

## **La gestion des ressources humaines: un levier pour la performance de l'entreprise**

**De :**

**Soltani Mohamed Zouhaier**

**Professeur Chercheur, Institut Supérieur des Etudes Technologiques du Kef,  
Département Economie et Gestion, Université Virtuelle de Tunis-Tunisie.**

### **Résumé :**

La présente recherche a pour objectif d'analyser l'impact des bonnes pratiques de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) sur la performance financière de l'entreprise, comme le stipule l'approche universaliste : Toute bonne pratique de GRH procure à l'entreprise qui y recourt un avantage compétitif. Les réponses à cette affirmation sont nombreuses et diversifiées en raison des contextes et environnements dans lesquels se situent les entreprises. Le test de cette hypothèse, à travers une étude monographique, au sein d'une Cimenterie localisée au Nord Ouest Tunisien, pour une période de 5 ans, montre des résultats substantiels quant à l'association des pratiques de la GRH à la performance financière. Les variables explicatives telles que la formation, la rémunération et certaines variables catégorielles du climat social indiquent une corrélation positive. D'autres variables catégorielles liées au climat social et aux conditions de travail sont corrélées négativement à la performance financière, ce qui semble paradoxale.

### **Mots clés :**

GRH, approche universaliste, approche de contingence, approche de configuration, théorie des ressources...

### **Abstract :**

This research aims to analyze the impact of good practices in Human Resource Management (HRM) on the financial performance of the company as stipulated in the universalist approach: Any good practice HRM gives the company who uses a competitive advantage. The answers to this statement are numerous and diverse because of contexts and environments in which the companies are located. The test of this hypothesis, through a monographic study, within a localized Cement in the northwest of Tunisia, for a period of 5 years, showing substantial results regarding the association of HRM practices in financial performance. The explanatory variables such as training, compensation and certain categorical variables of the social climate indicate a positive correlation. Other categorical variables linked to the social climate and work conditions are negatively correlated to financial performance, which seems paradoxical.

### **Keywords:**

HRM universalist approach, contingency approach, configuration approach, resources theory..

## Introduction

Le contexte économique de nos jours marqué par une concurrence et une demande stagnante et exigeante pousse l'entreprise à réviser sa stratégie ainsi que ses pratiques opérationnelles et plus précisément celles des ressources humaines pour pouvoir vivre dans cet environnement hautement compétitif. Pour ce faire, l'entreprise devrait développer des compétences distinctives en matière de technologie, de qualité, et de ressources humaines. Les dirigeants d'entreprises remettent en cause la relation entre le salarié et l'entreprise et s'orientent vers la gestion des ressources humaines (GRH) et en font une stratégie concurrentielle dont les salariés constituent un avantage compétitif (Barney, 1991 ; Huselid et al, 1997). Le succès et la performance des entreprises dépendent largement de la nature de la gestion des ressources humaines (Armstrong, 2006). Selon (Becker et al, 1997), les pratiques de GRH constituent l'élément le plus flexible qui s'adapte le mieux aux contextes internes et externes de l'entreprise et mène à la performance souhaitée.

Les études sur le lien entre GRH et la performance de l'entreprise menées, depuis des années, par plusieurs praticiens et chercheurs, sous différentes approches, concluent à un impact des pratiques de la GRH sur la performance économique et financière. Cette relation, force est de constater est réciproque. En effet les bonnes performances d'une entreprise permettent d'investir dans le domaine social et le développement humain et de mettre en place de bonnes pratiques plus élaborées qui elles même favorisent la performance.

La gestion stratégique des ressources humaines a pour fondement la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Wernefelet, 1984, Michael Porter, 1980) qui stipule que le succès de la firme ne dépend pas seulement de sa position externe mais également des ressources qu'elle possède et mobilise à sa façon au service de son développement. Elle est devenue un champ vaste de recherche actif et a donné lieu à différentes approches théoriques développées pour tenter d'expliquer la relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise. Ces approches sont : l'approche universaliste, celle de contingence et celle de configuration.

Nous développons en premier lieu la littérature en référence à chacune d'elles, en second lieu nous essayons d'opérationnaliser l'approche universaliste pour le cas de la Cimenterie d'Oum Elkelil (CIOK) et en discuter les résultats et en fin nous formulons nos conclusions sur cette recherche.

### 1- L'approche universaliste

Dite aussi « Best practices model » ou « one best way » , cette approche stipule une relation directe entre les différentes bonnes pratiques des ressources humaines ( Best practices) prises isolément et la performance de l'entreprise. Chaque fois qu'une pratique de GRH est mise en place elle exerce un impact positif sur la rentabilité de l'entreprise (Memahan , Virick et Wrigth,1999 , P.feffer, 1994 ; Razouk et Bayad, 2007).

L'étude menée par Huselid (1995) sur un échantillon de 968 entreprises met en évidence une relation entre une GRH de qualité avec le label (High Performance Work Practices) et la performance financière. Les variables de la GRH considérées sont : la sélection du personnel, la valorisation de la performance, les moyens incitatifs, le service de recherche, le partage de l'information, la gestion participative, la formation et les critères de promotion. (Mémoire Université au Québec décembre 2010).

Les développements d'Arnaud et Chambon (2009) montrent également que la motivation joue un rôle intermédiaire entre la GRH et la performance.

## **2- L'approche de contingence**

Appuyée sur deux hypothèses théoriques (la théorie comportementale des ressources humaines et la théorie de l'agence), la présente approche nuance celle universaliste en considérant le facteur stratégique comme catalyseur de l'effet des pratiques de GRH.

En effet Mr Porter (1996), Cortes et al (2006), Carrière et Barette (2005), Soulignent que la stratégie est la locomotive des autres facteurs organisationnels afin d'accroître la valeur créée par l'entreprise. De ce fait l'ajustement des décisions de la GRH à la stratégie fait naître la performance.

L'étude menée sur 192 succursales d'une banque américaine démontre que l'alignement des trois pratiques (recrutement, participation des salariés, gestion des carrières) à la stratégie organisationnelle permet à la succursale d'avoir un retour sur l'actif (ROA) ainsi qu'un retour sur l'avoir des actionnaires (ROE) d'une proportion de 50% supérieure par rapport aux succursales dont l'alignement des pratiques de GRH est moindre avec la stratégie organisationnelle. Les travaux d'Arcand et al (2004) portant sur 46 coopératives financières canadiennes montrent que le couplage Stratégie et pratiques de GRH (Sélection, formation, communication, et gestion du rendement) produit une satisfaction meilleure des employés et une importante performance organisationnelle. (Mémoire Université au Québec décembre 2010)

## **3- L'approche de configuration**

Le modèle configurationnel, parallèlement au principe de l'approche contingente intègre le principe d'ajustement horizontal entre les variables ou pratiques de GRH. Il postule que ces dernières prises individuellement ont un effet limité ; la cohésion et la complémentarité entre elles et leur alignement avec les autres piliers organisationnels et stratégiques favorisent mieux et plus que toute stratégie unique la performance de l'entreprise (Carrière et Barette, 2005 ; Miller, 1996 ; Razouk et Bayard, 2007). La constitution de systèmes ou de combinaisons, plutôt que des pratiques isolées de GRH, fait augmenter la synergie et l'implication dans la performance. Il ressort de cette approche que les causalités varient d'une configuration à l'autre (Meyer et al, 1993). Aussi complexe soit elle, la présente approche a été défendue par plusieurs travaux empiriques. L'étude menée par Liouville et Bayard (1995) sur 271 PME manufacturières françaises démontre que la performance économique (augmentation du chiffre d'affaires, rentabilité etc) est conditionnée par la performance organisationnelle (qualité, productivité etc.) elle-même conditionnée par la performance sociale (satisfaction du personnel, absentéisme, taux de démission etc.)

Durmmoud et Store, à travers une étude sur 30 PME d'Angleterre (2006) confirment qu'il existe une association positive entre les systèmes de pratiques de GRH et la croissance des ventes en plus de la création des emplois dans les PME.

Way (2002) démontre, à travers une étude sur 446 PME américaines que les systèmes de pratiques de GRH fondés sur le recrutement, la formation, la rotation des tâches, la communication et la rémunération incitative favorisent une diminution du taux de départs volontiers des employés ainsi qu'une augmentation des ventes. (Mémoire Université au Québec décembre 2010).

**En conclusion,** l'approche universaliste postule que chaque pratique de GRH prise isolément a un effet positif sur la performance indépendamment de l'entreprise et de son environnement interne et externe (Huselid, 1997 Chrétien et al, 2005).

L'approche de contingence propose que les pratiques de GRH alignées avec la stratégie de l'entreprise produisent une meilleure performance (Delany et al, 1996, Arcand et al, 2004 ; Fabiot et al, 2007 )

L'approche de configuration stipule la complémentarité et la cohésion entre les pratiques de GRH (Arthur, 1994 ; Barette et Carrière, 2003, 2005).

Les retombées des trois approches basées sur une rationalité socio-économique démontrent l'intérêt d'investir dans les pratiques de GRH, au même titre que les choix d'investissement ou de marketing, pour conférer à l'entreprise un avantage compétitif.

Néanmoins, dans certaines entreprises, en périodes contextuelles spécifiques, les résultats sont parfois paradoxaux et contradictoires.

Le présent travail s'inscrit dans cette perspective, nous essayons d'y vérifier empiriquement les postulats de l'approche universaliste, à travers une étude monographique de la cimenterie (CIOK) localisée dans le Nord Ouest Tunisien, évoluant dans un marché oligopolistique.

Les hypothèses de notre recherche sont :

H1 : La formation, la rémunération, le climat social et les conditions de travail sont des pratiques de GRH plus au moins pratiquées par cette Cimenterie.

H2 : Ces pratiques de GRH influencent positivement et significativement la performance financière de la Cimenterie étudiée.

## **I/ Cadre conceptuel, variables retenues, modèle testé et hypothèses de recherche**

### **1-Cadre conceptuel**

La présente étude concerne la Cimenterie d'Oum Elkelil (CIOK) localisée dans le Nord Ouest Tunisien qui évolue dans un régime oligopolistique. Il est à signaler que les pratiques de GRH dans cette entreprise sont fortement inspirées de celles d'une entreprise industrielle publique régie par son statut particulier et les textes de lois en vigueur régissant les relations de travail.

### **2-Approche retenue et variables de l'étude.**

L'approche choisie pour notre étude est celle universaliste qui stipule une relation directe entre les différentes pratiques de GRH prises isolément et la performance financière de l'entreprise. Nous comptons analyser cette relation à travers certaines pratiques de GRH prises de manière isolée pour la Cimenterie CIOK.

Les variables de l'étude sont de deux types

- Les variables explicatives représentées par les pratiques de GRH.
- La variable expliquée représentée par la performance financière.

### **3-Le choix des variables retenues**

Notre travail de recherche considère une seule entreprise industrielle publique de taille moyenne, localisée au Nord Ouest Tunisien et évoluant en régime d'oligopole.

La collecte des données sur les variables ci-dessus indiquées du modèle a été puisée des bilans sociaux et des bilans comptables de l'entreprise pour les périodes de 2008-2010 et 2013-2014, dans le cadre d'un projet de fin d'études de deux étudiantes en administration des affaires. Pour des raisons de disponibilité des informations et de simplicité des calculs, nous avons retenu la formation, la rémunération, le climat social, et les conditions de travail comme variables stratégiques de GRH pouvant contribuer à atteindre des objectifs de l'entreprise.

-La rémunération (03 variables)

-La formation ( 02 variables )

-Le climat social ( 03 variables)

-Les conditions de travail (02 variables)

-Une variable économique permettant d'appréhender la performance de l'entreprise : il s'agit de la rentabilité financière

Toutes ces variables sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 01 : Concepts et variables retenues**

Concepts	Variables	Sigles	Calculs
Rémunération	-Log Rémunération moyenne cadre	RMC	Log (Masse salariale cadres/Effectif cadres)
	-Log rémunération moyenne employé	RME	Log(Masse salariale employé/Effectif employés)
	-Log Rémunération moyenne ouvriers	RMO	Log (Masse salariale ouvriers / Effectif ouvriers )
Formation	-Pourcentage dépenses de formation	PFOR	Dépenses de formation/Masse salariale
	-Nombre de jours de formation par personne	TxFOR	Nbre de personnesformées*nbre de jours / Effectif total
Conditions de travail	-Taux de gravité des accidents	TGA	Nbre de jours perdus*1000/ Effectif*300
	-Taux de fréquence des accidents	TFA	Nbre des AT*10.000 /effectif*300
Le climat social	-Taux de démission des cadres	TDC	Nbre de démissions cadres/Effectif cadre
	-Taux de démission du reste du personnel	TDR	Nbre de démissions reste per/Effectif reste du pesonnel
	-Taux d'absentéisme	TAB	Nbre de jours d'absences/Effectif*300j

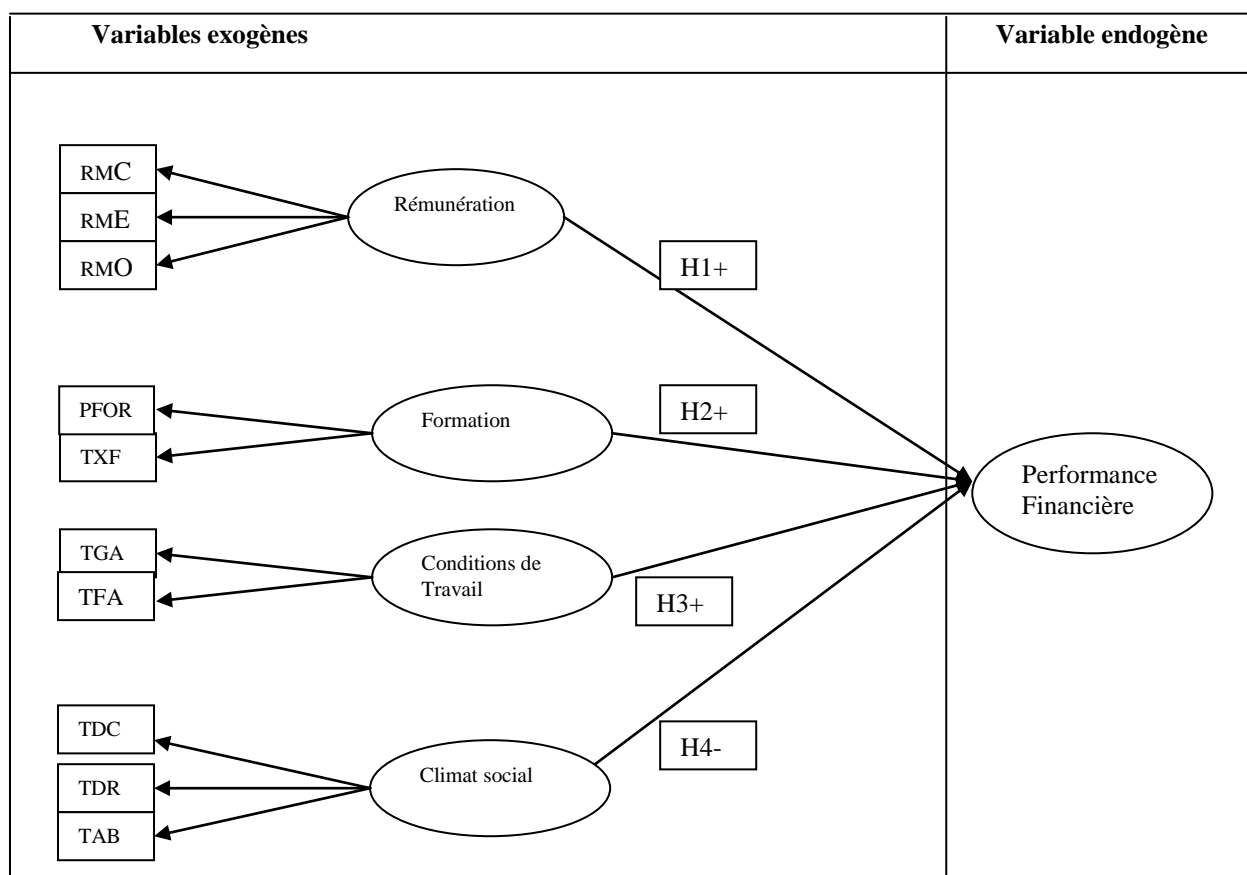
Performance financière	Taux de rentabilité financière	TRF	Résultat net / capitaux propres
------------------------	--------------------------------	-----	---------------------------------

#### 4-Le modèle théorique et les hypothèses de recherche

##### 4-1-Le modèle testé

Le modèle théorique testé est basé sur les variables sociales considérées comme exogènes et sur la variable économique considérée comme endogène. Il est représenté par la figure suivante :

Figure 01 : Modèle testé



##### 4-2-Les hypothèses de recherche

Les hypothèses développées dans le modèle ci haut proposé, ont été fondées sur les recherches précédemment réalisées.

\*Les études fondées sur la politique de rémunération démontrent l'importance accordée à l'individualisation de la rémunération et son impact sur la performance de l'entreprise. L'approche la plus courante considère que la rémunération incitative contribue à la réduction des coûts d'agence et de ce fait augmente la performance de l'entreprise.

L'hypothèse testée est la suivante :

**Hypothèse 01:** Plus la politique de rémunération est favorable aux salariés plus la performance financière de la Cimenterie est élevée.

La rémunération favorable aux salariés comprend, pour notre étude, les variables suivantes :

- Le niveau de rémunération moyenne des cadres est élevé
- Le niveau de rémunération moyenne du personnel employé est élevé
- Le niveau de rémunération moyenne du personnel ouvrier est élevé

\*L'approche des ressources based et la politique sociale de l'entreprise préconisent que la pratique de formation pourrait avoir un impact sur la motivation et pourrait conduire à une amélioration des résultats de l'entreprise (résultats confirmés par Huselid 1995 et Gringer, 1990 ). En outre les conditions de travail améliorées et un meilleur climat social permettraient une bonne performance de l'entreprise. Il en résulte les trois hypothèses suivantes :

**Hypothèse 02 :** Plus la formation est favorable aux salariés, plus la performance financière de la Cimenterie est bonne. Cette hypothèse est mesurée par :

- Les dépenses de formation en % de la masse salariale sont élevées
- Le nombre de jours de formation par personne est élevé.

**Hypothèse 3 :** Plus le climat social est non propice aux salariés, moins la performance financière de la Cimenterie est élevée. Les variables retenues pour cette hypothèse sont :

- Le taux de démission du personnel cadre est élevé
- Le taux de démission du reste du personnel est élevé
- Le taux d'absentéisme de l'ensemble du personnel est élevé

**Hypothèse 4 :** Plus les conditions de travail sont favorables aux salariés plus la performance financière est élevée. Les conditions de travail favorables sont mesurées par deux variables :

- Le taux de fréquence des accidents de travail est faible



-Le taux de gravité des accidents de travail est faible

Nous ignorons les autres variables de contrôle ayant trait à la structure, la taille et la forme de l'entreprise, qui pourraient contribuer à la performance de la Cimenterie.

### **5-Estimation du modèle par le logiciel SPSS**

Notre modèle théorique a été testé par le biais de l'approche de la régression linéaire multiple qui exprime une relation entre une variable expliquée en l'occurrence la performance financière et les autres variables explicatives liées aux concepts de formation, rémunération, climat social et les conditions de travail.

La purification du modèle, en respect des recommandations de la littérature, a été essayée pour vérifier la fiabilité et la validité des variables. Avec le test de corrélations bivariées de Pearson nous avons connu la force de ces relations ainsi que leurs sens. L'effet conjoint des pratiques GRH sur la performance financière a été constaté par la régression linéaire multiple.

#### **5-1-Les conditions d'acceptabilité des hypothèses**

L'analyse de la régression entre les pratiques de GRH et la rentabilité financière se fera avec un seuil critique idéal lié à un risque d'erreur de 1<sup>ere</sup> espèce de 5% et à un  $t=1,96$  de Student. Le F de Fisher rend compte du degré de vraisemblance de l'effet estimé.

Le Bêta ( $\beta$ ) standardisé représente le poids de chaque variable utilisée dans le modèle. Le bêta positif ou négatif pour une pratique GRH qui respecte le seuil de signification choisi de (5%) indique l'acceptation de son influence sur la rentabilité financière ce qui voudra dire que la relation entre les variables est soit positive (+) soit négative (-).

Lorsque le bêta est inférieur à zéro avec une régression significative alors il indique une influence négative de la pratique GRH sur la rentabilité financière. Lorsque la probabilité de signification est très proche de zéro alors l'influence exercée est fortement significative. Elle ne l'est pas lorsque la probabilité est égale à l'unité ou proche de l'unité.

Le signe des coefficients donne le sens de la liaison et leur niveau de signification indique l'importance de l'influence de ces variables.

#### **5-2 Purification du modèle**

L'analyse des corrélations nous a permis d'établir le tableau ci-dessous n°2 qui illustre les résultats visant à vérifier la relation entre les pratiques de GRH et la rentabilité financière.

Les données indiquent à travers ce tableau qu'il existe une corrélation entre les variables GRH et la performance financière.

- Cette corrélation est, pour la pratique rémunération, positive et significative pour le personnel ouvrier ( $r=0,805$  et  $p=0,1$ ). Elle est négative et non significative pour la catégorie employé ( $r= -0,11$  et  $p= 0,985$ ) et pour la catégorie cadre ( $r= -0,29$  et  $p= 0,636$ ).

- La pratique formation affiche une corrélation positive respectivement pour les dépenses de formation et le nombre de jours de formation ( $r=0,611$  et  $p=0,274$ ) et ( $r=0,686$  et  $p=0,199$ )

- Le climat social indique une corrélation positive non significative pour le taux de démission du personnel cadre ( $r=0,122$ ,  $p=0,843$ ), ce qui constitue un paradoxe. Cette corrélation est négative et non significative pour le taux de démission du reste du personnel ( $r= -0,303$ ,  $p=0,62$ ) et pour le taux d'absentéisme global ( $r= -0,266$ ,  $p=0,665$ ).

- Quant aux conditions de travail, la corrélation est positive et non significative ( $r=0,294$ ,  $p=0,631$ ) et ( $r=0,059$ ,  $p=0,925$ ) respectivement pour le taux de gravité et le taux de fréquence des accidents de travail.

Au vue de cette analyse de purification, considérant la courte période sur laquelle a porté l'étude monographique de la Cimenterie, nous constatons qu'il existe des variables ayant une signification très faible dont la probabilité de signification  $p$  est très proche de l'unité ( $p > 0,05$ ) telle que le niveau de rémunération moyenne du personnel employé, le taux de démission des cadres et le taux de fréquence des accidents de travail. Malgré cette faible validité de ces concepts et leur comportement paradoxale nous avons néanmoins décidé de conserver ces construits pour mener notre première recherche exploratoire.

**Tableau02 : Corrélations entre les pratiques GRH et la performance financière**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1-Rémunération moyenne Ouvrier	Corrélation de Pearson	1										
	Sig. (bilatérale)											
	N	5										
2-Rémunération moyenne Employé	Corrélation de Pearson	,356	1									
	Sig. (bilatérale)	,557										
	N	5	5									
3-Rémunération moyenne cadre	Corrélation de Pearson	-,022	,914*	1								
	Sig. (bilatérale)	,972	,030									
	N	5	5	5								
4-Depenses de formation	Corrélation de Pearson	,421	-,681	-,862	1							
	Sig. (bilatérale)	,481	,206	,060								
	N	5	5	5	5							
5-Nombre de jours formation par personn	Corrélation de Pearson	,763	-,018	-,249	,701	1						
	Sig. (bilatérale)	,134	,977	,686	,187							
	N	5	5	5	5	5						
6- Taux Démission des cadres	Corrélation de Pearson	-,030	-,832	-,835	,846	,486	1					
	Sig. (bilatérale)	,962	,081	,079	,071	,407						
	N	5	5	5	5	5	5					
7- Taux Démission du reste du personnel	Corrélation de Pearson	-,010	-,438	-,531	,430	,187	,650	1				
	Sig. (bilatérale)	,987	,461	,357	,470	,764	,235					
	N	5	5	5	5	5	5	5				
8-Taux absentéisme	Corrélation de Pearson	-,455	-,928*	-,808	,568	-,003	,872	,673	1			
	Sig. (bilatérale)	,442	,023	,098	,318	,997	,054	,213				
	N	5	5	5	5	5	5	5	5			
9-Taux de gravité des accidents	Corrélation de Pearson	-,502	-,923*	-,776	,535	-,024	,860	,633	,997**	1		
	Sig. (bilatérale)	,389	,025	,123	,353	,970	,061	,252	,000			
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
10-Taux de fréquence des accidents	Corrélation de Pearson	-,483	-,958*	-,780	,580	,005	,803	,290	,897*	,914*	1	
	Sig. (bilatérale)	,410	,010	,119	,305	,993	,101	,637	,039	,030		
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
11-Rentabilité Financière	Corrélation de Pearson	,805	-,011	-,290	,611	,688	,122	-,303	-,266	-,294	-,059	1
	Sig. (bilatérale)	,100	,985	,636	,274	,199	,845	,620	,665	,631	,925	
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## 6-Analyse de la régression multiple entre les pratiques GRH et la performance financière

L'analyse de régression entre les pratiques de GRH et la performance financière se fera avec un seuil critique idéal de  $t$  de Student égale à 1,96 lié à un risque de 1<sup>ère</sup> espèce de 5%.

### 6-1- Régression entre la rentabilité financière et la rémunération

D'après les tableaux ci dessous de régression multiple, la rémunération affiche, au seuil de risque de 5% une intensité de corrélation remarquable ( $R=0,971$ ) ce qui signifie qu'elle contribue significativement à la réalisation de la rentabilité financière de la Cimenterie. Cette contribution est pour le personnel ouvrier positive mais non significative ( $p=0,231$ ) Pour le personnel cadre la rémunération indique également un coefficient positif mais avec un seuil non assez significatif ( $p=0,316$ ). La rémunération du personnel employé se comporte négativement avec la rentabilité financière mais de manière non significative. Cette influence non significative de la rémunération sur la rentabilité financière pourrait s'expliquer par la structure du système de rémunération de l'entreprise qui est en majorité fixe (83% pour le personnel ouvrier, 84% pour le personnel employé et 68% pour le personnel cadre). La partie semi variable constituée par la prime trimestrielle de rendement et la prime de productivité annuelle est de 32% pour le personnel cadre et 17% pour le reste du personnel. Au niveau catégoriel la prime de productivité représente seulement 11% du salaire du personnel employé qui représente 56% de l'effectif et 56% de la masse salariale. Cette baisse de productivité de la catégorie employée, due à l'accroissement de l'effectif par le biais de la promotion statutaire et le recrutement, explique l'association négative de sa rémunération avec la rentabilité financière. Ce constat qualifie la Cimenterie d'une entreprise preneuse de salaires et contredit la théorie du salaire efficient et celle des relations d'agence (Lallement, 1990 ; Plassard et Tahar, 1991) qui stipulent que l'employeur fixe des incitations optimales permettant de concilier à moindre coûts les intérêts respectifs des dirigeants et des employés (entreprise faiseuse de salaires).

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	Ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,971 <sup>a</sup>	,943	,773	,235083	,943	5,545	3	1	,300

a. Valeurs prédites : (constantes), rémunération moyenne des cadres, rémunération moyenne des ouvriers, rémunération moyenne des employés

b. Variable dépendante : rentabilité financière

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,919	3	,306	5,545	,300 <sup>b</sup>
Résidu	,055	1	,055		
Total	,975	4			

a. Variable dépendante : rentabilité financière

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-183,250	84,577		-2,167	,275
1 Rémunération moyenne des ouvriers	16,545	6,291	2,932	2,630	,231
Rémunération moyenne des employés	-19,363	9,851	-5,345	-1,965	,300
Rémunération moyenne des cadres	26,987	14,601	4,703	1,848	,316

a. Variable dépendante : rentabilité financière

## 6-2-Régression entre la rentabilité financière et la formation

Les résultats du test SPSS, dans les tableaux suivants, montre une corrélation positive entre les variables considérées de la formation et la rentabilité financière de la Cimenterie. Le coefficient de corrélation affiché est de l'ordre de 0,711 avec une quantité d'information expliquée de l'ordre de 49%.

Cette contribution est positive pour les deux variables avec un coefficient plus important pour les dépenses de formation malgré sa non significativité ( $p=0,752$  supérieure au seuil de 0,05). Cette relation positive dénote que l'entreprise mise beaucoup sur la formation pour améliorer les connaissances et les compétences de son personnel qui s'imposent pour suivre les techniques sophistiquées de production, d'organisation et de management.

La formation en tant qu'investissement immatériel s'avère rentable pour l'entreprise qui évolue dans un marché oligopole caractérisé par une concurrence vive au niveau coûts. Les retours sur cet investissement s'apprécient au niveau variation du rendement, modification du comportement et la préservation de sa certification ISO9001. Cette action devrait toucher d'avantage le personnel employé dont la contribution à la productivité s'avère non satisfaisante (corrélation négative de la rémunération).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,711 <sup>a</sup>	,506	,011	,490808

a. Valeurs prédites : (constantes), nbre de jours de formation par personne, dépenses de formation

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,493	2	,246	1,023	,494 <sup>b</sup>
Résidu	,482	2	,241		
Total	,975	4			

a. Variable dépendante : rentabilité financière

b. Valeurs prédites : (constantes), nbre de jours de formation par personne, dépenses de formation

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,737	,770		-,957	,440
Dépenses de formation	10,889	30,097	,252	,362	,752
Nbre de jours de formation par personne	,835	1,138	,511	,733	,540

a. Variable dépendante : rentabilité financière

### 6-3-Régression entre la rentabilité financière et le climat social

Les résultats du test SPSS montrent dans les tableaux suivants, un coefficient de corrélation ( $R = 0,821$ ) ce qui explique bel et bien l'intensité de la corrélation entre ces variables. Cette corrélation est expliquée par le modèle testé à raison de 65,6% mais elle reste non significative au seuil de 0,05 ( $p=0,686$ ).

L'évaluation des paramètres du modèle nous indique que le taux de démission des cadres ainsi que le taux d'absentéisme ayant respectivement comme coefficients de pondération

(A=13,033 et A=92,814) présentent une relation paradoxale de prime à bord. Ce résultat surprenant à priori confirme les interrogations de P.OSTERMAN (1987) qui souligne que la relation entre le turnover et la performance de l'entreprise est encore équivoque. Le taux de démission du personnel cadre et du taux d'absentéisme ne sont pas associés négativement à la rentabilité financière du fait des coûts cachés mais aussi des gains salariaux que la Cimenterie en profite (effet de noria). On note la simultanéité de ces deux indicateurs de dysfonctionnement qui rend possible que les coûts cachés de l'absentéisme absorbent les gains salariaux dégagés par le turnover.

L'association négative obtenue pour le taux de démission du reste du personnel (A= -142,902) est forte et affecte considérablement la rentabilité financière de la Cimenterie. Ce constat pourrait s'expliquer par le coût de remplacement (coût de recrutement, coût de formation) ainsi que le coût des perturbations lié à la perte des gains durables des effets de la formation.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,821 <sup>a</sup>	,674	-,306	,564069

a. Valeurs prédites : (constantes), taux d'absentéisme, taux de démission cadres, taux de démission du reste du personnel.

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,656	3	,219	,688	,686 <sup>b</sup>
1 Résidu	,318	1	,318		
Total	,975	4			

a. Variable dépendante : rentabilité financière

b. Valeurs prédites : (constantes), taux d'absentéisme, taux de démission cadres, taux de démission du reste du personnel.

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-1,638	1,596		-1,026	,492
1 Taux de démission cadres	13,033	16,377	,599	,796	,572

Taux de démission du reste du personnel	-142,902	139,615	-,777	-1,024	,493
Taux d'absentéisme	92,814	83,296	,643	1,114	,466

a. Variable dépendante : rentabilité financière

#### 6-4-Régression de la rentabilité financière et les conditions de travail

Les résultats affichés dans les tableaux suivants montrent un niveau de corrélation ( $R=0,115$ ) et un pourcentage d'explication de la régression (régression= $0,019$ ) qui sont assez faibles. L'examen du tableau des coefficients montre, pour le taux de gravité, une corrélation positive ( $A=0,009$ ) qui se rapproche de zéro ce qui signifie que cet indicateur n'influence pas la rentabilité financière de la Cimenterie. Le taux de fréquence influence négativement la rentabilité mais de manière non significative ( $A= - 0,088$ ).

Le paradoxe du taux de gravité s'explique par le fait que les accidents survenus ne sont pas trop graves. Les coûts de la gravité des accidents sont supportés et les dysfonctionnements et perturbations occasionnés sont bien maîtrisés par la Cimenterie. Le personnel dont elle dispose est polyvalent, peut se remplacer, pluridisciplinaire et expérimenté ; il traite à moindre coûts et dans les délais les perturbations survenues. Cette réactivité, pluri compétence et flexibilité sont le fruit de certaines politiques ayant trait à la formation engagée, à la rémunération de la polyvalence, à l'enrichissement des tâches et à la motivation du personnel. La certification ISO9001 dont dispose l'entreprise, par le référentiel commun et la mémoire collective, contribue efficacement pour la résolution des défauts et la régulation du déséquilibre du système productif.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,115 <sup>a</sup>	,013	-,974	,853598

a. Valeurs prédites : (constantes), taux de fréquence des accidents, taux de gravité des accidents

b. Variable dépendante : rentabilité financière

NOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,019	2	,010	,013	,987 <sup>b</sup>
Résidu	1,457	2	,729		



Total	1,477	4			
-------	-------	---	--	--	--

a. Variable dépendante : rentabilité financière

b. Valeurs prédites : (constantes), taux de fréquence, taux de gravité des accidents

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,371	,627		,592	,614
1 Taux de gravité des accidents	,009	,101	,164	,092	,935
Taux de fréquence des accidents	-,088	,639	-,246	-,137	,903

a. Variable dépendante : rentabilité financière

## Conclusion

L'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise est un axe de recherche qui a retenu l'attention de plusieurs auteurs. Les résultats dans ce domaine, postulent que les pratiques de GRH influencent grandement la performance de l'entreprise qu'elle soit économique ou financière. Cette étude modeste vient donc y compléter la littérature avec un modèle hypothétique liant la performance financière aux pratiques de GRH appréhendées en quatre dimensions : la rémunération, la formation, le climat social et les conditions de travail. Ce modèle, a été testé, avec une approche universaliste, chez une Cimenterie publique de taille moyenne, évoluant en régime d'oligopole, localisée dans le Nord Ouest Tunisien, sur une période de 5 ans, en utilisant les informations produites par ses bilans sociaux et comptables. La méthodologie suivie est la régression linéaire multiple.

Notre modèle initial, malgré qu'il comporte des corrélations non significatives et parfois paradoxales pour certains construits, a été conservé dans son intégralité pour approfondir la recherche exploratoire.

L'hypothèse sur la rémunération a été vérifiée pour le personnel cadre et le personnel ouvrier, elle ne l'est pas pour le personnel de maîtrise (employé) qui représente 56% de l'effectif. Malgré cette non association, le résultat reste globalement en conformité avec les études antérieures, en suggérant que la politique salariale de la Cimenterie est associée à sa rentabilité financière.

L'hypothèse de formation est bel et bien vérifiée ce qui indique que les investissements immatériels entrepris permettent d'améliorer la performance financière de la Cimenterie.

L'hypothèse sur le climat social est équivoque ; elle indique une association négative pour le taux de démission du reste du personnel et une association positive paradoxale pour le taux de démission du personnel cadre. L'impact de cette dimension n'est pas clairement établi en raison de l'insuffisance des mesures choisies.

En fin l'hypothèse relative à l'impact des conditions de travail sur la performance financière n'est pas vérifiée. Le choix, dans notre modèle, des indicateurs de mesure de cette dimension, masque certains effets et rend la corrélation presque inexistante et non significative.

L'absence de validité de certaines hypothèses met en exergue les limites du modèle. En effet, force est de constater, malgré les explications des paradoxes et des questions équivoques, qu'il reste insuffisant et difficile, pour la Cimenterie (CIOK), d'appréhender le climat social et les conditions de travail par les indicateurs choisis. Une étude de toute la filière Ciment du pays pourrait apporter d'autres pistes et des résultats plus probants que ceux de l'étude monographique. Une comparaison intra sectorielle, intersectorielle, avec des approches différentes, permettrait d'enrichir les résultats dans ce domaine et d'expliquer différemment la relation entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise.

Il va sans dire que d'autres pistes et voies de recherches, avec d'autres approches tenant compte des stratégies d'affaires ou configurant les pratiques de GRH, pourraient contribuer à la connaissance de l'impact de performance sociale sur la performance financière de l'entreprise.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES**

- Alexandre Pashulski (2012)** les nouveaux horizons ressources humaines, Diateino.
- Charles-Henri d'ARCIMOLES (2001)** : Diagnostic financier et gestion des ressources humaines, collection recherche en Gestion.
- Cadin et al (2004)** : gestion des ressources humaines, Dunod.
- David Duchamp (2013)** : la gestion des ressources humaines, Nathan.
- Françoise Dupuich, David Moriez (2011)** : la gestion des ressources humaines en devenir, entreprise et management.
- Guerrero** : les outils des ressources humaines, Dunod.
- Jean Marie Peretti (2001)** : Ressources humaines, Vuibert gestion, 5<sup>ième</sup> édition.
- Jean Marie Peretti (2006)** : les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants, organisation.
- Jean Marie Peretti (2015)** : Gestion des ressources humaines, Vuibert.

- Réale, y et Bufour, B (2006)** : Le DRH stratège, Paris, Edition d'organisation.
- SEKCOU.L, Laflèche-Blondin (2011)** : Gestion des ressources humaines, De Boeck.
- Yves Livian (2012)** : Les apports de la sociologie à la GRH, les fondements de la GRH.

## ARTICLES

- Christel Decock Good et Laurent Georges (2011)** : Gestion des ressources humaines et performance économique, une étude du bilan social.
- Assane NDAO (2012)** : Effets des pratiques de GRH sur la performance économique et financière des entreprises sénégalaises :par quels mécanismes, ,laboratoire GRH-FASEG/UCAD .
- Bouchra BAKADIR(2011)** : Audit des ressources humaines et performances des entreprises maghrébines : Essai d'analyses.
- Gilles Verrier** : Faire de la diversité une source de performance pour l'entreprise, 2012.
- Richard Lacousière, Bruno Fabi, Louis Raymond(2007)** : Profil et contextualisation des pratiques de GRH dans les PME manufacturières, ASAC, Université du Québec à trois rivières.
- Richard Lacousière, Bruno Fabi, Josée ST-Pierre, Michel Arcand (2004)**: Impact de la GRH sur différents indicateurs de performance : Résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturières, congrès d'AGRH.
- Alantonhedjra Joseph, Assogba Senakpon Saturnin (2007/2008)** : Pratiques de GRH et performances organisationnelle et sociale des PME au Bénin, Mémoire de fin d'études, Université d'ABOMEY-CLAVI.
- NDAO Assane** : Contribution de la GRH à la réalisation de la motivation au travail, Validation de l'approche universaliste, laboratoire de recherche en GRH/DACAR.
- Bruno Fabi, Louis Raymond, Michel Arcand (2004)** : Les PME les plus performantes se distinguent elles par leurs pratiques de GRH, 7<sup>ième</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier.
- Manon Bernard (2009)** : l'effet des pratiques des ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale, thèse de doctorat en sciences de gestion.
- CALOT Olivier, Dupont Clavie, Volral Mélanie (2008)** : Influence des pratiques de GRH sur la performance sociale des entreprises familiales, centre de recherche Warocque, Belgique.

- Lise Chrétien, Guy Arcand, Geneviève Tellier, Michel Arcand (2005)** : Impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets, Revue internationale sur le travail et la société.
- Michel Arcand, Guy Arcand, Mohamed Baya, Bruno Fabi (2004)**: Gestion stratégique de ressources humaines et performance de la firme, une validation de l'approche de contingence, revue internationale des relations de travail.
- Olivier Duha** : comment associer les salariés aux performances de l'entreprise, croissance plus.
- Laura Mucha (2010)** : la motivation des salariés et la performance dans les entreprises.
- Gilbert, P (2007)** : Evaluation et pilotage de la performance Ressources humaines, Etude d'entreprise et personnel.
- Way S.A (2002)** : High performance Work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector, journal of Management, vol 28, n°6-765-785 .
- 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 PP 635-672 .
- Delery J.E, D.H.dOty (1996)** : Mode of theorizing in strategic human management : test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. Academy of management journal 39(4), 802-835.
- M Le Bouliaire, D Retour (2008)** : Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : Quel est le rôle de la fonction GRH ? Revue de gestion des ressources humaines.
- J I GALENS.JP GOND (2003)** : la mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données, ARESE, Revue GRH.
- M TREMBLAY, T Wills (2005)**: la mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous, gestion.
- S Frimousse .JM Peretti (2006)** : l'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb, revue française de gestion.
- P.Cufo (2013)** : L'investissement socialement responsable, revue française de gestion.
- D RETOUR, C.KROUMER** : la compétence collective maillon clé de la gestion des compétences (unifacef.com.br).