactionniste en médiation modérée », www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2011-elakremi-nasr-richebe.pdf.
- Sels, L., Dewinne, S., Maes, J., Faems, D., Delmotte, J. et Forrier, A. (2003)**, « How HRM affects corporate financial performance: evidence from Belgian SMEs », *Working paper Steunpunt. OOI: 2003*, 48 pages.
- Shrout, P.E. et Bolger, N. (2002)**, “Mediation in Experimental and Non experimental Studies : New Procedures and Recommendations”, *Psychological Methods*, vol. 7, n° 4, p. 422-445.
- Sobel, M. E. (1996)**, « An Introduction to Causal Inference ». *Sociological Methods and Research*, 24, p. 353-379.
- Sun, L-Y., Aryee, S., Law, K. S. (2007)**, « High-performance Human Resource Practices, Citizenship Behaviour, and Organizational Performance: A Relational Perspective », *Academy of Management Journal*, N° 50, p. 558-577.
- Trépé, A., Aubert, P., Bermond, F., Carrière, J-M., Delanoue, M. et Gouzi, B. (2010)**, *L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG*, Mémoire d'expertise en vue de l'obtention d'un MBA en management des ressources humaines, Université de Paris Dauphine, 151 pages.
- Wall, T. D. et Wood, S. J. (2005)**, “The romance of human resource management and business performance, and the case for big science”, *Human Relations*, Vol. 58, n° 4, p. 429-462.
- Wright, P. M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. et Allen, M.R. (2005)**, « The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order », *Personnel Psychology*, 58: 409-446.
- Wright, P. M. et Haggerty, J. J. (2005)**, « Missing Variables in Theories of Strategic Human Resources Management: Time, Cause and Individuals », *Working paper series, Center for advanced human resource studies*. Cornell University, Working paper 05-03, 17 pages.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. et McWilliam, A. (1994)**, « Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective », *International Journal of Human Resources Management*, Vol. 5, n° 2, p. 301-326.
- Wright, P. M., Smart, D. et McMahan, G. C. (1995)**, « Matches between Human Resources and Strategy among NCAA basketball teams », *Academy of Management Journal*, Vol. 33, n° 4, p. 736-772.
- Wright, P. M., Snell, S. A. et Dyer, L. (2005)**, « New Models of Strategic Human Resource Management in a Global Context », *International Journal of Human Resources Management*, Vol. 16, p. 875-881.

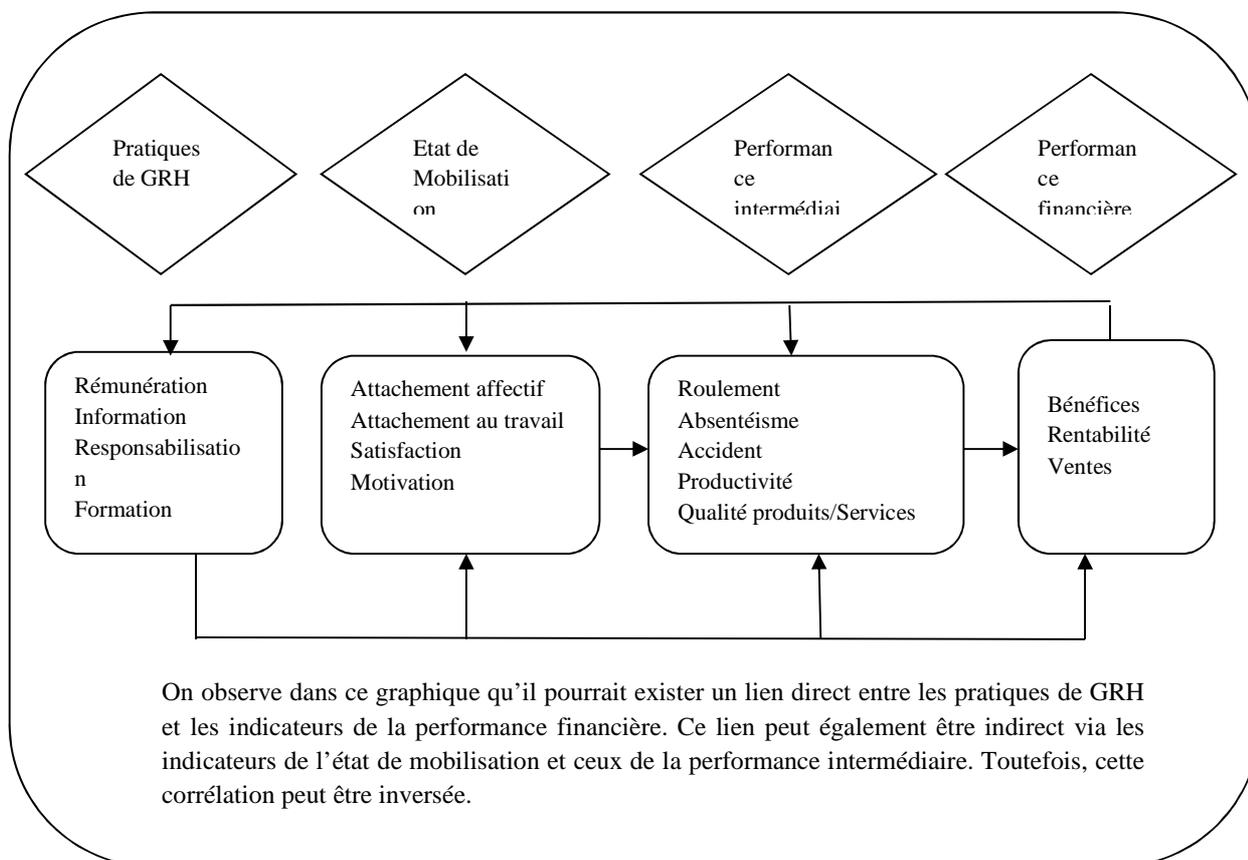
ANNEXES

ANNEXE 1 : Modèle en escalier de Le Louarn et Wils (2001)



Source : Trépé, Aubert, Bermond, Carrière, Delanoue et Gouzi (2010), p.22.

ANNEXE 2: Description du lien entre GRH et performances selon Guerrero (2003)



Source : Guerrero, S. (2003), « RH et performances de l'entreprise », papier présenté à la Conférence « Chaire en gestion des compétences », ESG-UQAM, 30/10/2003.

ANNEXE 3 : Lien entre productivité et ROE

Variable dépendante: ROE			
	Coef	Erreur Standard	P
Constante	1,201	0,641	0,065
Productivité	0,476	0,192	0,016

ANNEXE 4 : Alpha de Cronbach

Dimensions GRH	Investissement en GRH	Satisfaction au travail	Nombre d'items
Recrutement	0,703	0,794	3
Intégration	0,835	0,764	3
Formation	0,705	0,717	6
Organisation du travail	0,865	0,705	6
Evaluation du rendement	0,919	0,795	2
Communication et information	0,815	0,728	5
Gestion des carrières	0,723	0,725	3
Planification des ressources humaines	0,524*	0,722	2
Responsabilisation	0,666*	0,643*	3
Participation	0,387*	0,755	2
Sécurité d'emploi	-**	-**	1
Rémunération incitative	0,790	0,840	7

(*) *Non fiable* ; (**) *Non calculable*.

Source : Construction de l'auteur à partir des données collectées

ANNEXE 5 : Autres Pratiques GRH et productivité (effet médiateur de la satisfaction au travail)

Pratiques de GRH	Coefficients (t-value)				Conclusion	Test de significativité de l'effet indirect	
	b ₁	b ₂	b ₃	b ₄		Test de Sobel (Z-value)	Test Bootstrap IC 99% ; 95% et 90%
Recrutement	-0,028 (-0,367)	-0,119 (-1,074)	-0,012 (-0,161)	0,132 (1,642)	Pas de lien	-	-
Formation	0,285* (4,770)	0,050 (0,621)	0,269* (4,935)	0,316* (3,962)	AM (LD)	-	-
Communication et information	0,144** (2,170)	-0,589* (-8,328)	0,048*** (1,720)	-0,163 (-1,474)	AM (LD)	-	-
Evaluation du rendement	0,137** (2,352)	0,081 (1,249)	0,151** (2,604)	-0,178*** (-1,687)	AM (LD)	-	-
Gestion des carrières	0,130*** (1,951)	-0,125 (-1,152)	0,114*** (1,718)	-0,130*** (-1,814)	AM (LD)	-	-
Sécurité d'emploi	0,164* (2,743)	0,147** (2,303)	0,144*** (2,329)	0,138 (1,239)	AM (LD)	-	-

(*) Significativité à 1% ; (**) significativité à 5% ; (***) significativité à 10% ; AM = Absence de médiation ; MP = Médiation partielle ; LD = Lien direct ; LIND = Lien indirect.

ANNEXE 6 : Satisfaction en GRH des autres pratiques et ROE (effet médiateur de la productivité)

Variables de satisfaction en GRH	Coefficients (t-value)				Conclusion	Test de significativité de l'effet indirect	
	$b_{1'}$	$b_{2'}$	$b_{3'}$	$b_{4'}$		Test de Sobel (Z-value)	Test Bootstrap IC 99% ; 95%
Recrutement	0,275** (2,088)	0,133*** (1,687)	0,220*** (1,679)	0,413** (2,133)	MP (LD et LIND)	0,055** (1,242)	[0,016 ; 0,186]
Formation	0,032 (0,188)	0,344* (3,762)	-0,159 (-0,892)	0,553** (2,625)	MT (LIND)	0,191** (2,103)	[0,058 ; 0,388]
Organisation du travail	0,525* (4,000)	0,218* (2,654)	0,463* (3,395)	0,285 (1,515)	AM (LD)	- -	-
Communication et information	-0,428* (-3,329)	-0,204** (-2,599)	-0,363* (-2,728)	0,322*** (1,671)	MP (LIND non significatif)	-0,066 (-1,337)	[-0,143 ; 0,020]
Evaluation du rendement	0,145 (0,790)	-0,137 (-1,269)	0,216 (1,207)	0,511** (2,640)	Pas de lien	- -	-
Gestion des carrières	-0,125 (-1,008)	-0,147** (-2,038)	-0,059 (-0,471)	0,454** (2,287)	MT (LIND)	-0,067** (-1,446)	[-0,179 ; -0,003]
Sécurité d'emploi	0,537* (2,985)	0,206*** (1,864)	0,460** (2,548)	0,372*** (1,963)	MP (LIND non significatif)	0,077 (1,268)	[-0,019 ; 0,211]

(*) Significativité à 1% ; (**) significativité à 5% ; (***) significativité à 10% ; AM = Absence de médiation ; MP = Médiation partielle ; MT = Médiation totale ; LD = Lien direct ; LIND = Lien indirect.