

Effet des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance financière des entreprises ivoiriennes

Effect of human resources management practices on the financial performance of Ivorian companies

Séka Laurent YAPI, (Enseignant-Chercheur)

*Docteur en Sciences de Gestion
Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises
UFR des Sciences Economiques et de Gestion.
Université Alassane Ouattara de Bouaké, Côte d'Ivoire*

Kouadio Evariste KOUASSI, (Enseignant-Chercheur)

*Docteur en Sciences de Gestion
Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises
UFR des Sciences Economiques et de Gestion.
Université Alassane Ouattara de Bouaké, Côte d'Ivoire*

Gobou Sié Jacques AKPA, (Enseignant-Chercheur)

*Docteur en Sciences de Gestion
UFR des Sciences Economiques et de Gestion.
Université Félix Houphouët Boigny, Côte d'Ivoire*

Adresse de correspondance :	Ahounnassou, route de béoumi - BPv 18 Bouaké 01 Email institutionnel officiel infoline@uao.edu.ci
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	YAPI, S. L., KOUASSI, K. E., & AKPA, G. S. J. (2024). Effet des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance financière des entreprises ivoiriennes. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(11), 69-87. https://doi.org/10.5281/zenodo.14042906
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 19, 2024 Accepted: November 02, 2024

Effet des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance financière des entreprises ivoiriennes

Résumé :

L'objectif de cet article est d'étudier la relation entre les pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH) et la performance financière des entreprises (PFE) ivoiriennes. En effet, la relation entre les pratiques GRH et la PFE a fait l'objet d'un panorama des études sur la mesure des interactions. Les résultats théoriques de ces études sont mitigés et divergents (Allouche et al. 2004). Dans un contexte de pays en voie de développement comme la Côte-d'Ivoire, l'objet de cette recherche permet de s'interroger si les pratiques GRH (Rémunération, Recrutement, Formation, et Climat social) constituent une opportunité ou une menace sur la PFE ivoiriennes. Une analyse réalisée sur la base de 88 entreprises ivoiriennes choisies dans plusieurs secteurs d'activité issues des variables d'intérêts : pratiques GRH et la taille puis de la variable à expliquer la performance financière caractérisée par la rentabilité des capitaux propres (ROE) et la rentabilité des actifs (ROA), nous permet de résoudre ce problème. La démarche méthodologique adoptée est d'une approche quantitative à partir d'un code binaire (1,0) de l'échelle de Likert (1932), traitée par un modèle de régression logistique. Les résultats du modèle statistique issus de la régression logistique montrent l'absence de lien entre pratiques GRH et PFE, mesurée par le ratio ROE. Quant à l'utilisation du ratio ROA, seule la pratique Recrutement contribue positivement et significativement au seuil de 1% à la PFE. Ainsi, pour pallier à ce problème, il faudrait étudier chaque aspect des pratiques GRH à part entière, afin d'avoir une vision plus claire à l'adhésion aux principes de la GRH.

Mots clés : Gestion des Ressources Humaines (GRH), Performance Financière d'Entreprise (PFE), Pratiques GRH, Taille.

JEL Classification : M41 ; G30

Type du papier : Recherche empirique.

Abstract :

The objective of this article is to study the relationship between human resources management (HRM) practices and the financial performance of Ivorian companies (PFE). Indeed, the relationship between HRM practices and PFE has been the subject of an overview of studies on the measurement of interactions. The theoretical results of these studies are mixed and divergent (Allouche et al. 2004). In a context of developing countries like Ivory Coast, the subject of this research allows us to question whether HRM practices (Remuneration, Recruitment, Training, and Social Climate) constitute an opportunity or a threat on the Ivorian PFE. An analysis carried out on the basis of 88 Ivorian companies chosen in several sectors of activity from the variables of interest: HR practices and size then the variable to explain the financial performance characterized by the return on equity (ROE) and the return on assets (ROA), allows us to solve this problem. The methodological approach adopted is a quantitative approach based on a binary code (1.0) of the Likert scale (1932), processed by a logistic regression model. The results of the statistical model from logistic regression show the absence of a link between HRM practices and PFE, measured by the ROE ratio. As for the use of the ROA ratio, only the Recruitment practice contributes positively and significantly at the 1% threshold to the PFE. Thus, to overcome this problem, each aspect of HRM practices should be studied in its own right, in order to have a clearer vision of adherence to the principles of HRM.

Keywords: Human Resources Management (HRM), Corporate Financial Performance (PFE), HRM Practices, Size.

Classification JEL : M41 ; G30.

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

L'organisation des états en général et africains en particulier se développe dans le temps en complexité et en spécificité.

En effet, depuis quelques années au sein des organisations, ces changements majeurs ont modifié sensiblement les conditions de ces firmes. Ces mutations incitent l'entreprise à réviser sa stratégie de par ses pratiques opérationnelles et plus précisément celles des ressources humaines afin de pouvoir vivre dans un environnement de plus en plus compétitif.

La compétitivité accrue dans la plupart des secteurs de l'économie a forcé les entreprises à reconsidérer la place du personnel dans leur organisme (H. Nia, 2018).

De nos jours, la gestion des ressources humaines (GRH) représente l'outil idéal qui permet aux entreprises de se distinguer de ses concurrents (Julien et Marchesnay, 1996 ; E. Becker et al., 1998). Ainsi, pour augmenter leur performance et accroître des parts de marché, les entreprises ont l'obligation de changer leurs méthodes traditionnelles de GRH par des méthodes modernes de GRH utiles et efficaces qui permettront d'attirer et de conserver dans l'entreprise une main-d'œuvre performante et efficace (Jackson et al., 1998).

Mais qu'est-ce que la GRH ?

Selon l'OCDE, plusieurs pays modifient leur modèle de GRH, en déléguant un nombre important de décisions en matière de GRH aux départements ou aux agences. Ainsi, selon cet organisme « la GRH, permet aux managers de mieux diriger leur personnel et également de prendre des décisions en tenant compte du mérite individuel de l'employé et de l'organisation » (OCDE, 2011). Aussi, selon l'Union Européenne (UE, 2006), gérer la diversité, c'est gérer la main-d'œuvre de façon socialement responsable et redéfinit le rapport entreprise /salarié. Pour cela, « les entreprises assujetties à la loi Nouvelles Régulations Economiques (NRE) doivent présenter un bilan annuel rendant compte de la façon dont elles exercent leur responsabilité sociale à l'égard de leurs parties prenantes » (UE, 2006).

Dans cette optique de responsabilité sociale des entreprises, la nécessité de diffuser cette politique en aval sur les sous-traitants est également fondamentale. La signature de protocoles ou de chartes communes incitant ces derniers à respecter la diversité (main-d'œuvre) peuvent être des outils opérationnels.

En effet, les directions de Ressources Humaines (RH) apparaissent au cœur de la mise en œuvre des politiques de gestion de la diversité. Comme l'affirme, Peretti (2006), chacun des postes de la fonction RH est concerné.

Au-delà des responsabilités, rémunérations et avantages sociaux ; une attention particulière doit être portée au recrutement (emplois), au développement du capital humain et social (formation), aux relations sociales (climat social). Ainsi, les pratiques de la GRH (rémunération, recrutement, formation, climat social) sont d'une importance capitale pour la survie et la prospérité de l'entreprise. C'est dans cette perspective qu'affirme Barney (1991), l'investissement dans les pratiques RH s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur productivité et d'accroître leur capacité concurrentielle afin d'améliorer la performance financière de leurs organisations.

Donc, existerait-il un lien causal entre les pratiques de la GRH et la PFE ?

Depuis, plusieurs années, une panoplie de recherches s'est effectuée sur la question des pratiques de la GRH et sa relation avec la performance financière des entités, sur son ancrage théorique, sa définition, ses frontières d'application.

Deux modèles théoriques sont intensément débattus (Arthur, 1994 ; Youndt, et al., 1996 ; Huselid et al., 1997).

Un modèle de contrôle (Arthur, 1994) ou modèle administratif (Youndt, et al., 1996) ou encore modèle technique (Huselid et al., 1997) dont le personnel est considéré comme un coût à minimiser.

A contrario, dans d'autres modèles qualifiés de « engagement » (Arthur,1994) « valorisation du capital » (Youndt, et al.,1996) ou « stratégique » (Huselidet al.,1997), le personnel est perçu comme un investissement favorisant la création de valeur. A ce propos, le personnel est perçu comme un enjeu central pour l'entreprise, car il permet d'accroître l'effectif disponible et envisage un renouvellement des compétences.

Par contre, d'autres auteurs (Staw, 1980 ; Mobley,1982 ;Cascio,1984) confirment que le roulement des employés est associé aux départs de la main-d'œuvre, et est néfaste pour l'entreprise à cause de ces coûts importants.

Cette divergence de résultats constitue l'objet de débats théoriques sur la problématique de la relation des pratiques de la GRH sur la performance financière des entreprises.

En Afrique, en général et en Côte-d'Ivoire, en particulier, selon Nwahanye (2015), il est à remarquer l'existence de peu de travaux récents sur le thème gestion des ressources humaines et performance financière des entreprises.

Pour cela, l'État ivoirien, conscient de l'importance du développement de la main-d'œuvre, a mis en place des structures techniques et spécialisées à savoir l'AGEFOP (Agence pour la Formation Professionnelle) et le FDFP (Fonds pour le Développement de la Formation Professionnelle).

En effet, toutes les entreprises en Côte-d'Ivoire cotisent au FDFP à hauteur de 1,2% de leur masse salariale pour le financement de la formation continue. Les entreprises supportent une partie des coûts financiers à travers les cotisations obligatoires. En plus, les entreprises qui investissent dans les pratiques de la gestion des ressources humaines de leurs employés doivent supporter des coûts d'opportunité. Ces coûts s'évaluent à travers le temps de travail effectif auquel il faut renoncer pour permettre aux employés de se former. Face aux différents coûts à supporter, malgré l'appui des structures de l'État (l'AGEFOP et le FDFP), les entreprises ivoiriennes n'accorderont d'importance réelle à la formation continue du personnel, que si cette formation génère des gains nets de performance. Ainsi, la Côte-d'Ivoire constitue un terrain favorable pour formuler notre sujet de recherche.

Pour cela, il est donc nécessaire de s'intéresser à la nature de l'effet des pratiques de la GRH sur la performance financière des entreprises (PFE) ivoiriennes.

Notre recherche vise à répondre à notre questionnement suivant : Quel est l'effet des pratiques de la GRH sur la PFE ivoiriennes ? Quel est l'effet de la rémunération du personnel sur la PFE ivoiriennes ? Quel est l'effet du recrutement du personnel sur la PFE ivoiriennes ? Quel est l'effet de la formation continue du personnel sur la PFE ivoiriennes ? Quel est l'effet du climat social sur la PFE ivoiriennes ?

Afin de répondre à ces questions de recherche, notre étude adopte une approche confirmatoire qui définit un positionnement épistémologique positiviste avec un raisonnement hypothético-déductif, d'une démarche séquentielle exploratoire, provenant d'une approche mixte qualitative/quantitative par le biais des données secondaires. L'ensemble de ces données proviennent d'une enquête élaborée par la Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du Cires (CAPEC) de la période 2018-2019 portant sur « les déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone : cas de la Côte-d'Ivoire ».

En effet, cette enquête porte sur un échantillon de 88 entreprises industrielles et entreprises non industrielles ivoiriennes issues de différents secteurs d'activités engagés dans les pratiques de la GRH. Toutefois, l'organisation de notre canevas de recherche est la suivante.

La problématique de recherche dont le thème " Effet des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance financière des entreprises ivoiriennes" est issu d'un cadre théorique des ressources stratégiques. De par cet état de l'art, notre étude a pour objectif la vérification empirique de nos hypothèses. Pour cela, nous adoptons une économétrie par la méthode de régression logistique du logiciel stata afin d'analyser et de discuter de nos résultats.

2. Revue de littérature

Cette partie permet d'abord d'élaborer le concept GRH et ses pratiques, ensuite de définir la performance financière d'entreprise, enfin de synthétiser les différents fondements théoriques issus du sens du lien pratique GRH et PFE.

2.1. Le concept GRH et ses pratiques

2.1.1. L'approche par la théorie de la ressource stratégique

Selon la théorie des ressources stratégiques, l'intérêt grandissant à l'égard de la GRH, en tant que facteur de succès des organisations peut s'expliquer par le biais de différents champs de recherche à savoir l'approche économique, l'approche psychologique, et l'approche financière (Becker et Huselid, 1998).

En effet, l'approche économique de la GRH s'appuie sur des arguments qui proviennent de la théorie du capital humain, de la théorie des coûts de transaction et de la théorie d'agence (Becker et al, 1962 ; Williamson et al, 1981).

Selon la théorie du capital humain, le niveau de connaissances, d'habileté et de compétences détenues par les employés constituent un moyen privilégié d'accroître la valeur du capital humain et par conséquent crée une source de valeur pour l'entreprise (Wright et McMahan, 1992 ; Jackson et Schuler, 1995 ; Youndt et al., 1996).

Concernant, la théorie des coûts de transactions, Williamson (1981) affirme que le fait de mettre en place un système administratif dans l'encadrement des transactions à l'interne ne garantit pas l'efficacité de ces transactions. Il faut en plus examiner les caractéristiques du capital humain nécessaire à la réalisation des transactions en cause puis veiller à façonner la relation d'emploi en conséquence, car, « seule la firme la plus efficace survivra » (Dugger, 1983).

Quant aux adeptes de la théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Jones et Wright, 1992 ; Arcimoles, 1995 ; Lepak, Snell, et St-Pierre, 1999), les différentes pratiques de GRH permettent à l'entreprise de mieux contrôler son risque d'affaires et de réaliser le rendement attendu de ses actifs.

Certains auteurs qui ont favorisé l'approche psychologique de la GRH indiquent que certaines pratiques GRH peuvent augmenter la motivation et la satisfaction des employés influant sur leur comportement et exerçant un impact favorable sur la productivité et la rentabilité des entreprises (Huselid et al. 1997 ; Fabi et al. 1999).

Quant à l'approche financière, les pratiques de la GRH sont reconnues comme une dimension stratégique de l'entreprise. Ces différentes pratiques de GRH peuvent être analysées comme de multiples stratégies assurant une coordination optimale des employés, permettant à l'entreprise de mieux contrôler et de réduire les risques d'affaires afin de réaliser le rendement attendu de ses actifs (Arcimoles, 1995 ; Lepak et Snell, 1999). Chacune de ces approches a développé des arguments à l'élaboration d'une perspective « universaliste » ou de « *best practices* », voulant que les pratiques de GRH exercent un effet positif sur la performance des entreprises chaque fois qu'on les applique (Pfeffer, 1994 ; Delery et Doty, 1996).

2.1.2. L'approche par le recrutement du personnel

Le recrutement est considéré par plusieurs spécialistes de la GRH, comme un instrument stratégique qui permet à l'entreprise d'assurer le remplacement et le renouvellement des compétences tout en s'assurant de l'accroissement de l'effectif disponible.

En effet, la qualité des ressources humaines (RH) de l'entreprise dépend fortement de l'efficacité du recrutement. Donc, le recrutement est un investissement à long terme qui est considéré comme une opération de croissance et de développement de la société.

Ainsi, « il existe une relation positive et significative entre le recrutement et la PFE » (Gamage, 2014). Dans cette même perspective, Wright (2005) ; Lee et al. (2010), affirment l'existence d'une association positive entre recrutement des employés et PFE.

Aussi, d'autres études comme de Syed et Jama (2012) ont effectivement montré que la mise en œuvre d'un processus efficace de recrutement est positivement liée à l'avantage compétitif de l'entreprise. Par contre, un mauvais recrutement génère une mauvaise compétence des employés, entraîne par conséquent un désavantage compétitif de l'entreprise (Gamage, 2014).

2.1.3. L'approche par le roulement du personnel

Généralement, le roulement de la MOD est dû au départ des employés (Larosse, 2003). Ainsi, les principales conséquences organisationnelles sont relatives aux coûts liés au roulement du personnel. Pour cela, (Heppell, 2012), plusieurs auteurs se sont intéressés aux « différents coûts directs et indirects liés au départ d'un employé dans une entreprise » (Staw, 1980 ; Mobley, 1982 ; Cascio, 1984). Certains d'entre eux soutiennent que la stratégie de GRH adoptée par les organisations intervient dans le lien entre le roulement du personnel et la performance financière des entreprises. C'est ainsi que, plus les organisations investissent dans leurs pratiques de GRH, plus les départs d'employés seront coûteux. Ces firmes perdront alors les investissements faits et les retours attendus, ce qui affectera encore plus négativement la PFE. C'est dans cette perspective, affirment Arthur, (1994) et Guthrie (2001), qu'un roulement élevé dans les organisations diminue la PFE.

A contrario, d'autres auteurs tels que Staw et Mobley (1982) confirment que, si la performance du nouvel employé est supérieure à celle de l'ancien employé, on obtient aussi un résultat nettement positif. Ainsi, le roulement du personnel peut entraîner des conséquences positives. Ces conséquences sont relatives à la diminution des conflits récurrents, l'augmentation de la mobilité interne, le développement du moral des employés et de l'innovation des organisations. Le roulement du personnel crée les opportunités de mobilité et permet d'augmenter le lien d'attachement du personnel à l'organisation. Donc, il est important de savoir que les indicateurs de performance à savoir, la rentabilité, la productivité, le rendement... sont influencés positivement ou négativement par le roulement du personnel.

2.1.4. L'approche par la formation du personnel

L'investissement dans le capital humain (la formation) apparaît comme un facteur déterminant de l'accroissement de la productivité et des gains de compétitivité. Il accélère l'imitation des produits, l'adoption de technologie venant des pays leaders et favorise l'offre de produits à forte valeur ajoutée (Deardoff, 1984 ; Barro et al, 1995 ; Ashton et Gree, 1996).

En effet, les différents développements théoriques sur la question de l'investissement dans la formation mentionnent les conditions de réalisation de cet investissement, en faisant observer dans le même temps les risques pour les entreprises à opérer un tel choix (Rowden et Dearden, 2001).

Ainsi, les études relèvent le rôle crucial des bénéfices espérés de la décision d'investir dans la formation et de contribuer à un accroissement de leur performance.

C'est dans cette perspective, Carriou et Jegger (1997), évaluent l'impact des dépenses de formation sur la valeur ajoutée, à partir des données de panel des entreprises françaises.

L'estimation de ces données montre qu'un accroissement de 1% de la part des salaires consacrés aux dépenses de la formation entraîne une augmentation de 2% de la valeur ajoutée de la firme. En effet, ce résultat confirme l'effet positif de la formation sur la PFE. Aussi, Ballot et al., (1998), à l'aide d'une étude comparative entre la France et la Suède issues de données de panel de la période (1987-1993), montrent que la formation continue financée par les entreprises sur la recherche et le développement (R et D) ont un effet significativement positif sur la productivité globale des facteurs en Suède, alors qu'en France, la R et D n'affecte positivement la productivité lorsqu'elle est associée à la formation.

D'autres travaux, en France, ont permis de discerner des disparités dans le rendement de la formation liées aux types d'emplois qui reçoivent cette formation.

Les travaux de Haloues (1997) et Ballot (2001) montrent que les gains de productivité associés à la formation des ingénieurs et managers sont élevés. Ainsi, ces recherches confirment l'assertion selon laquelle, les entreprises ont plus tendance à offrir la formation continue aux personnels qualifiés.

De même, à l'aide des données de panels de la période 1983-1996 portant sur les entreprises britanniques, Dearden et al. (2006) de par leur thème de recherche « impact de la formation continue sur la productivité des entreprises », affirment qu'un accroissement de 1% de la formation entraîne une augmentation de 0,6% de la valeur ajoutée par heure de travail et de 0,3% des salaires.

Dans les entreprises Africaines, certains auteurs se sont également intéressés à la formation continue. En effet, l'analyse des données issues du Programme Régional sur le Développement des Entreprises (RPED) de la banque mondiale du milieu des années 90, montre que les mécanismes de renforcement des compétences sont peu développés en Afrique, comparativement aux pays développés.

En effet, par rapport aux entreprises des pays développés, les entreprises africaines offrent la formation continue particulièrement aux personnels qualifiés.

En outre, la probabilité pour une entreprise d'offrir la formation à son personnel est fortement liée à la taille de celle-ci. La formation accroît la valeur ajoutée de l'entreprise de plus de 49%. Tandis que les firmes qui investissent dans la technologie ont une valeur supérieure de près de 25% à celles des autres.

Sur la même base de données du RPED, Biggs et al. (1995), montrent qu'une hausse de 1% du nombre de travailleurs ayant reçu une formation permet d'accroître la valeur ajoutée des entreprises de 60%. Donc, cette étude met en évidence la primauté de la formation interne (spécifique) sur la formation générale reçue à l'extérieur de l'organisation.

En Côte-d'Ivoire, en particulier, les données RPED ont permis aux chercheurs de s'intéresser aux entreprises et aux travailleurs. En ce sens, d'abord, à la relation existante entre la taille et la croissance des entreprises (Sleawaegen et Goedhuys, 1996) ; ensuite, à l'effet des incitations fiscales sur les investissements (Zeufac et al. 1996), enfin aux déterminants de l'entrepreneuriat et de la croissance des entreprises (Sleawaegen et Goedhuys, 1998).

Donc, les travaux antérieurs ont fait ressortir la pertinence du rôle de la formation continue (spécifique ou générale) dans la performance des entreprises suscitant la croissance et le développement des pays.

Néanmoins, ces études présentent des conditions de réalisation d'un investissement de rentabilité économique (rentabilité des actifs : ROA) et de rentabilité financière (rentabilité des capitaux : ROE) dans la formation du personnel dont les gains de productivité sont associés à cet investissement.

2.2. La performance financière d'entreprise : du concept unidimensionnel au concept multidimensionnel

La performance a longtemps été un concept unidimensionnel centré sur la seule dimension financière par la maximisation du profit généré des actionnaires et le retour sur investissement (Bourguignon, 1998). En effet, selon Bouquin et al. (1998), cette logique purement financière a fait l'objet de fortes critiques dans la littérature existante. Ainsi, à la fin des années quatre-vingt, Mathé et Chagué (1999), ont consacré la mise en évidence du caractère complexe et multiforme du concept performance. Ce fut d'après Barillot (2001), la naissance d'un environnement économique plus complexe, par la prise de conscience du pilotage de l'entreprise caractérisé d'une part par les indicateurs comptables financiers (le chiffre d'affaires, le résultat Net, le ROA, le ROE...) et d'autre part la bonne gestion des ressources humaines

relatives aux indicateurs non financiers (le recrutement, la rémunération, la formation, le climat social, la qualité des produits...).

2.2.1. Le taux de croissance du chiffre d'affaires

La croissance économique mesure l'augmentation de la richesse produite pendant une période donnée. En effet, la richesse produite est mesurée par le PIB. Donc, le taux de croissance correspond au taux de variation entre le produit intérieur brut (PIB) au début de la période et le PIB à la fin de la période considérée.

Afin d'obtenir une meilleure utilisation de cet indicateur, il est nécessaire de le comparer soit au taux de croissance moyen du secteur de l'entreprise ou de l'économie entière d'un pays (Schreyer, 2001).

2.2.2. La rentabilité économique (ROA)

Le calcul de cet indicateur est fait à travers le rapport entre le résultat net et l'actif net total (après soustraction des dettes). Ce ratio permet de déterminer la capacité de l'entreprise à générer du profit à travers ses propres ressources (sans endettement). De ce fait, le ROA ne subit pas l'effet de levier. Selon Batsch (2003), l'indicateur de rentabilité économique doit prendre en considération le secteur d'activité de l'entreprise. A titre d'exemple dans les industries lourdes, l'actif immobilisé est plus important que celui dans les entreprises de services. Ce qui fait que la comparaison doit se faire dans un même secteur.

2.2.3. La rentabilité des fonds propres (ROE)

Cet indicateur est calculé par le rapport entre le résultat net et les capitaux propres. Ce ratio a la caractéristique de ne pas prendre en compte l'endettement de l'entreprise. Par conséquent, il permet de savoir combien génèrent l'investissement des actionnaires et non pas de l'ensemble des bailleurs de fonds (créanciers). Ainsi, « plus le ROE est élevé, plus l'investissement des actionnaires est rentable » (Bonnet, 2020). Cependant, même les dettes peuvent être rentables. Ajoutons à cela que le ROE doit impérativement être comparé à des entreprises de mêmes secteurs afin d'avoir une meilleure analyse.

2.3. Pratiques GRH et PFE : variabilité des fondements théoriques issus de la nature du sens des liens

L'approche universaliste de la GRH a été validée à travers des études empiriques menées le plus souvent sur l'ensemble d'un échantillonnage issu des PME et des grandes entreprises. Ces études ont pour but de « mesurer l'impact des pratiques de GRH sur la performance des entreprises dans un contexte spécifique de PME et de grandes entreprises » (Liouville et Bayad, 1995 ; Patterson et al. 1998 ; Arcand, et Way, 2002).

Aussi, dans cette perspective, Liouville et Bayad (1995), poursuivent leurs analyses tout en cherchant à vérifier l'existence de relations particulières entre les divers indicateurs de performance au sein de chacune des classes d'entreprises. Selon ces auteurs, la performance économique et financière (rentabilité, croissance des ventes) seraient conditionnées par la performance organisationnelle (productivité, qualité, capacité d'innovation), elle-même conditionnée par la performance sociale (rotation du personnel, absentéisme et satisfaction du personnel).

En effet, le recensement des différentes études est quasiment impossible vu leur grand nombre. Mais, Allouche et al. (2004) ont pu dresser une synthèse de 133 résultats de 241 études empiriques et de recherches effectuées entre 1978 et 2003 sur la relation entre les pratiques GRH et les différents indicateurs de la performance des organisations.

Sur cette base de synthèse quantitative répertoriée par Allouche et al. (2004), quatre-vingt (80) observent des résultats positifs entre les pratiques GRH et PFE, trente-sept (37) obtiennent des résultats négatifs et seize (16) concluent à une absence de liens entre pratiques GRH et PFE.

La juxtaposition de liens positifs et négatifs entre les pratiques GRH (évolution des rémunérations, développement de formation, relations sociales, création ou suppressions d'emplois) et la performance des organisations renvoie à une forte contingence avec les conditions de mise en œuvre des actions envisagées et leur adaptation plus ou moins bonne au cadre stratégique. Donc toute forme de généralisation et d'application à une organisation donnée ne peut être pertinente à coup sûr. C'est en ce sens, que Allouche et al. (2004) confirment dans leur étude intitulée « GRH et Performances de l'entreprise : l'improbable lien ? Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières ».

Le paragraphe suivant élabore les différentes natures de signe de la relation GRH et PFE.

2.3.1. Relation positive entre pratiques GRH et PFE

La littérature scientifique atteste d'ailleurs que « le capital humain représente un avantage compétitif indubitable » (Manon, 2009).

Selon le degré d'importance accordé par les dirigeants aux préoccupations de GRH, Liouville et Bayad (1995) ont analysé et comparé la variance observée sur la performance de chacune des classes d'entreprise. Les résultats obtenus confirment que les entreprises ayant une forte orientation « qualitative » de la GRH sont également celles qui affichent la meilleure performance économique. Une orientation qualitative de la GRH signifie que « les ressources humaines à savoir le recrutement, la rémunération, la motivation, la formation, l'information, la participation, l'évaluation du rendement sont perçues par l'entreprise comme étant des valeurs à optimiser et à investir » (Liouville et Bayad, 1995).

Aussi, dans leur étude menée auprès de 46 succursales d'institutions financières de type coopératif (les Caisses populaires Desjardins), Arcand, Bayad et Fabi (2002) établissent une relation positive entre, la présence de certaines pratiques de GRH et différents indicateurs de performance organisationnelle et financière relatifs à la satisfaction des employés, l'efficacité des ressources humaines (productivité), les trop-perçus (profits) et le rendement sur investissement (RSI). Plus précisément, grâce à une analyse de régression, les résultats obtenus par ces auteurs sont associés significativement à chacun des quatre indicateurs de performance. En effet, de par cette variance expliquée (performance) le modèle total se situe à 41 % pour la satisfaction, 47 % pour les trop-perçus, 50 % pour les RSI et 37 % pour l'efficacité des RH.

Les activités de GRH associées de façon significative à l'un ou l'autre des indicateurs de performance concernent la sécurité d'emploi, la communication, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement et la rémunération.

Des analyses complémentaires ont permis à certains chercheurs Patterson et al. (1998) de signifier que les différentes pratiques regroupant le recrutement/sélection, la socialisation, la formation et l'évaluation du rendement expliqueraient la plus grande part de la variable observée, du point de vue de la productivité que de la rentabilité. Aussi, d'autres pratiques, selon West (1998), qui expliquent une bonne part de la variance observée aurait trait à l'organisation du travail, relatif à la polyvalence, à la rotation de postes, à la délégation de responsabilité, et le travail en équipe. Dans une méta-analyse mesurant l'effet d'une douzaine de pratiques, Guzzo, Jeffe et Katzell (1985) ont trouvé une relation positive entre, d'une part, la présence des pratiques de formation et l'évaluation du rendement ; d'autre part la présence des pratiques de formation et l'augmentation de la productivité.

2.3.2. Relation négative entre pratiques GRH et PFE

En se référant à l'étude de 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 de mauvais choix en matière de recrutement, ce qui accroît les coûts de formation (Piluso et Ruello, 2021) ;
- 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 (Soparnot, 2020) ;
- 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).

L'étude réalisée par Way (2002) auprès de 446 PME (moins de 100 employés) manufacturières et de services des États-Unis a permis de montrer que les entreprises qui font recours à des pratiques de GRH (le recrutement, la rotation d'emplois, la formation, la travail en équipe, la communication et la rémunération...) affichaient une diminution du taux de renouvellement de leurs employés.

En somme, « la GRH engendrerait des coûts susceptibles afin de réduire la performance financière des organisations » (Takoudjou, 2021).

2.3.3. Relation neutre entre pratiques GRH et PFE

Lawthom et Nickell,(1998) affirment que les pratiques GRH relatives à la communication, aux cercles de qualité et à la rémunération incitative ne contribueraient pas à expliquer une part significative la performance économique et la performance financière des entreprises.

Aussi, l'étude de Arcand, Bayad et Fabi (2002) menée dans le secteur des services, dont le thème « perception des pratiques de GRH et leurs impacts dans le secteur manufacturier », ne révèle aucune relation significative entre les pratiques GRH et la PFE.

De même Ndao (2012) ne trouve aucun lien direct entre les pratiques de GRH et la performance financière des organisations. Dans cette même perspective, Jette et Katzell (1985) démontrent aucun effet significatif entre les pratiques GRH liées au recrutement et à la rémunération incitative.

Il faut noter que Guerrero (2003) dans une modélisation schématique du lien entre les pratiques de GRH et les performances 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 variables de contrôle relatives à la GRH et à la PFE.

Selon ces auteurs, la présence simultanée de l'ensemble des pratiques étudiées n'a révélé aucun effet de synergie entre elles. Leur effet combiné demeurant moindre que la somme des effets individuels.

Ainsi, la pertinence de notre étude permet de résumer à l'aide du tableau suivant, les différentes hypothèses issues de la littérature entre les pratiques GRH et les outils de PFE.

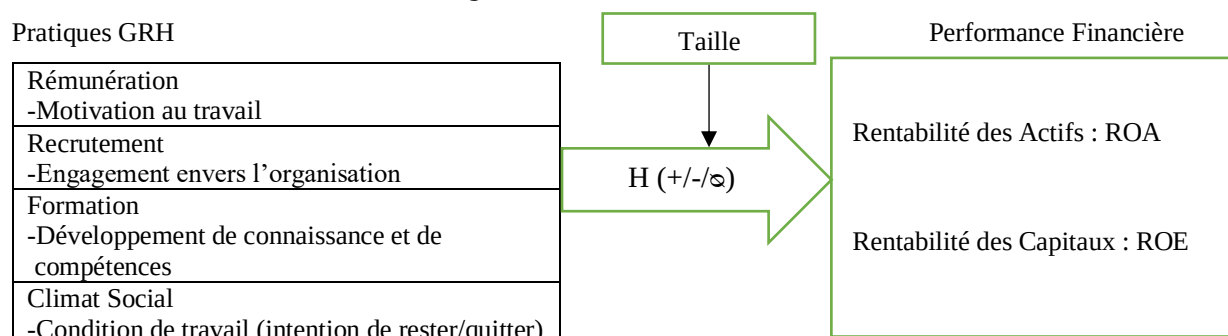
Tableau 1 : Synthèse des différentes hypothèses du sens du lien pratiques GRH et PFE

Relation positive entre GRH et PFE : GRH, comme source d'avantages concurrentiels	
Modèle universaliste	Validations empiriques
Théorie du capital humain « l'investissement dans le capital intellectuel constitue une source de création de valeur pour la firme ».	Wright et Mc Mahan (1992) ; Jackson et Schuler (1995) ; Youndt et al (1996) ; Huselid et al (1997) ; Febri et al, (1999)...
Théorie des coûts de transactions « examiner les caractéristiques du capital humain nécessaire à la réalisation des transactions. Seule la firme la plus efficiente survivra ».	Williamson (1981) ; Dugger (1983)...
Théorie d'agence « les pratiques GRH sont source de contrôle de risques et de réalisation du rendement des actifs ».	Jensen et Meckling (1976) ; Jones et Wright (1992) ; Acimoles (1995) ; Lepak Snell et St Pierre (1999).
Relation négative entre GRH et PFE : GRH, comme vecteur de risques non négligeables	
Modèle de contingence	Validations empiriques
Théorie de l'asymétrie d'information « Par manque d'information, l'employeur peut opérer de mauvais choix en matière de recrutement. Ce qui entraînerait un désavantage compétitif de la firme ».	Way (2002), Piluso et Ruello (2021)
Théorie de l'opportunisme « Réduction des efforts relatifs à la démotivation, entraînant une baisse des revenus des entreprises ».	Girard et al. (2007)
Théorie de la rationalité limitée des contraintes liées à la relation qui accroît les coûts de transactions et entraîne un déséquilibre compétitif.	Luther et al. (1992) ; Tippet (2001) ; Bauer et al. (2005) ; Kreander et al (2005) ; Saadaoui (2009)
Relation neutre entre pratiques GRH et PFE	
Fondements théoriques	Validations empiriques
Aucune relation entre les pratiques GRH et PFE	Jette et Katzell (1985) ; Lawthom et Nickell (1998) ; Arnaud, Bayad et Fabi (2002) ; Ndao (2012).
Seules les variables de contrôle permettent de relier le lien pratiques GRH et PFE	Guerrero (2003).

Source : Notre revue de littérature

Tous ces travaux présentés, nous permettent d'élaborer notre modèle de recherche suivant

Figure 1 : modèle de recherche



Source: Lemire, Martel, Larivière (2011)

La figure ci-dessus nous permet d'élaborer les hypothèses et sous-hypothèses suivantes.

H_1 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines influencent de manière significative la performance financière des entreprises ivoiriennes.

H_{1a} . La pratique rémunération influence de manière significative la performance financière des entreprises ivoiriennes.

H_{1b} . La pratique recrutement influence de manière significative la performance financière des entreprises ivoiriennes.

H_{1c} . La pratique formation influence de manière significative la performance financière des

entreprises ivoiriennes.

H_{1d}. La pratique climat social influence de manière significative la performance financière des entreprises ivoiriennes.

3. Méthodologie de recherche

Notre étude a pour objectif la vérification empiriquement de nos hypothèses de recherche ainsi que du modèle théorique proposé. Dans cette perspective, notre étude est basée sur une taille d'échantillon de 88 entreprises ivoiriennes choisies dans plusieurs secteurs d'activité. La majeure partie de nos données sont secondaires. En effet, nos données proviennent de la cellule d'analyse de la politique économique du Cires (CAPEC) de la période (2018-2019), qui a fait une enquête sur les déterminants de la performance financière en Afrique Subsaharienne : cas de la Côte-D'Ivoire.

Ayant des données qualitatives issues des opinions ou des perceptions des enquêtés, nous décidons de quantifier par un code binaire (1,0) nos données qualitatives par la méthode de Likert (1932).

De par cette démarche quantitative, la stratégie de recherche élaborée est l'économétrie de données. Pour cela, la méthode économétrique de régression logistique serait la mieux adaptée afin de trouver des réponses à notre questionnaire.

3.1. Mesure des pratiques GRH

Dans cette étude, l'échelle de mesure des pratiques de GRH adoptée, est celle conçue par Likert (1932) à cinq points d'opinions à savoir « 1.Très positif ; 2.Moyennement positif ; 3.Positif ; 4.Pas du tout positif ; 5.Pas positif ». Ces opinions seront codées par une variable binaire (1 ; 0). En effet, Likert à travers une enquête effectuée auprès des entreprises américaines a mis en « relation les styles de management de GRH et la performance financière des entreprises » (Likert, 1961). L'échelle de Likert est un outil fiable destiné à recueillir les opinions, les perceptions et les comportements des dirigeants puis de ses parties prenantes sur l'importance relative des pratiques GRH à travers la performance financière des entreprises. C'est dans ce sens, l'agencewebgram.com, (2012), évoque que, si certaines entreprises sont aussi performantes ou innovantes, c'est parce qu'elles apportent des valeurs ajoutées à son personnel, par un processus de recrutement, de rémunération, de formation, de climat social...

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, les données issues de nos variables se présentent comme suit :

- Rémunération : gratification spéciales ou motivation en cas de travaux spécifiques ou de résultat positif ;
- Recrutement : nombre d'employés recrutés dans une année ;
- Formation : Programme de développement des compétences des employés ;
- Climat social : Intention de rester ou de quitter, relatif aux conditions de travail.

3.2. Mesure de la performance financière d'entreprise

La performance financière constitue, l'un des indicateurs utilisés pour mesurer la réussite d'une institution de micro finance (IMF) en termes de rendement financier. A ce volet, les indicateurs financiers tels que le rendement des capitaux propres (ROE), le rendement des actifs (ROA), le retour sur investissement (ROI), les besoins en fonds de roulement (BFR), les besoins en trésorerie nette (BTN)...permettent d'analyser la santé réelle d'une entreprise. Notre objectif de recherche vise à évaluer l'effet des pratiques GRH sur la performance financière des entreprises ivoiriennes. Différents travaux empiriques testant la relation entre pratiques GRH et performance financière d'entreprise ont opté pour mesurer cette dernière par des mesures comptables et/ou des mesures boursières (Arcand et al.2004).

Dans le cas de notre étude, nous allons utiliser des mesures comptables, du fait que notre échantillon soit composé des éléments issus du bilan des entreprises (total actif, total passif, résultat net). En effet, selon Nwahanye, et al. (2015), les mesures comptables présentent l'avantage de fournir une mesure plus pertinente de la performance financière et permettent de trouver des liens significatifs entre pratiques GRH et la performance financière de l'entreprise. Selon ces auteurs, les mesures issues de la comptabilité sont donc :

- Le rendement des actifs : « ROA » ; avec $ROA = RN / \text{Total passif}$;
- Le rendement des capitaux propres « ROE » ; $ROE = RN / \text{Capitaux propres}$.

3.3. La variable de contrôle

Des variables de contrôle ont été ajoutées au modèle statistique afin que toutes les composantes pouvant intervenir dans l'explication soient prises en compte.

Selon Guerrero, (2003), en plus du lien direct, il existe aussi entre pratiques GRH et PFE, un lien indirect via les variables de contrôle à savoir, la taille, le secteur d'activité, la structure du capital...

C'est dans cette perspective qu'affirment Bayad et Liouville « 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 du chiffre d'affaires et de la rentabilité » (Bayad et Liouville, 2001).

Ainsi, dans le cadre de notre étude, la taille est utilisée comme variable de contrôle et mesurée par le logarithme népérien du chiffre d'affaires.

Tous ces instruments de mesure de variables sont récapitulés dans le tableau suivant.

Tableau 2: Synthèse des variables du modèle

Variable expliquée	Performance Financière	Rendement des actifs : $ROA = RN / \text{Total actif}$
		Rendement des capitaux propres : $ROE = RN / \text{Capitaux propres}$
Variables explicatives	Pratiques GRH - Rémunération - Recrutement - Formation - Climat social	$E. (\text{Effet}) GRH = \begin{cases} 1 : \text{Oui : opinion positif} \\ 0 : \text{Non : opinion négatif} \end{cases}$
Variable de contrôle	Taille	Logarithme du chiffre d'affaire

Source : Données de l'enquête

3.4. Spécification du modèle

Le logiciel de données STATA du test économétrique sera mis en évidence. En ce sens, l'hypothèse de recherche est testée à l'aide du modèle économétrique de régression logistique. Ainsi, nous définissons les fonctions de régression des données de la variable expliquée performance financière de par les ratios ROA et ROE, sur les différentes pratiques de la GRH.

$$ROA_i = \alpha_0 + \alpha_1 REM_i + \alpha_2 REC_i + \alpha_3 FOR_i + \alpha_4 CLIMAT. SOC_i + \alpha_5 TAIL_i + \mathcal{E}_i.$$

$$ROE_i = \beta_0 + \beta_1 REM_i + \beta_2 REC_i + \beta_3 FOR_i + \beta_4 CLIMAT. SOC_i + \beta_5 TAIL_i + \mathcal{E}_i.$$

Avec

- - PFE_i: La performance financière de l'entreprise mesurée : par le ROA_i et le ROE_i
- REM_i: Rémunération
- REC_i: Recrutement
- FOR_i: Formation
- Climat.SOC_i: Climat Social
- TAIL_i: Taille.
- $\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5; \beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$: les coefficients ; $\mathcal{E}_i$: Le terme de l'erreur ; i : nombre d'entreprises [1 ; 88].

4. Résultats et discussion

Cette partie montrera la présentation des résultats des tests et de leurs discussions à la lumière des travaux antérieurs.

4.1. Analyse descriptive

Grâce à une étude de statistique descriptive, nous présentons les tendances moyennes des entreprises sélectionnées portant sur les pratiques GRH.

Tableau 3. : Statistique descriptive de l'ensemble des variables étudiées

Variable	Observation	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
ROA	88	384943.8	2538710	-435.1327	1.70e+07
ROE	88	-73.50207	454.6677	-3000	242.8
REM	88	.7386364	.4418956	0	1
REC	88	.6136364	.4897059	0	1
FOR	88	.9318182	.2535021	0	1
CLIMAT.SOC	88	.8863636	.3191878	0	1
TAIL	87	24.47423	5.632715	13.75545	32.82841

Source : Données de l'enquête

En moyenne, la performance financière opérationnalisée par les ratios ROA et ROE sont respectivement de 384943.8 et de -73.50207 et d'un maximum respectif de 1,70e+7 à 242,8.

Ces résultats relatifs à ces indicateurs de performance montrent que le ratio ROA permet de déterminer la capacité de l'entreprise à générer du profit dans l'utilisation de ses ressources (Batsch, 2003). Aussi, ces résultats sont cohérents avec les études antérieures (par exemple, Liouville et Bayad, 1995) qui ont analysé et comparé la variance observée sur la performance financière de chacune des classes d'entreprise. Ainsi, les résultats obtenus confirment que les entreprises ayant une forte orientation qualitative de la GRH sont également celles qui affichent la meilleure performance économique (ROA). Donc, il existerait une éventuelle relation entre les pratiques de la GRH et la PFE mesurée par le ROA.

4.2. Analyse de corrélations

Ce paragraphe nous permet d'évaluer la dépendance entre les variables, par des résultats des tests de corrélations

4.2.1. Corrélation entre les pratiques GRH et la PFE mesurée par le ROA

Le tableau 4 présente le test de corrélation relatif entre les pratiques GRH et la PFE mesurée par le ROA

Tableau 4. : Interactions entre les pratiques GRH et la PFE mesurée par le ROA

	ROA	REM	REC	FOR	CLIMAT.SOC	TAIL
ROA	1.0000					
REM	0.0920	1.0000				
REC	0.1199	0.0685	1.0000			
FOR	0.0417	-0.0603	0.0677	1.0000		
CLIMAT. SOC	0.0553	0.1926	0.2382	0.1864	1.0000	
TAIL	-0.0538	-0.1282	-0.2492	-0.0494	-0.0892	1.0000

N.B : significatif aux niveaux p inférieurs à 10%

Source : Données de l'enquête

Le tableau 4 suggère que la performance financière mesurée par le ratio ROA est positivement corrélée avec les pratiques : rémunération "REM", formation "FOR" et climat social "CLIMAT.SOC", tous significatifs à $p < 10\%$. Ce résultat est confirmé par Patterson et al. (1998) qui signifient que les différentes pratiques regroupant la rémunération, la formation et la socialisation expliqueraient la plus grande part de la variable expliquée, du point de vue de

la productivité que de la rentabilité. Aussi, il existe une relation de significativité positive entre "REC" et "REM" ($0.0685 < 10\%$) et "REC" et "FOR" ($0.0677 < 10\%$). D'une part, en ce qui concerne la première liaison "REC" et "REM", les études de Tungisa et Sabine (2017) ont démontré que la rémunération est le moteur de toutes les activités de l'homme au travail. Donc, la rémunération influence positivement la motivation, la satisfaction, l'implication et l'engagement des employés recrutés. D'autre part, selon Bodin, (2017), il n'est de richesse que d'hommes ; le capital humain demeure le facteur le plus important d'une organisation. En ce sens, la seconde liaison "REC" et "FOR", s'exprime par le recrutement qui est considéré comme un instrument stratégique permettant à l'entreprise d'assurer le remplacement et le renouvellement des compétences (formation) tout en maintenant l'accroissement de l'effectif disponible.

4.2.2. Corrélation entre les pratiques GRH et la PFE mesurée par le ROE

Le tableau 5 montre le test de corrélation entre pratiques GRH et la PFE mesurée par le ROE

Tableau 5. : Interactions entre les pratiques GRH et la PFE mesurée par le ROE

	ROE	REM	REC	FOR	CLIMAT.SOC	TAIL
ROE	1.0000					
REM	-0.1219	1.0000				
REC	0.0200	0.0685	1.0000			
FOR	-0.0432	-0.0603	0.0677	1.0000		
CLIMAT. SOC	-0.0720	0.1926	0.2382	0.1864	1.0000	
TAIL	0.1495	-0.1282	-0.2492	-0.0494	-0.0892	1.0000

N.B : significatif aux niveaux p inférieurs à 10%

Source : Données de l'enquête

Le tableau 5 montre que la performance financière mesurée par le ratio ROE est positivement corrélée avec la pratique Recrutement "REC" et négativement corrélée avec les pratiques, formation "FOR" et climat social "CLIMAT.SOC", tous significatifs à $p < 10\%$. Aussi, il existe une relation de significativité négative entre "FOR" et "REM" ($-0.0603 < 10\%$). Ce résultat fait référence à l'étude de Takoudjou (2021), qui affirme que les coûts liés aux pratiques GRH à savoir le développement de la formation professionnelle, la motivation financière (les primes) sont susceptibles de réduire la performance financière des entreprises.

4.3. Analyse de régression

Ce paragraphe présente les résultats de notre étude empirique, grâce aux tests de régression.

4.3.1. Effet des pratiques de la GRH sur la performance financière mesurée par le ROA

Le tableau 6 présente les résultats de régression de la mesure ROA sur les pratiques GRH. Le résultat de l'étude de l'effet des pratiques GRH sur la PFE opérationnalisée par le ratio ROA montre que toutes les variables sont positives ; mais seule la variable recrutement "REC" impacte positivement (.2470141) et significativement (0.088) la PFE au seuil de 1%. Ce résultat a été confirmé par Gamage « il existe une relation positive et significative entre la pratique recrutement et la PFE » (Gamage, 2014).

Tableau 6. Résultats de régression de la mesure ROA sur les pratiques GRH

Variable expliquée: ROA				
Variables explicatives	Coeff.	Z	P> Z	R ²
REM	.4962547	-0.84	0.400	0.0646
REC	.2470141	-1.71	0.088	
FOR	1.221125	0.16	0.872	
CLIMAT.SOC	1.04332	0.03	0.972	
Cons	22.03704	1.92	0.054	

N.B : Prob>Chi2=0.

Source : Données de l'enquête

En effet, selon Batsch (2003), le ratio ROA permet de déterminer la capacité de l'entreprise à générer du profit à travers ses propres ressources (sans endettement). Le recrutement est donc, considéré comme une opération de croissance et de développement de la société. C'est un investissement à long terme. Aussi, ce résultat fait référence à la théorie du capital humain « l'investissement dans le capital humain constitue une source de création de valeur pour la firme ». Ainsi, une bonne stratégie de recrutement permet de maintenir un effectif qualifié et de contribuer à la réussite de l'entreprise dans sa globalité et sur le long terme. Aussi, dans cette même perspective, Frimousse (2024) affirme qu'un recrutement durable permet de réduire le taux de rotation du personnel, les coûts liés au recrutement ainsi qu'à la formation.

Tableau 7. Résultats de régression de la mesure ROA sur les pratiques GRH par la modération de la taille

Variable expliquée: ROA				
Variables explicatives	Coef.	Z	P> Z	R ²
REM	.4932501	-0.84	0.399	0.0624
REC	.2576508	-1.62	0.104	
FOR	1.21377	0.16	0.876	
CLIMAT.SOC	1.028559	0.02	0.982	
TAIL	1.001219	0.02	0.982	
Cons	21.03928	1.38	0.167	

N.B : Prob>Chi2=0.4693.

Source : Données de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre qu'avec la modération de la variable de contrôle la taille, aucune pratique GRH n'est significative.

Par contre, d'une part, les coefficients respectifs des pratiques, recrutement "REC" et climat social "CLIMAT.SOC" accroissent de .2470141 à .2576508 et de 1.04332 à 1.028559. En effet, selon Peretti, (2012), l'accroissement des employés recrutés de manière durable sont plus susceptibles de rester fidèle à l'entreprise. Cette fidélisation de l'engagement envers l'entreprise est relative au degré de satisfaction des conditions de travail des collaborateurs à l'égard de la firme. En outre, pour assurer la sécurité de l'emploi de ses salariés, l'entreprise doit mener des actions pour maintenir, entretenir et développer l'employabilité de ses salariés.

Dans cette perspective, que Guerrero admet, « il existe aujourd'hui un changement de paradigme de la sécurité de l'emploi vers l'employabilité » (Guerrero, 2004). Huselid et al, (1997) affirment dans ce même sens, que la motivation et la satisfaction des employés sont des facteurs qui agissent sur leur comportement et permettent d'avoir une influence sur la productivité et la rentabilité des entreprises.

D'autre part, la pratique formation "FOR" décroît fortement de 1.221125 à 1.21377.

Ce résultat confirme l'analyse de Langelin (2018) qui affirme que l'accroissement des employés recrutés de manière durable réduit le taux de rotation du personnel et les coûts liés à la formation

4.3.2. Effet des pratiques de la GRH sur la performance financière mesurée par le ROE

Le tableau 8 présente les résultats de régression de la mesure ROE sur les pratiques GRH.

Tableau 8. Résultats de régression de la mesure ROE sur les pratiques GRH

Variable expliquée: ROE				
Variables explicatives	Coeff.	Z	P> Z	R ²
REM	.250608	-1.27	0.206	0.0404
REC	1.487244	0.59	0.552	
FOR	1.345054	0.25	0.806	
CLIMAT.SOC	.8369754	-0.15	0.883	
Cons	15.53475	1.69	0.09	

N.B : Prob>Chi2=0.6133.

Source : Données de l'enquête

Par l'approche du ratio ROE comme indicateur de performance, l'on constate que la valeur R² diminue de 0.0646 à 0.0404, d'où une relation linéaire moins forte. Aussi, toutes les variables

de GRH sont positivement non significatives à la PFE. Ce résultat fait référence à l'approche psychologique de la GRH de Schuler et al. (1997), qui affirment que la rémunération (motivation), le recrutement (la compétence), la formation (la connaissance) et les relations sociales (la satisfaction) sont des facteurs de GRH qui agissent positivement à la PFE. En ce sens, Guzzo, Jette et Katzell (1985) rajoute qu'il existe une relation directe positive et non significative entre les pratiques de la GRH et la PFE.

En outre, le tableau suivant présente la relation indirecte caractérisée par la modération de la taille de la mesure ROE sur les pratiques GRH.

Tableau 9. Résultats de régression de la mesure ROE sur les pratiques GRH par la modération de la taille

Variables explicatives	Coef.	Variable expliquée: ROE		R ²
		Z	P> Z	
REM	.251486	-1.26	0.208	0.0443
REC	1.657946	0.72	0.469	
FOR	1.356023	0.25	0.801	
CLIMAT.SOC	.7938929	-0.19	0.848	
TAIL	1.018892	0.32	0.752	
Cons	9.446344	0.98	0.329	

N.B : Prob>Chi2=0.7110.

Source : Données de l'enquête

Ce tableau nous montre que par la modération de la variable de contrôle taille, aucune variable des pratiques de GRH n'est significative. En outre, nous constatons une hausse légère des variables rémunération "REM" de .250608 à .251486 ; recrutement "REC" de 1.487244 à 1.657946 et de formation "FOR" de 1.345054 à 1.356023. Ces résultats se réfèrent à l'hypothèse suivante défendue par certains auteurs que « plus la taille de l'entreprise est importante, la mise en œuvre de certaines pratiques de GRH, identifiées comme des 'best practices', notamment en matière de rémunération, de recrutement et de formation, accroissent la productivité des travailleurs et contribuent à une meilleure performance de la firme » (Pfeffer, 1994 ; Huselid, 1995 ; d'Arcimoles, 1997 ; Guthrie, 2001).

5. Conclusion

Au terme de notre étude, nous constatons que les différentes hypothèses issues de la littérature entre les pratiques GRH (rémunération, recrutement, formation, climat social) et les indicateurs de PFE (ROA, ROE), nous ont permis d'étudier l'effet des pratiques GRH sur la PF de 88 entreprises ivoiriennes, dont les données sont issues de la CAPEC, qui a fait une enquête sur les déterminants de la performance financière en Afrique subsaharienne : cas de la Côte-D'Ivoire.

Nos données étant secondaires provenant d'un questionnaire contenant des opinions ; nous adoptons une démarche quantitative d'un code binaire (1,0) de Likert (1932), par la régression logistique. Ainsi, les résultats de l'étude montrent d'une part, aucune relation de significativité entre les pratiques GRH et PFE mesurée par le ROE. D'autre part, par l'opérationnalisation du ratio ROA, la variable recrutement "REC" impacte positivement et significativement la PFE au seuil de 1%. En effet, ce résultat fait référence à la théorie du capital humain « l'investissement dans le capital humain constitue une source de création de valeur pour la firme ».

Ce travail de recherche présente certaines limites. Il s'agit de la rareté de l'étude sur le territoire ivoirien, afin de contextualiser les modèles développés, au niveau international. Pour cela, certaines questions de recherche font toujours débat au niveau de la Côte-d'Ivoire : quelles sont les pratiques GRH qui impactent le plus l'entreprise ? Comment équilibrer ces pratiques ? Existe-il réellement un lien entre pratiques GRH et PFE ?

Il serait donc intéressant d'étudier chaque aspect des pratiques GRH à part entière, afin d'avoir une vision plus claire à l'adhésion aux principes de la GRH. Enfin, il serait également pertinent

de considérer comme perspective de recherche "l'étude de la performance financière des entreprises sur les pratiques GRH ". En effet, selon Waddock et Graves (1997), le succès financier antérieur conditionne l'investissement dans le capital humain et crée davantage une autre valeur ajoutée.

Références :

- (1). Adams, R. B., & João, A. C. (2006). Identifying the effect of managerial control on firm. *Journal of Accounting and Economics*, 41(1),55-85.
- (2). Arcimoles, C. H. (1995). *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines : nécessité et pertinence du bilan social*. Economica. Paris.
- (3). Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-87.
- (4). Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage . *Journal Of Management*, 17(1), 99-120.
- (5). Barney, J., & Patrick, W. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. Vol. 37.
- (6). Brown, L. D., & Marcus L. C. (2004). Corporate Governance and Firm Performance. SSRN Scholarly Paper ID586423. Rochester, NY: Social Science Research Network.
- (7). Cascio, W. (1984). Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations/ W.F. Cascio. Vol. 9.
- (8). Daines, R. (2004). Do classified boards affect firm value? Takeover defenses after the poison pill . Work. Pap.
- (9). Delery, J. E., & Harold D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802/35.
- (10). Durbin, J., & Watson G. S. (1951). Testing for Serial Correlation in Least Squares Regression. *Biometrika*, 38(1/2), 159/77.
- (11). Gamage, A. S., (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing PME in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37-52.
- (12). Glebbeek, A. C., & Erik H. B. (2004).Is High Employee Turnover Really Harmful? An Empirical Test Using Company Records . *Academy of Management Journal*, 47(2), 277-86.
- (13). Hausman, J. A. (1978). Specification Tests in Econometrics . *Econometrica*, 46(6), 1251-71.
- (14). Hsiao, C., (1986). Analysis of Panel Data. 3^e éd. Econometric Society Monographs. Cambridge: Cambridge University Press. Document de Travail - Ecole Doctorale Edocif – Séminaire Méthodologique.
- (15). Huselid, M., Susan, J., & Randall, S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. Vol. 40.
- (16). Jackson, S., Randall, S., & Carlos, R. (1998). Organisational Characteristics as Predictors of Personnel Practices. Vol. 42.
- (17). Jensen, M. C., & William H. M. (1976).Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-60.
- (18). Katou, A. A., & Pawan, S. B. (2006). Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223-53.

- (23). Larose, K., (2003). L'influence de sept politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de roulement volontaire de la main-d'oeuvre .
- (24). Lee, F.H., Tzai, Z. L., & Wann, Y. W. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: Evidence from steel industry in Taiwan. Vol. 21.
- (25). Lehmann, E., & Jürgen, W. (2000). Does the Governed Corporation Perform Better? Governance Structures and Corporate Performance in Germany. *Review of Finance*, 4(2), 157-95.
- (26). Lepak, D. P., & Scott, A. S. (1999).The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- (27). Mard, Y., & Sylvain, M. (2009). La gestion du résultat comptable autour d'un changement de dirigeant en France, Earnings management surrounding CEO changes in France . *Comptabilité - Contrôle - Audit Tome*, 15(3), 141-69.
- (28). Mobley, W. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research . *The Academy of Management Review*, 7(1), 111- 16.
- (29). Ortiz, J. A. (2009). On the Relationship between Export Activity and Size . *Economics and Applied Informatics*, n°2, 57-68.
- (30). Pfeffer, J. (1996). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. New edition. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- (31). Prinz, E. (2010). Les effets des liens personnels interconseils sur la performance de l'entreprise : une analyse comparée entre France et Allemagne . Phdthesis, Université de Bourgogne.
- (32). Schuster, F. E., Karen E. D., Larry, D. M., Christine M. H., &Thomas E. B. (1997). Management Practice, Organization Climate, and Performance: An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 33(2), 209-26.
- (33). Staw, B. M. (1980). The Consequences of Turnover . *Journal of Occupational Behaviour*, 1(4), 253-73.
- (34). Syed, Z., & Waseef, J. (2012). Universalistic Perspective of HRM and Organisational Performance: Meta-Analytical Study. Vol. 13.
- (35). Wang, D. (2006). Founding Family Ownership and Earnings Quality. *Journal of Accounting Research*, 44(3), 619-56.
- (36). White, H. (1980). A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroskedasticity. *Econometrica*, 48(4), 817-38.
- (37). Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach . *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-77.
- (38). Wright, P. M., & Gary C. M. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management . *Journal of Management*, 18(2), 295-320.