

CONTRIBUTION DE LA POLITIQUE DE VALORISATION DU PERSONNEL A LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL: UNE ETUDE A PARTIR DES PME CAMEROUNAISES

HAMADOU BOUKAR

Maître de Conférences, Membre du Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion des Organisations

Université de Ngaoundéré, Ngaoundéré, Cameroun

hamadouboukar@gmail.com

MAÏMOUNATOU HALILOU

Doctorante à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'université de Ngaoundéré, Université de Ngaoundéré, Ngaoundéré, Cameroun

maimuna.halil@yahoo.fr

RESUME

Les mutations rapides de l'environnement mettent en relief l'importance des considérations humaines dans toute action d'amélioration des résultats de l'organisation. La PME n'est pas à l'abri de ces menaces et de ces contraintes extérieures, bien au contraire. Pénalisée par sa taille sur le plan des capitaux, elle se doit de compenser par un effort en investissement immatériel, plus précisément dans les compétences de leurs salariés. De ce fait, dans un contexte de turbulence et de grandes menaces économiques, les PME compétitives sont conduites à mettre en œuvre une politique de valorisation du personnel. Cette recherche tente donc de montrer à travers une étude menée auprès de 296 employés dans les PME camerounaises, que la valorisation du potentiel humain peut constituer, dans une certaine mesure, un moyen de développement de la performance du personnel. Les résultats obtenus montrent ainsi une relation significative entre la politique de valorisation du personnel et la performance individuelle au travail.

MOTS CLES : politique de valorisation du personnel ; performance individuelle au travail ; PME.

CONTRIBUTION OF THE POLICY OF VALORIZATION OF STAFF TO THE INDIVIDUAL PERFORMANCE TO WORK: A STUDY STARTING FROM CAMEROONIANS SMEs

ABSTRACT

The fast changes of the environment highlight the importance of the human considerations in any improvement of the results of the organization. SME is not safe from these threats and of these external pressures, quite to the contrary. Penalized by its size as regards capital, it must compensate by an effort in immaterial investment, more precisely in competences of their staff. This research thus tries to show through a study conducted near 296 employees in Cameroonians SMEs that the valorization of the human resources can constitute, to a certain extent, a means of development of the performance of staff. The got results thus show a significant relation between the policy of valorization of staff and the individual performance with work.

KEYWORDS: policy of valorization of staff; individual performance with work; SME.

INTRODUCTION

Dans les pays du tiers monde, où la grande entreprise n'a pas joué pleinement son rôle dans la croissance économique, les PME deviennent de plus en plus l'objet d'une bataille à gagner pour que l'industrialisation prenne un véritable essor. Elles deviennent aujourd'hui dans ces pays un moteur de développement économique. Le Cameroun ne reste pas en dehors de cette bataille. En fait, depuis plus d'une quarantaine d'années, l'Etat déploie d'énormes efforts pour doter le pays d'entreprises efficaces soit en réduisant les charges fiscales, soit en créant d'organismes d'aides à la création et à l'émergence d'entreprises privées (c'est le cas du CAPME¹, FOGAPE²...). Cette disparité montre que le développement des PME resterait la voie royale vers le développement socioéconomique des pays du tiers monde en général et le Cameroun en particulier. Cependant, les problèmes de management de ces entreprises, et plus particulièrement les préoccupations liées à la GRH (Gestion des Ressources Humaines) sont souvent citées dans l'inventaire des problèmes de gestion les plus préoccupants (Fabi et Garand, 1994). Pour faire face à ces problèmes et améliorer leur position concurrentielle (Delaney et Huselid, 1996 ; Schuler et Jackson, 1998), les PME n'ont d'autres choix que de réviser leurs façons de faire dans les activités traditionnelles de gestion des ressources. Ces exigences obligent ces dernières à réviser l'entièreté de leur mode de gestion, ainsi que l'organisation du travail (Becker et Gerhart, 1996 ; Schumann, 1998 ; Tetenbaum, 1998).

Rappelons que la littérature existante en matière de gestion des ressources humaines est occidentale. Elle porte presque exclusivement sur les grandes entreprises structurées ; faisant ainsi des PME un champ de recherche très peu défriché. Pourtant, depuis les années 1970, un intérêt croissant sur les différentes politiques de GRH dans les PME en général et la politique de valorisation du personnel en particulier s'est fait sentir.

Si les pratiques de valorisation des ressources humaines ont fait l'objet de nombreuses études dans d'autres contextes, il demeure que dans le contexte africain et camerounais, le champ reste peu défriché. Les rares travaux sont ceux réalisés par Tidjani (2000, 2005). Pour approfondir ce champ d'étude, notre recherche vise à analyser en quoi la valorisation du personnel influe sur la performance individuelle au travail dans les PME camerounaises. Ou plutôt quelle relation existe-t-il entre valorisation du personnel et performance individuelle dans les PME camerounaises ? Pour apporter les éléments de réponse à cette interrogation nous étudierons, dans un premier temps, la politique de valorisation du personnel et la performance

¹ Conseil d'Assistance aux Petites et Moyenne Entreprises

² Fonds de Garantie aux Petites Entreprises

individuelle au Cameroun. Dans un deuxième temps, nous présenterons la méthodologie et dans un troisième temps les résultats et leur discussion.

1- POLITIQUE DE VALORISATION DU PERSONNEL ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU CAMEROUN

La fonction du personnel a connu de nos jours un essor considérable au sein des organisations. Jadis considéré comme un facteur de production parmi tant d'autres, le personnel fait aujourd'hui l'objet d'une prise en compte particulière et d'une valorisation objective. En effet, la GRH qui initialement était cantonnée à des tâches administratives dites de gestion du personnel a progressivement évolué vers des activités de plus en plus enrichies, diversifiées et stratégiques (Beseyre des horts, 1988 ; Ulrish, 1996, 1997 ; Beer, 1997 ; Kochan, 1997 ; Peretti, 1999). Guerrin et Will (1992, 1993) parlent ainsi de mutation d'un paradigme traditionnel à un paradigme renouvelé où la GRH deviendrait plus centrée sur l'individu.

En effet, Certaines études ont démontré que la GRH constitue une source d'avantages compétitifs exerçant un effet positif sur la productivité de la main d'œuvre dans les PME (Ulrish, Lake, 1990 ; Bae, Lawler, 2000 ; Fabi et *al.*, 2005). Les ressources humaines apparaissent de manière très visible aujourd'hui dans la littérature, comme un paramètre de première importance pour la compétitivité des entreprises.

Parmi les différentes politiques de la GRH, celle de valorisation du personnel occupe une place indéniable en contribuant à la performance au travail qui à son tour influence la performance des organisations. La politique de valorisation du personnel renvoie à l'ensemble des actions voulues ou acceptées par l'entreprise, se traduisant par un enrichissement de la personne de chaque salarié sur le plan du savoir, du savoir-faire, du savoir être, du confort matériel au travail, de l'intérêt du travail, du statut et de la reconnaissance sociale (Boislandelle, 1998). Bref, la valorisation du personnel recouvre un ensemble d'actions complémentaires visant l'amélioration des compétences de celui-ci. Concrètement, elle se manifeste par : l'appréciation des qualités des salariés (évaluation, évolution de carrière) ; le développement de la formation du personnel (formation et apprentissage organisationnel) ; l'amélioration des conditions de travail (conditions physiques et psychologiques de travail).

La politique de valorisation intervient comme une variable principale qui fonde la performance du personnel dans les PME. Avant d'essayer d'explicitier les différents facteurs susceptibles d'expliquer la performance du personnel, il s'avère nécessaire de montrer à quoi renvoie la performance du personnel. Murphy (1989) définit la performance au travail comme l'accomplissement des devoirs et des responsabilités associées à un travail donné. Campbel et

al. (1990) quant à eux définissent la performance au travail comme des comportements individuels observables appropriés aux buts de l'organisation. Depuis quelques années, des travaux émergent sur l'analyse du concept de performance individuelle au travail (Campbell, 1990 ; Schmidt et Hunter, 1992 ; Borman et Motowidlo, 1993 ; Van Dyne *et al.*, 1995 ; Campbell, *et al.*, 1996 ; Organ, 1997 ; Viswesvaran et Ones, 2000 ; Sackett, 2002). Ces travaux permettent de proposer une définition du concept. La définition donnée par Motowidlo (2003, p.39) est : « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ». Cette définition conceptuelle sous-tend un ensemble agrégé de comportements discrets que l'individu déploie sur différentes périodes de temps : les épisodes de comportement (réalisation d'objectifs fixés, habileté dans les tâches, etc.). Il s'agit simplement des comportements mobilisés par le personnel pour atteindre les résultats attendus par l'organisation.

Comme déterminants de la performance individuelle au travail, nous pouvons donc relever les différentes composantes de la politique de valorisation du personnel que sont : l'évaluation du personnel, la formation du personnel, l'amélioration des conditions de travail, et l'aménagement de travail.

1.1- LES FACTEURS LIES A L'EVALUATION DU PERSONNEL

L'appréciation des performances ou des compétences est un aspect essentiel du management pour une entreprise. En effet, l'appréciation constitue l'évaluation systématique de la personne jugeant de sa performance sur le poste et de son potentiel de développement (Peretti, 1984). Alors que certains ont pu envisager sa suppression, elle connaît aujourd'hui un regain d'intérêt. La formalisation des systèmes d'évaluation s'est peu à peu multipliée et est perçue différemment selon les chercheurs. Les auteurs américains à l'instar de Levinston (1970) ou Moham *et al.* (1989), considèrent que le système d'évaluation est surtout utilisé pour exercer une plus forte pression sur l'individu. Par contre Laurens (1973) montre que le supérieur hiérarchique découvre le talent du personnel au travers d'une évaluation et plus précisément l'entretien professionnel. Elle sert de manière efficace à mesurer les contributions individuelles des employés. Une démarche d'évaluation bien menée participe grandement à l'assignation des objectifs stratégiques de l'entreprise car elle met en commun les intérêts de l'entreprise et ceux des hommes qui y travaillent.

La flexibilité, l'accroissement de la polyvalence et d'adaptabilité des salariés à leur poste est un fruit de la gestion de carrière. Au travers de l'évaluation de performance, certains salariés

sont appelés à occuper de nouvel poste dans l'entreprise pour un souci d'adéquation. Il faut souligner que les employés promus à des nouveaux postes, sont plus déterminés au travail et s'attachent davantage à celui-ci. Selon Peretti (2004), l'évaluation est d'abord un outil de gestion qui a pour objectif d'accroître la performance individuelle et collective, de mieux anticiper et préparer les évolutions, d'accroître les compétences des managers et de l'ensemble des collaborateurs par la planification et la fixation des objectifs et le suivi de l'activité. Vu donc l'enjeu de l'évaluation sur l'implication et l'attachement des salariés au travail, l'on pourrait émettre l'hypothèse suivante : *H1 : La fréquence d'évaluation du personnel influence la performance au travail de ce dernier.*

1.2- LES FACTEURS LIES A LA FORMATION DU PERSONNEL

Par ailleurs, face à l'émergence des nouvelles technologies, la capacité d'adaptation et de flexibilité est devenue des atouts majeurs nécessitant une remise à niveau permanente des ressources de l'entreprise. Il s'agit en particulier de sa ressource humaine qui constitue un capital-expérience et un capital-compétence inestimables (Barbier, 1992). S'il ya quelques décennies, la formation scolaire permettait d'exercer toute son activité professionnelle, ce n'est plus le cas aujourd'hui (Baudoin, 1992). L'obsolescence des connaissances est devenue particulièrement rapide et demande un recyclage permanent pour pouvoir exercer efficacement son métier (Mamlouk, 1995)

La formation du personnel est le facteur principal de valorisation des ressources humaines. Par pratique de formation, on désigne un ensemble de pratiques visant à favoriser le développement des compétences des ressources humaines dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions. Théoriquement, l'investissement dans la formation devrait accroître le rendement du salarié. Un grand nombre de recherche ont validé un tel lien (Arthur, 1994 ; Delery et Doty, 1996). Ainsi, certains dirigeants considèrent la formation comme un investissement indispensable. Cependant, elle est parfois négligée par d'autres qui ne voient en elle qu'un coût et un supplément de charges (Plane, 2004)

Beich (2009) explique que la formation doit rapporter à l'entreprise des bénéfices au même titre que les autres fonctions de l'entreprise. Par contre, elle met en garde que la formation n'est pas nécessairement la solution à tous les problèmes. De plus, elle doit être alignée avec les objectifs de l'entreprise afin d'être efficace.

En effet, la performance individuelle est en grande partie liée à la formation du personnel car celle-ci représente pour les salariés des occasions d'apprentissage, de construction et de développement des compétences (Koenig, 1994 ; Hatchuel, 1994). L'amélioration de

l'expérience dans l'entreprise peut donc être source de développement professionnel (Cailley, 1996) susceptible de conduire à la performance au travail des différents salariés. Il nous semble donc légitime de supposer que plus une organisation mettra l'accent sur la formation, plus ses salariés seront performants d'où l'hypothèse qui suit : *H2 : la fréquence de formation du personnel détermine sa performance au travail.*

L'amélioration des conditions de travail comme moyen de motivation et d'implication du personnel présente également des possibilités d'accroissement de la performance de ce dernier.

1.3- LES FACTEURS LIES A L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL.

Dans une vision plus large des conditions de travail, Prokopenko(1990) montre que les facteurs tels que les heures de travail, l'embellissement des bureaux, des édifices ou tout autre aire de travail, la disponibilité des bonnes fontaines, des cantines, des sales de sieste et tout autre création pour le confort et la commodité des employés affectent l'accomplissement des tâches. Par ailleurs, un bruit trop important engendre le stress et une diminution sensible de la performance des individus au travail. L'aménagement des locaux doit aussi permettre la production des biens et services, tout en laissant de marge de manœuvre aux individus. A cet égard, toute dégradation des conditions de travail liées à l'impossibilité de s'isoler et de se concentrer contribue à l'accroissement du stress (Zuber, 2008). Ceci poserait un problème majeur sur les ressources humaines en termes de compétence au travail.

En effet, l'amélioration dans le travail ne doit pas être confondue à la libération. Selon koontz et al. (1980), la technique de libération tente de rendre un travail plus riche en lui ôtant la monotonie associée à la réalisation des mêmes opérations. En revanche, l'amélioration dans le travail essaye de donner à l'emploi un sens du défi, une importance et un accroissement plus élevés. Par ailleurs, Filippo (1982) dans ses travaux affirme que les behavioristes contestent l'idée selon laquelle l'employé sera attaché à son travail, sera plus apte à donner le meilleur de lui, si le travail donne un sens à sa vie. Pourtant plusieurs approches sont utilisées pour faire de l'amélioration dans le travail un moyen pour atteindre un haut niveau de motivation et de performance des ressources humaines. Au regard de tout ce qui précède, il est vraisemblable qu'un travailleur heureux et posé serait aussi un travailleur plus performant apportant davantage de valeur ajoutée à l'entreprise. Ce qui nous amène à formuler notre troisième hypothèse comme suit : *H 3 : l'aménagement de temps de travail influe positivement sur la performance du personnel.*

D'autres conditions de travail peuvent, elles aussi, être déterminantes, notamment celles liées à l'aménagement de temps de travail.

1.4- LES FACTEURS LIES A L'AMENAGEMENT DE TEMPS DE TRAVAIL

Pendant des années, la question du temps de travail n'a cessé d'être une préoccupation centrale pour le BIT qui a adopté diverses conventions sur ce thème, non seulement en limitant les heures de travail mais aussi en établissant des minimas de repos hebdomadaire, des congés payés annuels, des protections pour les travailleurs de nuit et un traitement égal pour les salariés à temps partiel. La conciliation entre les besoins de l'entreprise et la liberté accordée aux travailleurs dans le choix de leurs horaires restent surtout une question d'organisation du travail (Bosch, 2006). Pour que de tels aménagements soient efficaces, les entreprises doivent aligner leurs objectifs et leurs stratégies sur les besoins et les préférences des travailleurs de manière à créer une situation mutuellement bénéfique.

Le lien entre la réduction du temps de travail et l'augmentation de la productivité horaire est admis depuis longtemps. Un tel gain de productivité ne réside pas seulement dans les facteurs physiologiques comme la diminution de la fatigue mais réside aussi dans l'amélioration du moral et des attitudes des employés (White, 1987). Promouvoir des arrangements du temps de travail peut augmenter la performance individuelle aussi efficacement qu'une augmentation de salaire. De telles actions améliorent la santé physique et mentale des travailleurs et leurs permettent d'être plus alertes et en meilleure forme pendant leurs horaires, augmentant ainsi leur rendement. La réduction du temps de travail excessif, généralement accompagnée d'une réorganisation de l'entreprise, des méthodes de production et d'autres facteurs similaires, ont indéniablement entraîné une performance accrue des salariés (Bosch et Lehndorff, 2001). Comme les « longs horaires » sont généralement associés à un fort taux d'absentéisme, la réduction de ces derniers peut bénéficier à l'entreprise en réduisant ce taux (Barmby *et al.*, 2002).

L'amélioration du moral et des comportements des travailleurs peuvent se traduire par de meilleurs résultats financiers pour l'entreprise : une étude a démontré le lien entre la perception que se font les employés de l'entreprise et les meilleures performances financières de cette dernière (Towers Perrin et Gang & Gang, 2003). D'abondantes études sur les effets de la flexibilité du temps de travail ont mis en avant les bénéfices pour l'entreprise résultant, notamment, de la réduction des retards, de l'absentéisme, d'un meilleur recrutement et d'une plus faible rotation des employés. En clair, la réduction du temps de travail a un impact positif sur la performance individuelle des employés et par conséquent sur les résultats de l'entreprise.

Les avantages et les bénéfices du « temps de travail décent » sur la compétitivité des entreprises sont incontestables. Ce qui nous conduit à formuler notre quatrième hypothèse de la manière suivante : *H4 : l'amélioration des conditions de travail influence la performance du personnel.*

2- METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Après la procédure d'échantillonnage seront présentées la mesure des variables et les caractéristiques des entreprises de l'échantillon.

2.1. CHOIX DE L'ECHANTILLON ET COLLECTE DES DONNEES.

Plusieurs étapes ont été suivies dans le choix de l'échantillon et la collecte des données. Dans un premier temps, nous avons fait recours au MINPMESA qui nous a fourni un répertoire des PME camerounaises. Les entreprises sont choisies en tenant compte de leur taille exprimée en termes d'effectif du personnel. Seules les entreprises ayant moins de 500 employés ont été retenues conformément aux définitions données par l'OHADA. Les entreprises sont ainsi contactées directement pour fournir des informations nécessaires pour notre travail. Comme moyen d'investigation, nous nous sommes basé sur le questionnaire. Celui-ci comprend une quinzaine de questions que nous avons soumises aux employés (plus particulièrement des cadres) des PME faisant partie de notre cible. Un premier échantillon de 329 employés a été constitué. Seulement, il fallait que l'on s'assure qu'il s'agit effectivement d'une PME tel que définit précédemment. Pour cela, nous avons introduit dans notre questionnaire, deux questions filtres relatives à la taille de l'entreprise et à la catégorie socioprofessionnelle. Lors du dépouillement, les entreprises dont l'effectif du personnel est supérieur à 500 et dont les répondants n'étaient pas des cadres ont été éliminées. En définitive, notre échantillon s'est trouvé réduit à 296 employés.

2.2 LA MESURE DES VARIABLES

La politique de valorisation du personnel est appréhendée par quatre composantes que sont : la formation, l'évaluation du personnel, l'amélioration des conditions de travail, et l'aménagement de temps de travail. Il faut préciser que la formation et l'évaluation du personnel sont mesurées en termes de fréquence plus ou moins répétée (jamais, parfois et toujours). Les mesures de l'amélioration des conditions de travail, de l'aménagement de temps de travail, ainsi que celui de la performance du personnel seront présentées dans les tableaux suivants :

CONTRIBUTION DE LA POLITIQUE DE VALORISATION DU PERSONNEL A LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL : UNE ETUDE A PARTIR DES PME CAMEROUNAISES

Tableau 1 : Mesure de l'amélioration des conditions de travail

	Pas d'accord	Neutre	D'accord
Dans mon travail, le confort est acceptable (chaises, propreté du local).			
Dans mon travail, le bruit est peu gênant.			
Dans mon travail, l'odeur est agréable.			
Dans mon travail, l'éclairage est normal.			
Dans mon travail, je dispose d'une voiture de service.			
Dans mon travail, je bénéficie d'un logement.			
Dans mon travail, il y a une souplesse dans l'exécution de ma tâche			
Dans mon travail, il y a une simplicité dans la réalisation de ma tâche.			
Dans mon travail, il existe des toilettes d'aisance.			
Dans mon travail, il existe une assistance santé.			

Source : Adapté d'Alis et al. (2010).

Tableau 2 : Mesure de l'aménagement de temps de travail

	Pas d'accord	Neutre	D'accord
Dans mon travail, il existe des congés payés annuels.			
Dans mon travail, il existe des congés de formation.			
Dans mon travail, il existe des congés de maternité.			
Dans mon travail, il existe des congés pour événements familiaux.			
Dans mon travail, en cas d'utilisation des heures supplémentaires, il y a une période de repos compensatoire ou bien celles-ci sont rémunérées.			
Dans mon travail, il est possible de pratiquer le travail à temps partiel.			
Dans mon travail, la durée maximale de travail hebdomadaire dans notre entreprise est de 40 heures.			

Source : Adapté de Zarifian (1992).

Tableau 3 : Mesure de la performance individuelle au travail

	Pas d'accord	Neutre	D'accord
J'adhère complètement aux objectifs de l'organisation.			
Terminer toujours dans le délai le travail qui m'est donné			
Je respecte toujours les règles et procédures de mon entreprise.			
J'aide spontanément les collègues qui ont une forte charge de travail.			
J'aide les collègues qui sont en difficulté dans leur travail.			
Je vante la qualité des produits ou services en dehors de l'entreprise.			
Je parle favorablement de l'entreprise à l'entourage.			
Dans l'accomplissement des tâches, des écarts en termes de qualité et quantité sont rares.			
Je respecte les règles de travail et les instructions même en l'absence de tout contrôle.			
Je suis attentif au bien-être des collègues.			

Source : Adapté de Coleman et Borman (2000).

Les données ont été analysées sur le logiciel SPSS à l'aide notamment du tri à plat, de l'analyse en composantes principales, et de la régression linéaire.

2.3. CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON

Il est nécessaire au préalable de décrire la population auprès de laquelle nous avons mené notre enquête. Nous avons donc retenu les critères jugés assez importants pour éclairer davantage nos lecteurs sur les caractéristiques des entreprises, faciliter la compréhension de la structure des individus observés et donc des différents résultats attendus. Il est question dès à présent de présenter les différentes caractéristiques de notre échantillon. En ce qui concerne les entreprises cibles, elles peuvent avoir plusieurs caractéristiques. Mais pour ce qui est de notre recherche, nous essayons de retenir les caractéristiques ci-après : le secteur d'activité, la forme juridique, l'effectif du personnel.

La classification des entreprises de l'échantillon selon leur forme juridique montre que la majorité des employés interrogés se trouvent dans la Société à Responsabilité Limitée (S.A.R.L) avec un pourcentage de 55,4%, suivie de la société en Nom Collectif (S.N.C) avec un pourcentage de 19,3%. La société anonyme (S.A) ne constitue que 11,5% de l'échantillon et les autres salariés

de notre échantillon viennent avec un pourcentage de 13,9%. Ceux-ci sont dans des sociétés en commandite simple, des entreprises individuelles. En effet, le pourcentage élevé des SARL se justifie par le fait que notre recherche porte sur les PME et celles-ci sont en majorité des SARL. Les entreprises qui forment l'échantillon de notre étude appartiennent à 48,6% au secteur commercial. Le secteur tertiaire vient juste après le commerce avec un pourcentage de 33,1%. Enfin 18,2% de l'échantillon exercent dans le secteur industriel.

Par ailleurs, les répondants appartiennent à des PME de taille différente : 15,9% des employés interrogés se trouvent dans des entreprises ayant un effectif total de moins de 10 employés, 80,1% sont dans celles comptant entre 10 et 100 employés et seulement 4,1% sont dans des PME ayant des employés compris entre 100 et 500.

3- RESULTATS ET DISCUSSION

3.1- INCIDENCE DE L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL

Après avoir vérifié la multi colinéarité entre les variables explicatives, une analyse en composantes principales nous a permis de retenir trois axes factoriels à savoir : l'amélioration des conditions matérielles (confort acceptable, bruit peu gênant, éclairage normal) ; les avantages de service (voiture de service à disposition, logement disponible dans le cadre du travail, existence d'une assistance santé) ; l'amélioration des conditions liées au contenu de la tâche (souplesse dans l'exécution de la tâche, simplicité dans la réalisation du travail). La régression multiple entre l'amélioration des conditions de travail et la performance du personnel nous donne les résultats suivants :

Tableau 4 : Résultats de la régression entre amélioration des conditions de travail et performance individuelle

Variabes	R	R ²	R ² ajusté	F de Fisher	Sign
Valeurs	0,880	0,774	0,772	333,453	0,000

Source : Nos analyses

Avec un F de Fisher de 333,45 et une probabilité nulle, le modèle de régression est valide. Les coefficients de détermination nous donnent les valeurs $R^2 = 0,774$ et R^2 ajusté= 0,772 (avec une très bonne signification 0.000) ; ce qui signifie que 77,4% de la variation des conditions de travail explique la performance individuelle. Le facteur Amélioration des conditions matérielles contribue le plus à l'explication de la performance individuelle (soit $\beta_1=0,636$). Ce coefficient est élevé et témoigne de l'importance de cette variable dans l'explication de la performance

individuelle. Ensuite vient l'amélioration des conditions liées au contenu de la tâche avec $\beta_2=0,453$, enfin les avantages de service contribuent le moins avec $\beta_3=0,405$. Le T de Student étant tous significatifs ($0,000 < 0,05$), les différents facteurs sont à considérer dans le modèle de régression. En somme l'amélioration des conditions de travail a une influence positive sur la performance individuelle.

Nos résultats nous amènent à conclure que la performance du personnel dépend largement de ses conditions de travail. En effet, le Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale, a depuis quelques temps, pris de mesure visant à protéger les salariés et à les valoriser. Nous pensons, dès lors que ces résultats sont largement tributaires de ces dispositions. Ce qui corrobore alors les travaux d'El Déci (1975), pour qui, la bonne qualité de travail provient des sources de motivations liées à la nature du travail et aux conditions dans lesquelles travaillent les employés.

3.2 IMPACT DE L'AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL SUR LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL

Après une vérification de la fiabilité de l'échelle, L'ACP de l'aménagement de temps de travail présente deux facteurs que sont : l'existence des congés, et la rémunération des heures supplémentaires ou période de repos les compensant. Nous avons testé la relation entre l'aménagement de temps de travail et la performance du personnel au travers de la régression multiple. Les résultats de la régression fournissent les informations qui figurent dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5: Résultats de la régression : Aménagement de temps de travail et performance individuelle

Variabiles	R	R ²	R ² ajusté	F de Fisher	Sign
Valeurs	0,602	0,363	0,359	83,469	0,685

Source : Nos analyses

L'analyse du modèle de la régression linéaire confirme l'existence d'une relation, quoi que faible, entre l'aménagement de temps de travail et la performance individuelle. En effet, les résultats montrent que le R² du modèle de régression linéaire donne une valeur de 0,359 qui est inférieure à 0,5, ce qui signifie que le modèle de régression n'ajuste pas parfaitement les données. Toutefois, le coefficient de corrélation est R = 0,602, ce qui indique que la relation entre les deux concepts est assez forte. La régression dans l'ensemble est de bonne qualité avec F = 83,469 et est significative au seuil de 0,000. Les coefficients étant tous significatifs, les

différents facteurs sont à considérer dans le modèle. Les signes positifs des béta attestent une relation positive entre l'aménagement de temps de travail et la performance individuelle.

Nos résultats vont dans le même sens que ceux de Bosch et Lehndorff (2001) qui avait montré que la réduction du temps de travail excessif, généralement accompagnée d'une réorganisation de l'entreprise, des méthodes de production et d'autres facteurs similaires, ont indéniablement entraîné une performance accrue des salariés. De plus, de meilleurs aménagements du temps de travail peuvent avoir pour effet de motiver les travailleurs à utiliser leur énergie de manière plus efficace. Des horaires de travail flexibles, tels que les semaines de travail compressées, ont des effets positifs sur les attitudes et le moral des employés (Hogarth et al., 2001 ; Gottlieb et al., 1998).

3.3- EVALUATION DU PERSONNEL ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL

Nous avons testé cette relation par la régression linéaire simple et les résultats de l'analyse se présentent comme suit :

Tableau 6 : Analyse de la régression entre la fréquence d'évaluation du personnel et la performance individuelle au travail.

Variabes	R	R ²	R ² ajusté	F de Fisher	Sign
Valeurs	0,024	0,001	-0,003	0,165	0,685

Source : Nos analyses

En effet, les résultats figurant dans ce tableau montrent bien que le coefficient de corrélation R est très faible soit (0,024) et donc inférieur à 0,5 qui est la norme acceptable. Il témoigne alors de la faible relation entre la fréquence d'évaluation du personnel et la performance individuelle au travail. La valeur du coefficient de détermination ($R^2=0,001$) est également faible. A ce niveau, nous pouvons déjà conclure que l'ajustement n'est pas bon. Aussi, le R^2 ajusté est de -0,003. Cette valeur est très faible et est en deçà de 0,5. Nous constatons donc que ces résultats ne sont pas significatifs. Car, le F calculé est très faible soit 0,165. En plus, il y a une mauvaise signification (0,685). La régression dans l'ensemble est mauvaise. En conclusion il n'existe pas un lien entre la fréquence de l'évaluation et la performance individuelle au travail.

Globalement, nos résultats vont à l'encontre de ceux obtenus par d'autres chercheurs quant aux effets positifs que peuvent exercer, sur la performance du personnel, les pratiques

d'évaluation du rendement des salariés (Delery et Doty, 1996 ; Arcand, 2000) et d'analyse des emplois (Lacoursière 2001).

3.4- FORMATION DU PERSONNEL ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE

Les résultats de la régression simple entre la fréquence de formation et la performance individuelle au travail se présentent comme suit :

Tableau 7 : Analyse de la régression entre la fréquence de formation du personnel et la performance individuelle au travail

Variabiles	R	R ²	R ² ajusté	F de Fisher	Sign
Valeurs	0,805	0,648	0,647	540,649	0,000

Source : Nos analyses

Les résultats du tableau montrent que le coefficient de détermination (R²) du modèle de régression linéaire donne une valeur de 0,648, le coefficient de détermination ou (R² ajusté) de 0,647 qui sont nettement satisfaisants puisque supérieurs à 0,5. Il est confirmé par le test du modèle dans la mesure où la valeur F est égale à 540,649 et est significative au seuil de 0,000. On peut alors conclure que La fréquence de formation du personnel exerce une influence sur la performance de ce dernier. Ce résultat confirme, d'une part, les travaux de Beich (2009) qui explique que la formation doit rapporter à l'entreprise des bénéfices au même titre que les autres fonctions de l'entreprise. D'autre part ceux de Bartel (1994) qui conclut que les programmes formels de formation impactent l'amélioration de la productivité individuelle par l'analyse de données sur les politiques du personnel et les caractéristiques économiques d'entreprises du secteur manufacturier.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était d'étudier le lien qui puisse exister entre la politique de valorisation du personnel et la performance individuelle au travail. Il ressort de cette recherche que les politiques de GRH, et en particulier la politique de valorisation du personnel permet à la PME d'améliorer la performance de son personnel. Ces résultats montrent comment les PME peuvent afficher de bonne performance de leur personnel en mettant un accent particulier sur leurs ressources humaines. Développer de façon cohérente la compétence des salariés grâce à la formation, accroître l'implication de ceux-ci au travers de l'amélioration des conditions de travail et de l'aménagement de temps de travail, constituent de toute évidence des facteurs critiques de succès pour toute PME.

Les pouvoirs publics (en particulier le Ministère des PME de l'Economie Sociale et Artisanale et le Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale) pourraient davantage sensibiliser les dirigeants des PME sur les gains probables de la valorisation du personnel.

Nous voudrions attirer l'attention des dirigeants des PME à prendre conscience de l'importance que peut avoir la valorisation des salariés au sein de leurs entreprises. Ils pourront mettre sur pieds des actions de valorisation qui doivent permettre aux salariés, non seulement de bien accomplir leur travail mais également faire de l'entreprise un milieu permettant leur réalisation. Dans la prise des décisions relatives à la mise en œuvre des différentes actions de la politique de valorisation, les dirigeants d'entreprise gagneraient en tenant compte des points de vue de leurs salariés et faire bénéficier à ceux-ci les atouts qu'apportent ces actions de valorisation plus précisément : En matière d'amélioration des conditions de travail, les dirigeants d'entreprise pourraient, dans la mesure du possible, limiter au maximum, le recours aux heures supplémentaires, multiplier les pauses en cas de travail continu, éviter le travail aux heures atypiques qui porte atteinte à la vie privée de l'employé, respecter la durée légale du temps de travail, aménager l'espace de travail ; En matière de gestion des carrières, ceux-ci pourraient aussi promouvoir les salariés au mérite.

La principale limite de ce travail est d'avoir focalisé cette recherche uniquement sur les cadres des PME.

Les études ultérieures pourraient s'intéresser soit sur les agents de maîtrise, soit sur les ouvriers.

BIBLIOGRAPHIE

- Alis D., Dumas M. Polipot-Rocaboy G. (2010), *risque et souffrance au travail*, Dunod, Paris.
- 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.
- Arthur J B. (1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, pp.670-687.
- Bae J. et Lawler J.J. (2000), "Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy" , *Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 3, p. 502-517.
- Barbier J. M. (1992), "La recherche de nouvelles formes de formation par et dans situations de travail », In *L'organisation qualifiante Education Permanente*, n° 112, pp.125-146.
- Barmby T., Ercolani M., Treble J. (2002), "Sickness absence : An international comparison"; *The Economic Journal*, Juin, Vol. 112, pp. 315-331.
- Baudoin J. M et al. (1992), « Les formations diplômantes dans l'entreprise : un nouveau rapport travail-formation », In *Education permanente*, n 112, pp.39-46.
- Becker B.E., Huselid M.A., Pickus P.S. et Spratt M.F. (1996), « HR as a Source of Shareholder Value- Research and Recommendations », *Human Resource Management*, vol. 36, n^o 1, p. 39-47.
- Beer M. (1997), « The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role", *Human Resource Management*, Vol.36, n 1, p.49-56.
- Beich E., (2009), « Aligning training to business objectives », *T and D*, 63(4), pp. 50-53.
- Besseyre des Horts C-H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Borman W. C., Motowidlo S.J. (1993), "Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research", *Human Performance*, vol. 10, p. 99-109
- Bosch G. (2006), "Working time and the standard employment relationship", extrait de Boulou J.-Y., Lallement M., Messenger J.C. et Michon F. (éditeurs): *Decent working time: New trends, new issues* (Genève: BIT).

- Bosch G. et Lehndorff, S. (2001), “Working-time reduction and employment: Experiences in Europe and economic policy recommendations”, extrait de Cambridge *Journal of Economics*, Vol. 25, pp. 209–43.
- Campbell J.P. (1990), “Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology”, in DUNNETTE M.D. & HOUGH L.M. (Dir), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2nd ed., vol. 1, p. 687-732
- Campbell J.P., Gasser M.D. et Oswald F.L. (1996); “The substantive nature of job performance variability”, in MURPHY K.R. (Dir.), *Individual differences and behavior in organizations*, p. 258-299.
- Coleman V. I. et Borman W. C. (2000), « Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain », Human Resource Management Review, vol. 10, p. 25-44.
- Delery J.-L. et Doty D.H. (1996), « Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions », Academy of Management Journal, pp.802-835.
- Delery, J.E. et D. Huselid (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.
- El Deci, (1975), la motivation interne et la motivation externe, WWW.cadredesanté.Com
- Fabi B., Arcand G., Bayad M. et Arcand M. (2005), “Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l’approche de la contingence” *Revue internationale des relations de travail*, Vol.2, n°2, pp.14- 25
- Fabi B. et Garand D. (1994), "La gestion des ressources humaines", Ouvrage collectif GREPME : *Les PME : bilan et Perspectives*, Economica, Paris.
- Flippo E. (B.), *Personnal Management*. - Mc Millan International student Edition, 1982
- Gottlieb B., Kelloway E.K. et Barham E. (1998), *Flexible work arrangements: Managing the work- family boundary* (Chichester, UK, Wiley).
- Guérin G. et Wils T. (1992), *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Les PUM, Montréal.
- Guérin G., Wils T., « Sept tendances clés de la nouvelle GRH », *Gestion*, Vol.18, n 1,

1993, p15.-25.

- Hatchuel A. (1994), “Apprentissage collectif et activités de conception”, In *Revue Française de gestion*, Juin-août, pp.109-120.
- Hogarth, T. et al. 2001. *Work-life balance 2000: Results from the baseline study* (Norwich, UK, Department for Education and Employment).
- Kochan T.A., « Rebalancing the role of human resources », *Human Resource Management*, Vol. 36, n 1, 1997, p121.-127.
- Koontz and Donnell (C.). – *Principles of Management*. 2nd Ed. New York: Mc Graw Hill, 1980.
- Lacoursière, R. (2001), Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME. *Mémoire de maîtrise*, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Laurans, B., 1974 *Systèmes d’appréciation : limites, obstacles, nouvelles tendances, le management, direction, management service n°47 36*
- Levinston, H. (1970), La direction par quels objectifs, *Le management*, Décembre p27-31.
- Mahé de Boislandelle, H. (1998). *Gestion de Ressources Humaines dans les PME*, Editions Economica, Paris.
- Mohrman, A. M., Jr. Resnick- west. S. Met Lawler, E. E III (1989), *Designing performance appraisals system* Jossey Bass Publishers.
- Motowidlo, S.J. (2003), « Job performance », dans *Handbook of Pyschology, Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol. 12, p. 39-52.
- Peretti J-M. (1999), *Performance et globalisation*. Personnel, Vol. 397, p71.-74.
- Plane J.-M. (2004), « La gestion des ressources humaines », Economica, Paris.
- Sackett, P.R. (2002). « The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 10, p. 5-11.
- Schmidt, F.L. et Hunter J.E. (1992). « Development of a causal model of processes determining job performance ». *Current Directions in Psychological Science*, vol.1, p. 84-92.
- Schumann, M. (1998), « New Concepts of Production and Productivity », *Economic and*

Industrial Democracy, vol. 19, p. 17-31.

- Tetenbaum, T.J. (1998), « Shifting Paradigms: From Newton to Chaos », *Organizational Dynamics*, Printemps, p. 21-32.
- Tidjani, B. (2005), « La gestion des ressources humaines dans le secteur informel en Afrique », J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, pp. 19-31.
- Tidjani, B. (2000), « La gestion des ressources humaines peut-elle être un facteur clé de succès dans la stratégie d'une PME ? *Revue Africaine des Sciences Economiques et de Gestion*, vol. II, n° 2, juillet-décembre.
- Towers Perrin et Gang & Gang. 2003. *Working today: 'Exploring employees' emotional connections to their job* (New York, Towers Perrin).
- Ulrich D., *Human Resource Champions. The next agenda adding values and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1997.
- Ulrich D. (1996), *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ulrich, D. et Lake, D. (1990), *Organizational Capability*, New York, Wiley.
- Van Dyne, L., Cummings L.L. et Parks J.M. (1995), « Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters) », *Research in Organizational Behavior*, vol. 17, p. 215-285.
- Viswesvaran, C. et Ones D.S. (2000), « Perspectives on models of job performance », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8, p. 216-226.
- Zarifian P.H. (1992), « Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante », In *Education permanente*, n° 112, pp.15-22.