

Qualité de vie au travail et performance des PME camerounaises

Quality of life at work and performance of cameroonian SMEs

YOMGNI TAWEMBE Nadège Pascaline

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences économiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré

Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA)

Cameroun

nadegeyomgni@gmail.com

Date de soumission : 21/10/2023

Date d'acceptation : 09/01/2024

Pour citer cet article :

YOMGNI TAWEMBE N. et al. (2023). « Qualité de vie au travail et performance des PME camerounaises ». Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 7 : numéro 4 » pp : 362-386 .

Résumé

L'objectif de cette étude est de mesurer l'impact de la qualité de vie au travail (QVT) sur la performance des PME camerounaises. Pour y parvenir, nous avons collecté à l'aide d'un questionnaire, les données auprès de 54 employés des entreprises camerounaises reparties dans les régions du Nord, de l'Adamaoua, de l'Ouest et du Littoral. Ces données ont été analysées à l'aide du logiciel Spss 20. Lors de l'analyse, nous avons procédé d'abord à une analyse descriptive, puis à une analyse factorielle permettant d'extraire les facteurs essentiels à l'analyse explicative. A ce sujet, une régression linéaire pas à pas a été effectuée en vue de ressortir au plan significatif l'impact de chacune des variables de la QVT retenue sur la performance des entreprises. Il ressort de cette analyse que parmi les variables permettant de mesurer la QVT, l'entente entre employés, la qualité managériale et la qualité de la relation sont celles qui impactent la performance contrairement à l'aisance et l'autonomie du salarié. Cependant, la mise en application de ces facteurs améliore significativement la performance de ces PME si et seulement s'ils sont exploités de façon objective.

Mots clés : « qualité de vie au travail; performance; efficacité; PME ; employés »

Abstract

The objective of this study is to measure the impact of quality of life at work on the performance of Cameroonian SMEs. To achieve this, we have collected data from 54 enterprises using the questionnaire, distributed between the region of North, Adamaoua, West and Littoral. These data were analyzed using the SPSS 20 software. During the analysis, we first perform a descriptive analysis, then a factor analysis to extract the essential factors for the explanatory analysis. In this regard, a step by step linear regression was performed in order to significantly the impact of each variable of QVT on the performance of SMEs. It emerges from this analysis that among the variables permitting to measure the QVT, the agreement between employees, the managerial quality and the quality of relationship are those which have and impact on the performance, unlike comfort and autonomy of the employee. However, the implementation of this factors significantly improves the performance of these SMEs if and only if they are used objectively.

Keywords : « Quality of life at work; performance; efficiency; SMEs; employees »

Introduction

Le travail est un moyen de survie ; il est vital pour l'être humain. Pour cela, l'homme depuis son apparition investit son effort physique et/ou moral afin de satisfaire ses besoins. Au début de la révolution industrielle, les travailleurs étaient soumis à un environnement de travail caractérisé par l'intensité des nuisances (vapeurs, poussières, fumées, bruits, chaud, froid, vibration, charges, postures, stress). Elles ont eu des influences néfastes sur la santé des travailleurs (maladies, gênes, diminution de la motivation, insatisfaction au travail). Pour la plupart, elles ont conduit à l'absentéisme et à l'augmentation des risques d'accidents. Or ceux-ci mettaient la santé des travailleurs en danger au point où ils couraient fréquemment le risque de perdre leur vie. Ces risques ont alors posé les jalons, voire les prémices de la qualité de vie au travail.

C'est ainsi que la notion de qualité de vie au travail est alors devenue une nécessité. Cependant, en questionnant les origines de cette notion, on constate qu'il reflète une nouvelle tentative, assez sophistiquée faut-il en convenir, visant à réconcilier les aspects du travail associés d'une part, aux objectifs de l'organisation et d'autre part, aux objectifs de l'individu.

C'est se fondant sur cette philosophie que l'école des relations humaines développée par Elton Mayo a connu un essor fulgurant. D'ailleurs, de nombreux dirigeants d'entreprises s'en sont inspirés pour mettre sur pied des nouveaux modes d'organisation du travail qui donnent une place centrale voire même capitale à l'homme afin de concilier l'efficacité et l'épanouissement des employés au travail (Larouche & Trudel, 1983).

Malgré cette expansion, il convient de relever que dans certains pays du monde, c'est la notion de condition de travail qui a fait l'objet d'une attention particulière au courant des années 1970. Or, ce n'est au début des années 2010 que l'importance de la notion de QVT a été considérée dans l'actualité tant économique, juridique que sociale (Bourdu, et al., 2016). Ceci étant, l'amélioration des composantes de celle-ci constitue de nos jours un enjeu capital non seulement du dialogue, mais aussi des négociations au sein des entreprises (Danaeifar, et al., 2016).

En Afrique, de nombreux défis en matière de qualité de vie au travail sont faits, notamment en ce qui concerne les conditions de travail. Les travailleurs africains peuvent être confrontés à de nombreux problèmes tels que la faible rémunération, la non flexibilité des horaires de

travail, l'absence ou la mauvaise collaboration entre le personnel. Ces défis peuvent ainsi avoir un impact négatif non seulement sur le bien-être et la motivation des salariés, mais aussi sur la performance des entreprises.

Au Cameroun, on rencontre les mêmes défis, que ce soit liés au salaire, aux conditions de travail ou même encore à la qualité des relations interpersonnelles. Selon la théorie du capital humain (Becker, 1964), les hommes et les femmes ont des dotations différentes en termes de formation et d'expérience, et occupent de ce fait des emplois différents dans différents secteurs. Dans nombre d'entreprises, les conditions de travail sont souvent difficiles et les travailleurs confrontés à des discriminations de divers ordres. Tout ceci peut avoir une influence sur leur qualité de vie au travail, leur motivation, leur engagement et par conséquent, affecter la performance de l'entreprise.

La qualité de vie au travail désigne l'ensemble des actions destinées à améliorer, de façon combinée, les conditions de travail des employés et la performance des entreprises. Ce lien est établi dès le préambule de l'Accord national interprofessionnel (ANI) signé par des partenaires sociaux en 2013 : « la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment ».

L'objet de cette réflexion est d'identifier les facteurs de la qualité de vie au travail et mesurer l'impact de ces derniers sur la performance des PME camerounaises. En d'autres termes, il sera question de mesurer l'impact des facteurs de la QVT couramment mis en exergue dans les PME sur la performance de celles-ci. D'où la question principale suivante : quel est l'impact de la QVT sur la performance des PME camerounaises ?

Dans cet article, nous présenterons dans un premier temps la revue de la littérature des différents concepts de notre étude. En second lieu, le cadre méthodologique permettant de vérifier de manière empirique nos hypothèses formulées sera décrit. En fin, nous nous appesantirons sur les résultats en mettant l'accent sur l'analyse descriptive, l'analyse factorielle et la régression.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

La revue de la littérature consiste à essayer de faire une analyse aussi bien sur le plan théorique qu'empirique des différentes notions utilisées dans cette étude ainsi que la relation probable pouvant exister entre la QVT et la performance des entreprises.

1.1. La qualité de vie au travail

1.1.1. La qualité de vie au travail, un sujet incontournable

Construit il y a quatre décennies, la notion de qualité de vie au travail a été adoptée progressivement dans les institutions et les établissements sanitaires et médico-sociaux, en lien direct avec les problématiques de sécurité et de qualité des soins (Clémentine, et al., 2018). Nous aborderons la définition, l'historique et les enjeux de cette démarche qui s'est imposée peu à peu en accordant une place essentielle à l'innovation.

1.1.2. Que signifie la notion de « qualité de vie au travail » ?

Selon l'Accord national interprofessionnel (ANI) signé en juin 2013 par les partenaires sociaux, « les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte ». Reprise par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), la définition ci-dessus donne une idée de l'étendue que recouvre le concept de QVT, lié aux conditions de travail qui concernent à la fois : → L'environnement (physique, technique, organisationnel, relationnel) dans lequel le salarié remplit ses missions ; → Ses conditions d'emploi (carrière, formation...) ; → Les éléments de sa vie quotidienne en rapport avec son travail (ex. : trajets domicile-lieu de travail, équilibre vie professionnelle-vie privée). La qualité de vie au travail a donc pour objectif de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les professionnels et la performance globale des entreprises.

1.1.3. Perception de la QVT : une multiplicité de critères

Le contenu du travail peut être perçu par les agents selon diverses grilles de lecture. D'abord, l'une concerne le degré d'autonomie dont bénéficie le salarié dans ses tâches quotidiennes (ex. : possibilité de moduler plus ou moins son rythme de travail). Une autonomie élevée procure un sentiment de maîtrise débouchant sur une perception positive de la qualité de vie

au travail. Ensuite, un autre facteur pouvant entrer en ligne de compte dans l'évaluation de la QVT par les agents réside dans le sentiment d'utilité sociale et de reconnaissance, directement lié à la valeur du travail telle qu'elle est perçue, notamment par la hiérarchie, les pairs ou encore les salariés. Enfin, la possibilité de mobiliser ses compétences dans son travail, comme d'en acquérir de nouvelles, influe également sur la perception de la QVT.

◆ Une démarche née il y a quarante ans

La notion de « qualité de vie au travail » a vu le jour dans le monde anglo-saxon, au milieu des années 1970.¹ Au début de cette notion, la volonté de faire évoluer un modèle de travail bureaucratique, de style taylorien, répétitif et intégrant peu le facteur humain. Depuis, le concept a fait son chemin, d'abord dans les pays scandinaves à l'instar du Danemark et de la Suède puis ailleurs en Europe (Nabila, 2021). La QVT a essaimé à la fin des années 2000. Le monde du travail et les partenaires sociaux avaient énormément orienté leur action sur la notion de stress et il y avait un épuisement des outils et des méthodes sur ce sujet.

1.2. La notion de performance

En reprenant l'article de Bourguignon (1995), la performance peut avoir plusieurs significations s'articulant autour de trois sens primaires. La performance est succès, la performance est résultat d'une action, la performance est action.

Dans la plupart des usages du mot en gestion, performance contient simultanément deux de ces sens primaires. L'association la plus fréquente est celle du résultat positif de l'action. Ainsi, on désigne par contre-performance un résultat médiocre, décevant.

La performance peut également être vue comme le processus, comme l'action qui mène au succès. Le succès ne se mesure pas seulement *a posteriori*, il se construit tout au long d'un processus de management qui définit, puis communique les résultats attendus, spécifie les activités à accomplir, contrôle les récompenses et l'information liées au résultat (Baird, 1986). D'une façon générale, la performance renvoie à la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs.

Comment se mesure-t-elle ? Tel que rapporté par Morin, et al., (1996), la performance peut être définie comme suit : « *la performance est un construit, défini de différentes façons selon*

¹Qualité de vie au travail : négocier le travail pour le transformer, enjeux et perspectives d'une innovation sociale(2015).

les valeurs, la formation, le statut et l'expérience de l'évaluateur. La performance peut être approchée à l'aide de divers indicateurs dont l'interprétation peut différer selon le preneur de décisions, ses objectifs, son temps ».

Selon Allen & Helms (2001), l'évaluation de la performance à l'aide d'indicateurs appropriés est un véritable défi et un exercice crucial pour assurer le succès des organisations (Morin, et al.,1996). Toutefois, il semble que les chercheurs ne soient pas d'accord sur une définition opérationnelle de ce concept et sur la façon de l'évaluer (Morin, et al.,1996 ; Allen & Helms, 2001).

Cette notion est souvent utilisée comme variable dépendante dans les travaux de recherches (Taouab et Issor, 2019). La notion de performance est cependant perplexe et rarement définie clairement bien qu'elle soit largement utilisée dans la littérature. C'est « un concept qui ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise car cette dernière dépend de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur » (Issor, 2017).

1.2.1. Définition de la performance

Notion polysémique (Barraud Didier, 1999 ; Bourguignon, 1995, 1996; Galambaud, 2002 ; Louart, 1996), la performance est largement éclatée. Cette polysémie en fait à la fois sa richesse et la difficulté à le définir.

Cependant, ce concept intéresse plusieurs disciplines et la variété de langage qui en découle entraîne souvent un manque de compréhension disciplinaire (Morin, et al., 1996). Le terme performance recouvre des expressions dont le sens est très largement contextuel et autorise des interprétations nombreuses. Bourguignon (1996) remarque que malgré l'abondance de son utilisation, le terme de performance est rarement explicitement défini.

La performance est à la fois complexe et multidimensionnel et dont l'opérationnalisation est difficile (Dess & Robinson, 1984 ; Raad, 2004). Aussi, il n'y a pas de consensus sur sa définition, encore moins sur la façon de l'évaluer. La notion de « *performance* » se dérobe à l'entendement de ceux-là mêmes qui tentent de la cerner par une approche scientifique.

L'étude d'Allouche, et al., (2004) fait apparaître, par ailleurs, la très grande diversité des indicateurs de performance utilisés dans la littérature : cours boursier, rentabilité du capital,

taux de profit, croissance des ventes, chiffre d'affaires, satisfaction des employés, satisfaction de la clientèle, productivité du travail, qualité, performance perçue, *turnover*, absentéisme.

D'une manière générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions. Elle est généralement appréhendée à travers les concepts d'efficacité et d'efficience de l'organisation.

1.2.2. Notions périphériques de la performance

Dans la littérature, les notions d'efficacité et d'efficience sont le plus souvent confondu avec la performance (Donnadieu, 1999 ; Lebas, 1995 ; Morin, et al., 1994). Parfois, les termes performance et efficacité sont interchangeable (Kalika, 1988 ; Morin, et al., 1994 ; Morin, et al., 1996 ; Lawler, 1992 ; Steers, 1977). Bien qu'ayant une signification précise pour les économistes, les termes « *efficacité* » et « *efficience* » sont souvent utilisées indistinctement.

◆ Efficience

Selon Barraud 1999, l'efficience recouvre l'aptitude à minimiser les coûts de transformation des intrants en produits. Il s'agit en effet d'une conception qui repose sur les moyens, la manière d'obtenir les résultats. L'efficience introduit donc une dimension économique et elle est généralement appréciée en termes de coûts. Etzioni (1964) considère que l'efficience « *est mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité de production* ».

L'efficience se définit économiquement par le ratio output/input. Ceci dit, l'accroissement de l'efficience suppose la maximisation de l'utilisation des ressources qui passe par l'augmentation de la production sans accroissement des coûts ou la délivrance d'un niveau de production ou d'un service donné en réduisant les dotations factorielles (Desreumaux, 1992).

◆ Efficacité

Selon Etzioni (1964), l'efficacité peut être définie comme le degré d'atteinte des objectifs spécifiques fixés par l'entreprise. Une personne est considérée comme efficace lorsqu'il atteint ses buts, ses objectifs. L'efficacité est souvent perçue comme la capacité à atteindre un objectif. Selon Farrell (1957), une mesure de l'efficacité se définit comme le maximum de

réduction équiproportionnée de tous les inputs qui permettent une production continue d'un output donné.

La notion d'efficacité est donc plus large que celle de l'efficience et inclut cette dernière (Donnadieu, 1999). Cependant, efficacité et efficience ne signifient pas la même chose. Une entreprise peut être efficace sans être efficiente et vice-versa. De plus, la notion de performance est un concept global qui intègre l'efficacité et l'efficience. Penan (1999) considère que l'efficacité et l'efficience sont « *deux composantes essentielles de la performance* ».

1.2.3. Différentes formes de performance

Dans sa polysémie naturelle, la performance s'appuie sur des repères économiques (rentabilité, compétitivité), juridiques (conformité légale, solvabilité), organisationnels (compétences, cohérence, efficience) ou sociaux (synergie, implication, satisfaction des salariés, développement des potentiels, qualité de vie au travail). Mais, elle dépend aussi des logiques institutionnelles qu'on trouve dans les relations industrielles, les rapports salariaux ou le lien à l'emploi (Louart, 1996). Pour aller dans le sens de Morin (1995), nous allons identifier trois dimensions de la performance : économique, sociale et la dimension organisationnelle pour aller dans la perspective des auteurs comme Dyer & Reeves (1995), ainsi que Wright, et al., (2005) qui intègrent pour leur part la dimension organisationnelle auprès des dimensions sociale et économique.

◆ Performance économique

La performance économique correspond à la recherche du coût de production le plus bas possible tout en obtenant la valeur ajoutée la plus forte (Frimousse, 2005). Cette première dimension de la performance a fait son apparition dans les années 1950 et est caractérisée par le développement de la pensée administrative et de la gestion rationnelle des entreprises. Elle est entendue comme le résultat chiffré de l'entreprise à la fin de l'exercice financier (Morin, 1996). De nos jours, la performance économique est encore la dimension dominante dans la mesure de la performance et elle est examinée sous l'angle de la rationalité économique. Ses indicateurs sont généralement :

- La rentabilité qui se mesure par le résultat ou l'évolution du résultat ;

- Le chiffre d'affaires qui traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise et qui se juge par les parts de marché détenues ou conquises.

◆ La performance sociale

La performance sociale correspond à la satisfaction des besoins des consommateurs et aux attentes des travailleurs (création d'emploi, taux d'absentéisme, salaires...). Elle traduit également la capacité de l'entreprise à gérer la politique sociale en son sein.

Cette dimension de la performance est apparue après la deuxième guerre mondiale (Morin, et al., 1995), et en termes de définition, on peut dire que la performance sociale s'attache au volet humain de l'organisation. Ceci nous emmène à étudier avec un peu plus d'attention les interprétations apportées par les auteurs notoires dans le domaine (Manon, 2009). Louart (1996) précise que la performance sociale est liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères d'effectifs, de structures, de modes de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation des salariés, de prévention ainsi que de traitement des risques sociaux par la composition des effectifs de l'organisation.

Bourguignon (1996) quant à lui énonce que la performance sociale est liée aux résultats de la gestion des hommes et peut notamment s'appuyer sur les tableaux de bords, des bilans comparatifs des enquêtes internes. Les indicateurs retenus pour sa mesure sont :

- La rotation du personnel qui est le rapport du nombre d'employés qui quittent l'entreprise au cours d'une période donnée et le nombre moyen d'employés dans l'organisation pendant cette période ;

- L'absentéisme est une variable qui dénote l'insatisfaction et accroît le ralentissement de la productivité de l'entreprise. Elle se mesure, soit à travers sa fréquence, soit à travers sa gravité ;

- La satisfaction du personnel constitue une variable certes subjective, mais elle prend en compte la non pertinence de ses indicateurs en période de chômage structurelle. Son jugement se fait à travers les conditions de travail physique, économique, psychologique et social.

▪ La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est une variable très utilisée en recherche organisationnelle. Cependant, elle demeure un concept vague et mal défini. Certains chercheurs à l'instar de

Katz & Kahn, 1966 ; Murphy, et al ., 1996; Scott, 1977; Stannack, 1996 ont très rapidement dénoncé ce manque de clarté ; d'autres par contre ont insisté sur le fait que les travaux théoriques dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) exigent plus de précisions concernant la définition et l'évaluation de la performance organisationnelle (Dess & Robinson, 1984 ; Rogers & Wright, 1998 ; Wright & McMahan, 1992). Stannack (1996) considère que le concept de performance organisationnelle souffre de problèmes de clarté dans un certain nombre de domaines, le premier est celui de la définition. Le terme performance est souvent utilisé pour décrire tout de l'efficience et de l'efficacité.

Le concept de performance organisationnelle conduit à l'examen des problèmes sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités et processus d'apprentissage, de structure, de frontière, d'entité, voire de légitimité. La capacité à réaliser la performance organisationnelle pour l'entreprise réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. La performance repose alors sur une compétence organisationnelle, c'est-à-dire sur une disposition à gérer et à organiser (Van Loye, 1998).

1.3- Impact de la qualité de vie au travail sur la performance des entreprises

Il sera question ici de montrer le lien, s'il existe, entre les déterminants de la qualité de vie au travail et la performance des entreprises. Il existe plusieurs déterminants de la qualité de vie au travail entre autres : l'ambiance et les relations entre collègues, la rémunération globale, la reconnaissance au travail, conciliation vie privée/vie professionnelle, le style de management... Dans le cadre du présent travail, nous nous appesantirons sur le style de management et des relations interpersonnelles.

1.3.1. Relations interpersonnelles et performance des entreprises

Les relations au travail englobent les relations entre collègues, relation avec les supérieurs, relations avec les subordonnés, climat de travail, réseaux de relation formel et informel (Morin, 1995). L'ensemble de ces relations qui se nouent dans le milieu professionnel peuvent être façonnées par la nature des relations sociales auxquelles les salariés se sont habitués. Les relations de travail sont les liens établis dans le cadre de travail. La relation avec les collègues est le type de relation d'échange et de contact qui s'établissent entre les acteurs d'une même organisation (Roy, 2009). Il est cependant important de noter que la qualité des relations qui unit l'employé avec son responsable hiérarchique, la répartition des tâches, la discussion des

problèmes dans le but de trouver des solutions et répondre aux besoins des employés ont une influence sur la performance des salariés. Ceci nous permet d'émettre l'hypothèse suivante :

H1 : Les relations interpersonnelles influenceraient positivement la performance des entreprises

1.3.2. Style de management et performance des entreprises

Dans une étude menée par Likert (1961) auprès des entreprises américaines, il estime que les entreprises gérées de manière autoritaire ont une meilleure performance comparée à celles gérées de manière démocratique. Ceci étant, le management participatif via la responsabilisation des uns et des autres ainsi qu'une meilleure circulation des informations conduisent à des meilleurs résultats (Barraud, et al., 2003).

Selon Omri (2003), les mécanismes de contrôle du dirigeant n'ont pas toujours un effet significatif sur la performance. Il estime qu'il existe une relation statistiquement significative entre les modes de gouvernement et la performance. En effet, la façon de manager génère un certain type d'équipe qui, elle-même, génère plus ou moins des performances. De ce fait, les difficultés de performance peuvent être liées à un management inadapté, en décalage avec les besoins de l'équipe. Dans toute entreprise, le style de management revêt un aspect positif ; il permet non seulement d'améliorer les relations entre le personnel de l'entreprise et l'administration, mais aussi de réduire les coûts de production et d'optimiser les bénéfices. Compte tenu de ce qui précède, l'hypothèse suivante est retenue :

H.2. Le style de management aurait un impact positif et significatif sur la performance des entreprises.

2. Cadre méthodologique de l'étude

Au regard de la nature de notre problématique, nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive et ce, dans la mesure où nous partons des travaux antérieurs afin de formuler les hypothèses que nous allons par la suite tester. Notre population d'étude est constituée de l'ensemble des PME du secteur commercial, industriel et de service des villes de Garoua, Ngaoundéré, Bafoussam et Douala. Nous justifions ce choix par le fait que ces villes regroupent la grande partie des effectifs de nos entreprises (68%, INS 2019). La technique d'échantillonnage utilisée est la méthode de convenance et ceci est dû au fait que les

échantillons ont été sélectionnés en fonction des seules opportunités qui nous ont été présentées. Aucun critère de choix n'a été défini *a priori*. Ce mode de sélection ne permet en aucun cas une inférence statistique. Cependant, un accent a été mis afin que l'échantillon soit le plus varié possible. Notre échantillon est constitué des petites et moyennes entreprises camerounaises. Les notions de l'étude sont mesurées par le biais des questionnaires généralement rencontrés dans des études similaires par de nombreux chercheurs. Pour le faire, nous avons adapté ce dernier au Cameroun qui est la base de notre étude. La méthode d'analyse sera effectuée en deux parties à l'aide du logiciel SPSS 20. Nous procéderons dans un premier temps à l'analyse descriptive de nos variables (tri à plat) ; en second lieu, l'analyse explicative centrée sur la régression linéaire pas à pas sera effectuée après extraction des facteurs issus de l'analyse factorielle. Ci-dessous, le tableau 1 comportant les items de mesure de ces concepts :

Tableau 1 : Mesure des variables de l'étude

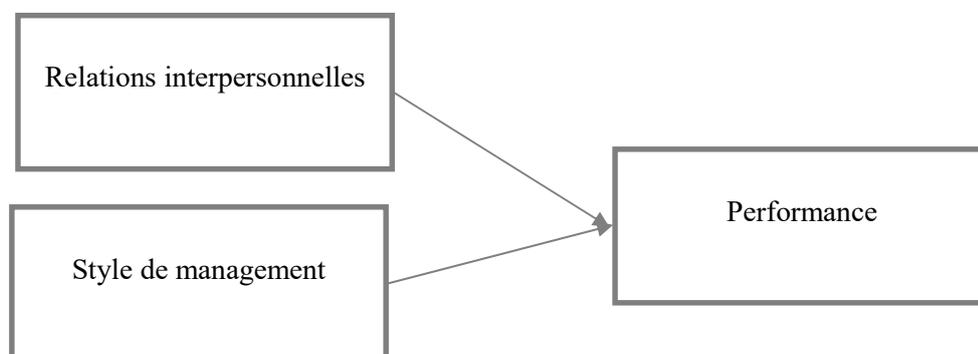
Concepts	Items	Nature de l'échelle
Relations interpersonnelles (Drika et Nafi, 2014)	Les employés sont écoutés par leurs supérieurs hiérarchiques	Likert à 3 points
	Les conflits entre les employés sont très fréquents	Likert à 3
	La promotion d'un personnel engendre les conflits entre les employés	Likert à 3 points
	Les employés s'entendent bien les uns les autres	Likert à 3
	La bonne ambiance entre les employés est basée sur l'hypocrisie	Likert à 3 points
Style de management	Le manager se montre à l'écoute, sait reconnaître et mettre à profit les talents de chacun	Likert à 3 points
	Le salarié est à l'aise avec un certain degré d'autonomie	Likert à 3 points
	L'entreprise laisse place à l'émergence de nouvelles idées, à l'émulation et à l'innovation.	Likert à 3 points
	Le manager démontre une implication très forte	Likert à 3 points
	L'entreprise prône des valeurs telles que la responsabilisation des salariés	Likert à 3 points
Performance (V. Didier Barraud, S. Guerrero et Igalens, 2003)	L'absence de conflit, la collaboration dans l'entreprise, l'existence du journal d'entreprise.	Likert à 3 points
	Le taux d'absentéisme, l'amélioration des conditions de travail, le taux d'accident de travail.	Likert à 3 points

	Contrôle de la qualité conformément aux normes prescrites.	Echelle de likert à 3 points
--	--	---------------------------------

Source : Auteur

Il est important de préciser que les deux premiers items retenus pour mesurer la performance ici se réfèrent à la performance sociale et la troisième à la performance organisationnelle. Le premier type appréciant les résultats des actions sociales tandis que l'autre se rapporte à l'activité de production de l'entreprise. Ces indicateurs sont proches de ceux utilisés dans la plupart des recherches sur le lien entre les pratiques RH et la performance (Delaney & Huselid, 1996 ; Macduffie, 1995).

Figure 1 : Schéma conceptuel de la recherche



Source : Auteur

3. Présentation des principaux résultats et discussion

Nous commencerons tout d'abord par les résultats de l'analyse descriptive, ensuite ceux de l'analyse factorielle pour finir par une analyse explicative centrée sur la régression linéaire. Celle-ci nous permettra d'affirmer ou d'infirmer nos différentes hypothèses et de les rapprocher aux résultats des travaux antérieurs.

3.1. Résultats de l'analyse descriptive

Tableau 2 : profil des répondants

Profil du répondant	Effectif	%	% cumulé
Genre			
masculin	24	44,4	44,4
féminin	30	55,6	100
Total	54	100	
Age			
Moins de 30 ans	8	14,8	14,8

30-50 ans	38	70,4	85,2
Plus de 50 ans	8	14,8	100
Total	54	100	
Ancienneté dans l'entreprise			
0 – 5 ans	19	35,2	35,2
5 – 10 ans	26	48,1	83, 3
Plus de 10 ans	9	16,7	100
Total	54	100	
Ancienneté dans le poste			
0 – 5ans	32	59,3	59, 3
5 – 10 ans	16	29,6	88,9
Plus de 10 ans	6	11,1	100
Total	54	100	

Source : extrait de SPSS 20

De le tableau 2 ci dessus, il en ressort que parmi les employés interrogés, 44,4 sont du genre masculin tandis que 55,6 sont du genre féminin. En ce qui concerne l'ancienneté dans l'entreprise, 48,1% des employés ont une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans ; 35,2%, une ancienneté comprise entre 0 et 5 ans et 16,7% une ancienneté de plus de 10 ans. De ce même tableau, nous pouvons constater que 59,3% des employés ont une ancienneté au poste comprise entre 0 et 5 ans ; 29,6%, une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans tandis que seulement 11,1% sont à plus de 10 ans à leur poste. Pour ce qui est de l'âge des employés, 70,4%, soit 38 employés sur les 54 interrogés sont âgés entre 30 et 50 ans ; 14,8% ont respectivement moins de 30 ans et plus de 50 ans.

Tableau 3 : Relations interpersonnelles

Variables relations interpersonnelles	Pas d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Ecoute supérieur hiérarchique	16	29,6	38	70,4			54	100
Fréquents conflits entre employés	31	57,4	11	20,4	12	22,2	54	100
Promotion du personnel source de conflit	32	59,3	16	29,6	6	11,1	54	100
Entente entre employés	18	33,3	33	61,1	3	5,6	54	100
Hypocrisie, bonne ambiance	30	55,6	13	24,1	11	20,4	54	100

Source : extrait SPSS 20

Le tableau 3 nous précise que sur les 54 employés interrogés, 70,4% sont d'accord sur le fait que le supérieur hiérarchique soit à l'écoute de son personnel. De même, 57,4% affirment

qu'il n'existe pas fréquemment des conflits entre employés. De plus, 59, 3% d'entre elles ne sont pas d'accord sur le fait que la promotion du personnel est source de conflit. Cependant, pour 61,1%, il existe une bonne entente entre les employés. En somme, beaucoup d'employés affirment que de bonnes relations interpersonnelles favorisent la performance organisationnelle.

Tableau 4 : Style de management

Variables relations interpersonnelles	Pas d'accord		D'accord		Tout à fait total d'accord			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Aisance et autonomie du salarié	14	25,9	34	63,0	6	11,1	54	100
Emergence et innovation nouvelles idées	28	51,9	19	35,2	7	13,0	54	100
Forte implication du manager	21	38,9	15	27,8	18	33,3	54	100
Responsabilisation des employés	27	50,0	25	46,3	2	3,7	54	100

Source : extrait de SPSS 20

Les statistiques nous révèlent (tableau 4) que 63% des employés partagent le fait que les managers reconnaissent et mettent à profit les talents de leurs employés. Autrement dit, les managers donnent la possibilité aux employés de prouver, de démontrer ce qu'ils savent et peuvent faire. S'agissant de l'innovation par des nouvelles idées, 51,9% des employés nous révèlent ne pas être d'accord. Autrement dit, l'entreprise ne laisse pas place à l'émergence de nouvelles idées, encore moins à l'innovation. Néanmoins, 50% affirment ne pas être d'accord sur l'idée selon laquelle l'entreprise prône des valeurs telles que la responsabilisation de ses salariés. En d'autres termes, les employeurs ne valorisent pas leurs salariés, ils ne leur confient pas des tâches ou tout au moins des postes de responsabilités. En somme, beaucoup d'employés ne sont pas d'accord sur le style de management rencontré au sein des PME camerounaises, ce qui ne favorise pas de ce fait la performance de cette dernière.

Tableau 5 : Performance des PME

Variables relations interpersonnelles	Pas d'accord		D'accord		Ni pas total d'accord, ni d'accord			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Absence de conflit, collaboration et journal d'entreprise	27	50,0	27	50,0	0	0,000	54	100
Absentéisme, condition de travail, accident de travail	33	61,1	21	38,9	0	0,000	54	100

Contrôle qualité	30	55,6	21	38,9	3	5,6	54	100
------------------	----	------	----	------	---	-----	----	-----

Source : extrait de SPSS 20

Au vu de ce qui précède, 61,1% des employés interrogés affirment qu'il existe un fort taux d'absentéisme du personnel en entreprise, que les employés travaillent dans de mauvaises conditions de travail avec un taux d'accident de travail élevé, ce qui concoure à une mauvaise performance sociale. Par ailleurs, 55,6% du personnel soit 30 employés sur 54 interrogés affirment qu'il n'existe aucun contrôle de qualité conformément aux normes prescrites, soit une mauvaise performance sur le plan organisationnel.

3.2. Analyse de la fiabilité et de la validité des items des variables

3.2.1. Analyse de fiabilité des instruments de mesure

L'analyse de la fiabilité permet d'étudier les propriétés des échelles de mesure et des éléments qui les constituent. Elle permet de déterminer dans quelle mesure les éléments d'un questionnaire sont liés les uns aux autres et de procurer un indice général de la consistance ou de la cohérence interne de l'échelle dans son ensemble.

Dans la littérature, le coefficient Alpha de Cronbach est le plus couramment utilisé pour tester la fiabilité d'une échelle de mesure. Il s'agit d'un modèle de cohérence interne fondé sur la corrélation moyenne entre les éléments (Evrard, et al.,2003). Le résultat du test de fiabilité des différentes échelles mobilisées dans notre étude se présente comme suit :

Tableau 6:statistiques totales des items

ALPHA DE CROMBACH	NOMBRE D'ÉLÉMENTS
0,624	12

Source : extrait logiciel SPSS

Cette échelle présente une fiabilité de cohérence interne acceptable (avec un Alpha de Cronbach de 0,624). Il n'est donc pas possible d'améliorer l'alpha en éliminant un ou plusieurs items dans la mesure où l'alpha de Crombach est compris dans la limite de 0,6 et 0,8. De ce fait, nous pouvons dire qu'il existe une cohérence interne entre les variables retenues dans l'étude.

3.2.2. Analyse de la validité interne

Tableau 7: Indice KMO et Test de Barlett

	Validité RI	Validité SM	Validité Perf
Mesure de précision de l'échantillon de Kaiser-Meyer-Olkin	0,595	0,696	0,471
Test de spécificité de Barlett Khi-deux	167,916	79,050	40,575
Ddl	10	10	3
Signification	0,000	0,000	0,000

Source : extrait logiciel SPSS

Le tableau ci-dessus présente les résultats de l'indice KMO et du test de Barlett pour l'ensemble des variables. S'agissant des variables RI et SM, leurs indices KMO sont respectivement 0,595 et 0,696 avec un test de Barlett significatif à 1%. Il indique que la corrélation entre les items de ces différentes variables est satisfaisante. Par contre, pour ce qui est de la variable PO, son indice KMO est égal à 0,471 (faible). Malgré que l'indice KMO est faible, proche de 0,5 nous procédons tout de même à l'analyse factorielle.

3.2.3. Analyse factorielle

Tableau 8: Matrice des composantes de la variable RI après rotation

	Composante	
	1	2
Ecoute supérieur hiérarchique	-0,063	
Fréquents conflits entre employés	0,876	
Promotion du personnel source de conflit	0,690	
Entente entre employés		0,30
Hypocrisie, bonne ambiance	0,894	

Source : extrait du logiciel SPSS 20

Après l'analyse factorielle, la matrice des composantes après rotation regroupe les items de la variable relation interpersonnelle en deux composantes. La première peut être renommée en « QAR : Qualité de la Relation » constituée de quatre items (1,2,3 et 5) et la seconde peut être laissée tel qu'elle sans reformulation (item 4). Le premier et le second facteur expliquent respectivement 54,766% et 26,951 % de la variance totale.

Tableau 9: Matrice des composantes de la variable Perf après rotation

	Composante
--	------------

	1	2
Absence de conflit, collaboration et journal de l'entreprise		0,992
Absentéisme, condition de travail, accident de travail	0,933	
Contrôle qualité	0,922	

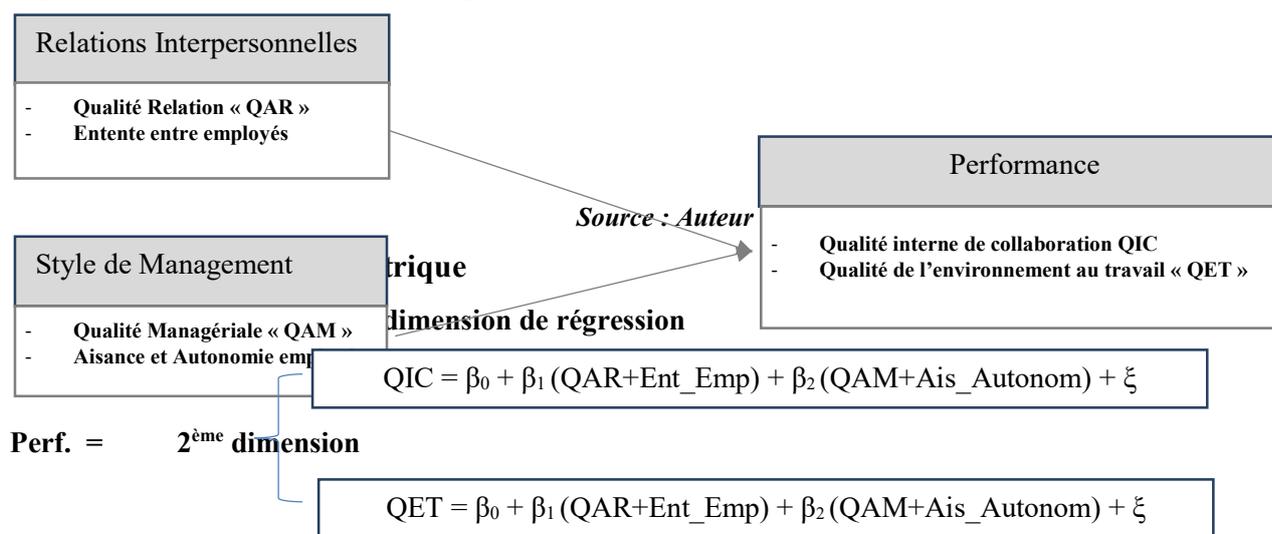
Source : extrait du logiciel SPSS 20

La composante 1 peut être renommée « QET : Qualité de l'Environnement de Travail » constituée des items 2 et 3. Ces deux items expliquent 54,549% de la variance totale. Le deuxième facteur quant à lui peut être renommé « QIC : Qualité Interne de Collaboration » (item 1) qui explique 33,822% de la variance totale.

Une fois les composantes des variables renommées, un nouveau modèle conceptuel et économétrique peut être établi.

- Nouveau modèle conceptuel

Figure 2 : Nouveau modèle conceptuel



3.3. Analyse explicative : modèle de régression linéaire

Tableau 10: estimation des paramètres par la méthode des moindres carrés ordinaires

Modèle	Coefficients ^a Qualité Interne de la collaboration « QIC »					Coefficients ^a Qualité de l'environnement au travail « QET »				
	Coefficients non standardisés		Coef stand	t	Sig.	Coefficients non standardisés		Coef stand	t	sig
	B (β ₀)	Erreur standard	Bêta			B (β ₀)	Erreur standard	Bêta		

(Constante)	1,475	0,440		3,355	0,002***	-1,362	0,719		-1,895	0,064*
Qualité de la relation	-0,076	0,053	-0,207	-1,427	0,160	0,273	0,087	0,367	3,138	0,003**
Entente entre employés	0,203	0,140	0,227	1,455	0,152	1,054	0,228	0,582	4,618	0,000***
Qualité Managériale	0,056	0,031	0,234	1,816	0,075**	0,189	0,051	0,389	3,730	0,000***
Aisance et Autonomie du salarié	-0,181	0,115	-0,213	-1,574	0,122	-0,091	0,187	-0,053	-0,485	0,630
				R	0,471 ^a				R	0,702 ^a
				R-deux	0,222				R-deux	0,493
				R-deux ajusté	0,158				R-deux ajusté	0,452
				Variation de F	3,491				Variation de F	11,911
				Signif. Var F	0,014				Signif. Var F	0,000***

a. Variable dépendante : Qualité Interne de la collaboration

b. *** : à 1% ; ** : à 5% ; * : à 10%

Le tableau 10 fait apparaître deux axes nous permettant de ce fait de décrire la variable dépendante (la qualité interne de la collaboration et la qualité de l'environnement de travail) qui a été retenu après rotation de la matrice des composantes.

Dès lors, nous avons établi une première régression entre qualité interne de la collaboration et facteurs retenus, par la suite une seconde en prenant en compte la qualité de l'environnement de travail. Selon les résultats de l'estimation du modèle, la variable (constante) représentant les facteurs non spécifiés a une valeur positive et significative au seuil de 1% au niveau de la qualité interne de la collaboration et de 10% au niveau de la qualité de l'environnement de travail. De même, la statistique de Fisher a une valeur positive avec un $R^2 = 0,158$ pour la qualité interne de la collaboration et $R^2 = 0,452$ pour la qualité de l'environnement de travail. On note également trois variables significatives sur les quatre au total, respectivement d'un seuil de 5% et de 1% pour l'ensemble du modèle explicatif. Par conséquent, l'ensemble des variables prises en compte dans notre modèle explique à 15,8% la qualité interne de la collaboration, et à 45,2% la qualité de l'environnement de travail. En conclusion, ces variables retenues expliquent la performance des entreprises camerounaises.

3.3.1. Apports des relations interpersonnelles dans la performance des entreprises

Après analyse, on peut constater que la dimension « qualité de la relation » est significative au seuil de 5% lorsque la performance des entreprises est mesurée par la qualité de l'environnement de travail. De plus avec un coefficient beta égale à $-0,207$ cette relation est négative entre les deux variables (l'augmentation de l'un entraîne la diminution de l'autre).

Cela signifie que la qualité de la relation évolue en sens inverse que la qualité interne de collaboration. Autrement dit, le fait pour les entreprises de ne pas mettre un accent sur la qualité de la relation impacte également sur la qualité de la collaboration. En ce qui concerne la qualité de l'environnement de travail, on a un beta égal à 0,367 qui est positif, cela suppose une relation convergente entre la qualité de la relation et la qualité de l'environnement de travail. Ceci dit, plus les entreprises mettent l'accent sur la qualité de relation, plus elles améliorent la qualité de l'environnement de travail.

Hormis la qualité de la relation, nous avons l'entente entre employés qui est significatif au seuil de 1% lorsque la performance de l'entreprise est mesurée par la qualité de l'environnement de travail. Cela suppose que plus les entreprises camerounaises mettent les moyens pour améliorer le climat entre les employés, plus elles sont performantes.

En résumé, les relations interpersonnelles ont une influence positive et significative sur la performance des entreprises camerounaises. Ce qui nous permet de valider notre hypothèse H1. Ces résultats vont dans le même sens que les travaux de Nakou & Simen (2021) qui perçoivent une relation positive entre les relations interpersonnelles et la performance des salariés dans les entreprises.

3.3.2. Apports du style de management à la performance des entreprises

Pour mieux expliquer le style de management tout comme les relations interpersonnelles, nous avons retenu deux facteurs ou dimensions. Il en ressort du tableau que le coefficient beta égal à 0,234 explique une relation positive entre la qualité managériale et la qualité interne de collaboration. En d'autres termes, les deux dimensions varient dans le même sens et est significative à 5%. À côté de la dimension qualité interne de la collaboration, on constate avec un coefficient beta égal à 0,389 qu'il existe une relation positive et significative entre la dimension qualité managériale et la dimension qualité de l'environnement de travail. En d'autres termes, les deux dimensions varient dans le même sens.

Par contre, pour la dimension aisance et autonomie du salarié, on constate des coefficients beta égal à -0,213 et -0,053 respectivement pour les dimensions qualité interne de la collaboration et qualité de l'environnement de travail. Ce qui signifie qu'il existe une relation négative entre aisance et autonomie du salarié et performance de l'entreprise. Au plan managérial, cela suppose que les acteurs concernés par la gestion des ressources humaines ne

mettent pas l'accent sur la valorisation de ces dernières, ce qui ne contribue également pas à l'amélioration de la performance de leurs entreprises. Cette conclusion nous permet de valider notre hypothèse H2. Ce résultat rejoint ainsi les travaux de R. Likert (1961) qui après une enquête auprès des entreprises américaines, est parvenu au résultat selon lesquels les entreprises gérées de manière autoritaire ont une performance supérieure à celles gérées de manière démocratique.

Conclusion

Le présent travail avait pour objectif de mesurer l'influence de la qualité de vie au travail sur la performance des PME Camerounaises. En se référant à la revue de littérature liée à ces différents concepts, nous avons formulé deux hypothèses. Les données collectées ont été faites à l'aide d'un questionnaire administré à 54 employés des entreprises des villes de Garoua, Ngaoundéré, Bafoussam et Douala. Celles-ci ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS 20 qui après les différentes étapes requises, ont permis d'obtenir les résultats de notre étude. Les principaux résultats de la recherche font ressortir que la qualité de vie au travail mesurée par le style de management et les relations interpersonnelles, ont un impact positif et significatif sur la performance des PME. Ces résultats aboutissent de ce fait à des résultats tantôt similaires, tantôt différents à ceux rencontrés dans la littérature. A. Omri (2003) par exemple montre que les mécanismes de contrôle du dirigeant n'ont pas toujours un effet significatif sur la performance.

La principale limite que nous pouvons relever ici concerne la généralisation de nos résultats qui peut être remise en cause relativement à la taille de l'échantillon de collecte (54 employés des PME). Selon la littérature, la confiance accordée aux résultats augmente avec la taille de l'échantillon, ce qui rend difficile les possibilités de généralisation des résultats expliquant la performance des PME Camerounaises.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Allen, R.S. et Helms, M. (2001), “Reward practices and organizational performance”. *Compensation et Benefits Review*, 33, pp. 74-80.

Allouche, J., Charpentier, M. et al, (2004), « Un panorama des études académiques sur l’interaction performance sociale/performances économiques et financières », *XV^e congrès annuel de l’AGRH*, Montréal, Tome 1, pp. 31-58.

Baird, L. (1986), *Managing performance*, John Wiley, New York.

Barraud, V.D., S. Guerrera et J. Igalens, 2003 « Pratiques de gestion mobilisatrices et implantation d’un système d’information » *Revue Relations Industrielles*.

Becker, B. E., et Huselid, M. A. (1998), “High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications», *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, pp. 53-101.

Bourdu et al. 2016 « l’influence de la qualité de vie au travail sur l’implication organisationnelle du personnel des universités publiques sénégalaises. Cas de l’université Assane Seck de Ziguinchor ».

Bourguignon, A. (1995), « Peut-on définir la performance? », *Revue Française de Comptabilité*, 269, 2004, pp. 61-65.

Bourguignon, A. (1996), « Définir la performance: une simple question de vocabulaire », Dans Fericelli, A-M et Sire, B. (Éds), *Performances et RH* (pp.18-31), Paris, Economica.

Clémentine, F. et al. (2018). « la qualité de vie au travail dans les établissements sanitaires et médico-sociaux : co-construction d’une méthodologie d’enquête pilotée par la MIRH via un processus participatif ». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*.

Danaeifar et al. 2016 « The Relationship Between Organizational Commitment and Quality of Work Life and Job Satisfaction of the Employees of the Department of Telecommunications of Behbahan. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, Special May, Issue 2016, p. 1725-1737.

Delaney, J et M. Huselid, 1996 «The Impact of Human Resource Management Practises on Perceptions Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 39, 949-969.

Desreumaux, A. (1992) « structures d’entreprises : analyse et gestion » Vuibert.

Dess & Robinson, (1984) « Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures : The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit », *Strategic Management Journal*, vol.5

Donnadieu, G. (1999), Performance globale: quels déterminants, quelle mesure?

Dyer, L. et Reeves, T. (1995), “Human Resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go”, *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), pp. 656- 670.

Etzioni, A. (1964), *Les organisations modernes*. Paris: Duculot.

Farell, M.J. (1957) The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*, vol 120, Issue 3, p.253-281.

Frimousse, S. (2005), « Les incidences de l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH sur les performances des *joint ventures* euromaghrébines ».

Galambaud, B. (2002), *Si la GRH était de la gestion*. Montréal: Éditions Liaisons.

Guindon et Boulianne ,1996 « Mesurer la performance de l'entreprise », *Gestion*, vol ? 21, 3 septembre, p. 61-66.

Issor, Z. 2017 « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » vol 2, N° 17, p. 93 -103.

Kalika, M. (1988), *Structures d'entreprises*. Paris, Economica.

Katz, D., et Kahn, R. L. (1966), *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley et Sons.208.

Larouche et Trudel, 1983 « la qualité de vie au travail et l'horaire variable » université de Montréal, Tiré à part, N° 53. Référence A1.364WP 53.

Lawler, E.E. 1992 « Organizational climate : relationship to organizational structure process and performance ». *Organizational Behaviour and Human Performance*.

Likert, R. (1961) *New Patterns of Management Hardcover*, US, McGraw-Hill Inc, 279 p.

Louart, P. (1996), *Enjeux et mesures d'une GRH performante*. Dans A.-M. Fericelli.

Macduffie, J. 1995 « Human Resource Bundle and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.

Murphy, G., Trailer, J., et Hill, R. (1996) « Measurement Performance in Entrepreneurship Research », *Journal of Business Research*, vol.36, issue 1, 15-23.

Morin, E. et Boulianne (1995), *Les indicateurs de performance*, Guérin, Montréal.

Morin, E. et al., (1996), *Psychologies au travail*, Gaétan Morin, éditeur.

Nabila, R. (2021). « Productivité et qualité de vie au travail : l'exemple des pays scandinaves ». *Management et strategy, talent management*.

Nakou, Z et Simen S. (2021), « climat social et performance des employés temporaires dans les petites entreprises béninoise : une étude exploratoire, Colloque international en psychologie, management et communication ».

Omri, A (2003), « système de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes », *revue française de gestion*, n° 142

R. Likert (1961) « Intended for Persons Concerned with the Problems of Organizing Human Resources and Activity », *Journal of Applied Psychology*.

Raad, G. 2004 « quels liens entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle ?le cas de l'actionnariat salarié »

Roy C. (2009), *The Roy adaptation model*, 3rd édition, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall Heath.

Steers, R, M. 1977 « Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment ? *Administrative Science Quarterly*, vol 22, p.46- 56.

Taouab et Issor, 2019 « Firm Performance : Definition and Measurement Models ». *European Scientific Journal*, ESJ, 15(1)

Wright et McMahan (1992), *Research in Personnel and Human Resource Management: Strategic Human Resource Management in the twenty- first Century*, supplements 4, Stamford, CT: Jai Press Inc.

Wright, P. et al (2005), «The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order», *CAHRS*, Cornell University, Working Paper