

Influence des perceptions des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des cooperatives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi

Influence of perceptions of human resources management practices on the social performance of savings and credit cooperatives of civil servants in Burundi

NKURUNZIZA Philbert

Doctorant en sciences économique et de gestion
Université du Burundi

Centre Universitaire de Recherche Pour le Développement Economique et Sociale
(CURDES)
Burundi

rugambarwantare@gmail.com

NIYUHIRE Prisca

Enseignant-Chercheur
Université du Burundi

Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Économique et Social (CURDES)
Burundi

niyuhireprisca@yahoo.fr

HAKIZUMUKAMA Alexis

Enseignant-Chercheur
Université de Liège

Unité de recherche EGID (Etudes sur le genre et la diversité en gestion) HEC
Liège/Université de Liège

Belgique

HAKIZUMUKAMA@uliege.be

Date de soumission : 07/07/2023

Date d'acceptation : 16/08/2023

Pour citer cet article :

Nkurunziza, P. & al (2023) « Influence des perceptions des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi », Revue Internationale du chercheur « Volume 4: Numéro 3 », pp : 1 - 24

Résumé

Cet article a pour objectif d'établir une relation entre les perceptions des pratiques de gestion des ressources humaines et la performance sociale des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Pour répondre à cette problématique, une étude qualitative a été réalisée. Les données ont été recueillies à l'aide des entretiens semi-directifs auprès de vingt et un salariés de quatre coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi.

Les résultats obtenus attestent que les pratiques de recrutement, formation et gestion du temps de travail sont associées au faible taux de soutien organisationnel perçu, ce qui influence négativement la performance sociale des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Par contre, les pratiques de rémunération, d'évaluation du rendement et de communication affichent un taux élevé de soutien organisationnel perçu. Ces pratiques influencent positivement la performance sociale des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi.

Pour améliorer la performance sociale dans ces coopératives, il est impératif de respecter la bonne gouvernance, les textes légaux et réglementaires et reconnaître les efforts supplémentaires fournis par les employés.

Mots clés : Pratiques de Gestion des ressources humaines ; Coopératives ; Performance sociale ; Fonctionnaire ; Burundi

Abstract

The aim of this article is to establish a relationship between perceptions of human resource management practices and the social performance of civil servants' savings and credit cooperatives in Burundi. To address this issue, a qualitative study was conducted. The data were collected through semi-directive interviews with twenty-one employees of four savings and credit cooperatives for civil servants in Burundi.

The results show that recruitment, training and working time management practices are associated with low levels of perceived organisational support, which has a negative impact on the social performance of civil servants' savings and credit cooperatives in Burundi. On the other hand, remuneration, performance evaluation and communication practices show a high rate of perceived organisational support. These practices have a positive influence on the social performance of civil servants' savings and credit cooperatives in Burundi.

To improve social performance in these cooperatives, it is imperative to respect good governance, legal and regulatory texts and recognise the extra efforts made by employees.

Key words : Human resources management practices ; Cooperatives ; Social performance ; Civil servant ; Burundi

Introduction

Depuis l'école des relations humaines, le facteur humain a été considéré comme la pierre angulaire des activités managériales et permet d'obtenir un avantage concurrentiel durable (Harmaz & Abbass, 2021). La fonction ressources humaines n'est plus une fonction de support aux autres fonctions de l'entreprise. L'homme est considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. Le capital humain constitue le pilier fondamental de la productivité et de la prospérité de l'entreprise (Lamsa, 2007). Les hommes et les femmes des organisations constituent leur véritable richesse (Laaboubi, et al., 2020).

Selon Harmaz & Abbass (2021), la concurrence croissante oblige les entreprises à développer leur potentiel interne, dont les stratégies d'entreprise et surtout le capital humain qui lui permet de mener à bien leur fonctionnement. Dans cette logique, la perception des activités de gestion des ressources humaines influence significativement les attitudes et comportements des employés (Nishii & Wright, 2008). Ces auteurs suggèrent que, dans les organisations, les résultats sont influencés par la façon dont les employés perçoivent les pratiques de gestion des ressources humaines. Pour ce, toute entreprise est appelée à bâtir un modèle de gestion de leurs ressources humaines pouvant permettre d'attirer et de conserver les meilleures compétences, de fidéliser les salariés et de les motiver.

Force est de constater qu'il y a une relation entre les perceptions des pratiques de gestion des ressources humaines ressenties par les salariés et les pratiques de fidélité, motivation et l'engagement organisationnel, ce qui constitue la performance sociale (Mazzine., Elkhochi, & Achibane, 2021). En d'autres termes, elles sont le reflet du soutien organisationnel perçu. Selon Rousseau, Rozario, Jardat & Pesqueux, (2014), ces pratiques constituent des outils qui témoignent les attentes de l'organisation face aux individus et ce que ces derniers attendent de l'organisation.

Le système obscur dans l'application des pratiques de gestion des ressources humaines (ex : le recrutement des non cadres pour notre cas), la formation inadaptée à chaque coopérative et le manque d'équité dans la gestion du temps au travail constituent un véritable problème dans les coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Pourtant, l'entreprise coopérative doit développer une capacité d'adaptation continue lui permettant de se développer, se maintenir et garantir sa pérennité à moyen et long terme (Benziri & Belarbi (2021). Ces pratiques inadaptées handicapent les relations entre les employés et les employeurs au travail, ce qui influence négativement la performance sociale. Guerraou, & El Amili (2020) le confirme en suggérant que les coopératives affichent un retard au niveau de

l'instrumentation des fonctions managériales, ce qui handicape la performance et la préservation de pérennité. Le présent travail se propose de combler ces lacunes en répondant à la question suivante : Quelle relation existe-t-elle entre la perception des pratiques de GRH et la performance sociale des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi ?

Notre travail de recherche s'intéresse aux coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Nous nous sommes intéressés à ces dernières pour apporter notre modeste contribution afin d'améliorer et maintenir leur performance sociale. En effet, le niveau de salaires des fonctionnaires au Burundi ne leur permet pas d'accéder aux crédits des banques et des établissements financiers classiques (Niyungeko, 2006). Il est indispensable de se regrouper dans des coopératives d'épargne et de crédit pour une logique de solidarité. Ces coopératives jouent un rôle crucial dans la vie socio-économique du pays.

Cet article propose d'étudier l'influence de la perception des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance sociale des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi.

Après un aperçu théorique des pratiques de gestion des ressources humaines et soutien organisationnel perçus, une réflexion sur le Soutien organisationnel perçus et la performance sociale ainsi que la présentation de la théorie mobilisée, nous présentons les résultats empiriques de notre investigation issus des entretiens semi-directifs menés auprès salariés des 4 coopératives des fonctionnaires au Burundi. Ainsi quatre points jalonnent notre travail :

Le premier porte sur la revue de littérature, le deuxième développe la méthodologie de l'étude, le suivant porte sur la présentation, interprétation et discussion des résultats et le quatrième dégage la conclusion.

1. Revue de littérature

Plusieurs travaux ont été effectués en vue de souligner la relation qui existe entre les activités de gestion des ressources humaines et la performance sociale des organisations (Kollo & Awomo, 2017 ; Kutche, 2019 ; Manon, 2009 ; Mazzini, et al., 2021). Nous présentons dans le présent point, la revue de littérature théorique et empirique sur l'effet de la perception de ces activités sur la performance sociale.

1.1. Pratiques gestion des ressources humaines et soutien organisationnel perçus

Ces pratiques de GRH présentent autant de définitions que d'auteurs. Selon Badouan, Belmouffeq, & Mesrar (2022), les pratiques de GRH portent sur un ensemble d'activités de

gestion telles que le recrutement et la sélection, la formation et le développement, la rémunération, l'évaluation de la performance, la santé et la sécurité au travail, etc. Ajoutent Bélanger, Petit, Benabou, Foucher, & Bergeron (1988), elles sont considérées comme « l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention des ressources humaines, visant à fournir aux organisations une main d'œuvre productive, stable et satisfaite ». Minbaeva (2005) ajoute que les pratiques de GRH sont un ensemble de pratiques déployées par les organisations pour gérer les ressources humaines, en facilitant le développement des compétences spécifiques à chaque entreprise, qui produisent des relations sociales et qui génèrent des connaissances organisationnelles pour maintenir un avantage concurrentiel.

Ces pratiques peuvent en même temps faire émerger les idées innovantes et stimuler la réussite de leur mise en œuvre. Les pratiques de GRH peuvent communiquer les différents objectifs et les comportements souhaités par l'organisation (Rousseau, Rozario, Jardat & Pesqueux, 2014). Pourtant, les pratiques de GRH ne sont pas interprétées de la même façon, les salariés réagissent selon leur expérience ou selon leur préférence. Pour ce, le soutien organisationnel perçu est différent selon les salariés pour une pratique de gestion des ressources humaines considérée.

Selon Ndayirata, Belghiti-Mahut & Briole (2018), les activités de gestion des ressources humaines sont considérées comme un signe précurseur du soutien organisationnel perçu. Ces dernières exercent positivement le soutien organisationnel perçu par les salariés.

Les employés associent les activités de GRH à ce que l'organisation est prêt à leur offrir. Pour ce, ces derniers affichent des attitudes et des comportements qui leur permettent de s'impliquer davantage à leur entreprise, de lui être fidèle et d'améliorer sa performance (Gutiérrez-Martínez, 2006). Eisenberger & Stinglhamber (2001) ajoutent que les conditions de travail dans une organisation influencent la perception du soutien organisationnel ressentie par les salariés.

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont très variées et toujours en changement. Notre contribution sera limitée à la proposition d'une typologie qu'on suppose la plus simple et la plus globalisante de ces pratiques. Notre travail retient six types de pratiques GRH : Le recrutement, la rémunération, la formation, l'évaluation du rendement, la communication et la gestion du temps de travail.

1.2. Soutien organisationnel perçue et la performance sociale

Selon Eisenberger, Huntington, Hutchison et al.,(1986), le soutien organisationnel perçu combine à la fois la façon dont l'organisation valorise les contributions de ses employés et se soucie de leur bien-être.

Les employés et l'organisation sont liés par des relations considérées comme un rapport d'incitation-contribution (Chiang & Chuang, 2011). Pour ces auteurs, les employés éprouvent un soutien organisationnel par intermédiaire des activités de GRH. A cet effet, ces activités montrent qu'une organisation fait un travail favorable pour les employés. La prise en compte et la valorisation des efforts des employés par l'organisation permettent d'améliorer la perception du soutien organisationnel perçu (Rubel, Kee & Rimi, 2021).

La problématique liée à la performance est réduite, dans le passé, à sa dimension purement financière, ce qui recherchait la productivité et l'efficacité en préservant la pérennité et la création de valeur pour les décideurs (Salgado, 2013).

Pour El Azzaoui, Aftiss & Boujnoun (2022), elle réduite à la diminution des coûts, ce qui combine le coût et la valeur. Dans ce sens, la performance devient complémentaire et cohérente à la stratégie de l'organisation.

Dans les dernières années, à côté de la dimension financière de la performance, le social est devenu indispensable pour appréhender ce concept. Il est devenu multidimensionnel et polysémique. La performance sociale est définie par Sutter (2011) comme la résultante positive ou négative des interactions des salariés d'une organisation. Martory & Crozet (2008) ajoutent que la réalisation d'une performance sociale constitue un préalable à la performance économique.

Selon Mazzine, et al., (2021), la performance sociale est la dimension de la performance globale qui prend en compte la nature des relations qui lient l'organisation à ses employés. Elle est comprise de deux manières. Premièrement, il s'agit du degré de participation des employés à la réalisation de ses objectifs. Deuxièmement, il s'agit du degré de satisfaction du personnel de l'organisation.

Pour Martory & Crozet (1988), l'efficacité sociale d'une organisation ne s'éloigne pas du comportement visant à améliorer la satisfaction des employés, l'amélioration des relations sociales et les conditions de vie au travail. L'évaluation de la performance sociale se fait à l'aide des indicateurs clés comme la satisfaction des salariés, l'engagement au travail, le taux de rotation du personnel, qui est en lien direct avec les pratiques de GRH (Liouville & Bayad, 1995).

Pour répondre aux besoins de la performance sociale, les gestionnaires des entreprises adaptent leurs pratiques en matière de GRH aux besoins des employés, ce qui permet d'améliorer leur niveau de productivité et de performance sociale au travail. Les travaux de Fabi, Lacoursière & Morin (2014) le prouvent en concluant que les organisations désireuses d'attirer et de fidéliser des employés ont un grand intérêt à améliorer l'ensemble de leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Pour y arriver, les dirigeants doivent créer un espace favorisant la satisfaction des employés sur leurs lieux de travail, ce qui entraîne leur fidélisation et engagement organisationnel. L'investissement dans ces pratiques apparaît comme une piste de solutions permettant aux entreprises d'augmenter leur productivité et d'accroître leur capacité concurrentielle (Becker & Gerhart, 1996).

Selon Nabil, Mohand & Rim (2020), les pratiques de GRH sont perçues comme un investissement dans le capital humain.

Elles entraînent un soutien organisationnel perçu qui montre la place des employés dans l'organisation. Demerouti, et al.,(2001a) ajoutent que le Soutien organisationnel perçu apparaît comme une ressource indispensable dans une entreprise, son manque entraîne des effets sur les comportements de retrait de la part des employés.

1. 3. Pratiques de GRH et Performance sociale : Théorie mobilisée

Selon Ait Razouk (2007), le lien GRH- Performance, apparait comme un phénomène complexe et méconnu. La littérature qualifie cette relation de « boîte noire » (Chrétien, Arcand, Tellier, Arcand, 2005 & Ait Razouk, 2007), cela a conduit à des appels à « ouvrir la boîte noire » pour explorer comment la GRH et la performance pourraient être liées (Gerhart,2005). La revue de la littérature admet qu'il n'y a pas de meilleure théorie reconnue universellement pour expliquer cette relation (Chrétien, et Al., 2005). Toutefois, cette littérature nous présente trois approches qui expliquent ce lien (Delery & Doty, 1996 ; Gagnon, et al., 2012 ; Latif & Faridi, 2017). Il s'agit de l'approche universaliste, de contingence et de configuration

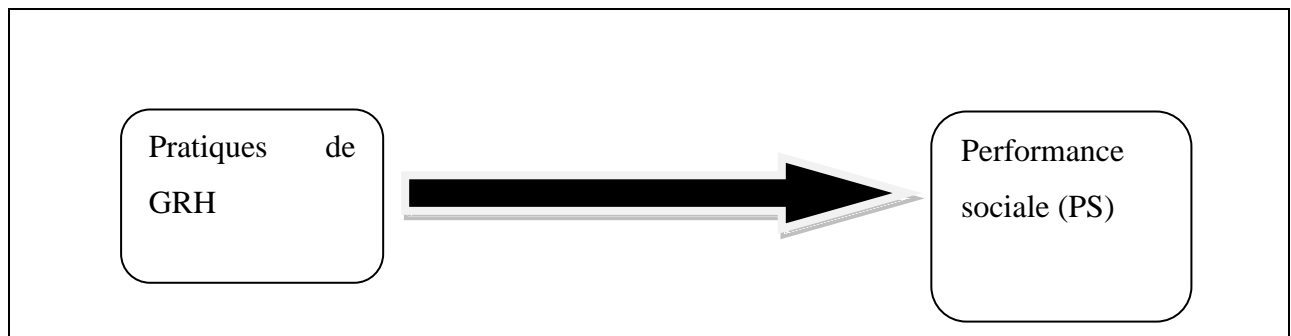
Selon l'approche universaliste, il existe des pratiques de gestion des ressources humaines qui sont meilleurs par rapport aux autres et qui maximisent la performance quel que soit le contexte.

L'approche de contingence nécessite, pour que les pratiques de GRH aient un effet sur la performance de l'entreprise, un alignement avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation surtout la stratégie (Lacoussière et al ,2005).

L'approche configurationnelle est basée sur le postulat selon lequel les pratiques ou les activités de GRH ne peuvent accroître considérablement la performance de l'organisation que si elles sont regroupées dans des systèmes cohérents et finis qui s'influencent mutuellement (Arcand et al., 2004). Selon Razouk & Bayad, (2010), la théorie configurationnelle postule que l'organisation n'agit pas toute seule, mais elle opère dans un environnement de plus en plus instable auquel elle doit s'adapter.

A lumière de ce qui précède et pour les fins de notre travail de recherche, l'approche universaliste est la mieux adaptée. Cette dernière se focalise sur la théorie du capital humain, des coûts de transaction et celle de l'agence. Le modèle de l'approche universaliste se présente comme suit :

Figure N°1 : Modèle de recherche



2. Méthodologie

Notre objectif est de montrer la perception des pratiques de gestion des ressources humaines dans les coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi et son impact sur la performance sociale. Pour atteindre cet objectif, nous avons choisi l'approche qualitative. En effet, nous avons décrit l'échantillon, collecté les données, les traités et les analysés avant de présenter et discuter les résultats de notre étude.

2.1. Description de l'échantillon

La présente recherche est construite sur la base de vingt et une interviews réalisées auprès des employés des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Les interviewés ont été choisis selon leur profil particulier par rapport à notre objectif et question de recherché. Nous nous sommes limités aux 21 sujets en respectant le critère de saturation de l'information.

L'échantillon est pris seulement à Bujumbura parce que dans ces coopératives, les activités de gestion des ressources humaines sont appliquées de façon semblable au siège comme dans les agences. En plus, les coopératives d'épargne et de crédit des travailleurs de la santé et celles des cadres de justice n'ont pas d'agences à l'intérieur du pays.

Notre échantillon est diversifié. Nos interviewés sont des cadres, cadres intermédiaires et non cadres.

Ce sont des hommes et des femmes d'un âge et d'une ancienneté variés, qui œuvrent dans quatre coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi qui sont : la Coopérative d'épargne et de Crédit pour l'Autofinancement des Militaires (CECADM), du Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement (FSTE), du Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé (FSTS) et du Fonds de Solidarité des Cadres de Justice (FSCJ).

La sélection des pratiques de GRH considérées dans notre étude reflète les activités de GRH parmi les plus souvent citées dans la littérature. Il s'agit du recrutement, formation, rémunération, évaluation du rendement, communication et gestion du temps de travail.

Le tableau suivant présente les principales caractéristiques de l'échantillon.

Tableau N°1 : Récapitulatif des caractéristiques de notre échantillon

N°	sexe	Statut : C : cadre, CI : cadre intermédiaire, N C : Non cadre	Ancienneté	Coopec
1	H	CI	12 ans	FSCJ
2	F	N C	5 ans	CECADM
3	F	CI	6ans	CECADM
4	H	CI	8ans	FSTE
5	H	C	12 ans	FSTE
6	F	CI	16ans	FSTS
7	H	NC	3 ans	FSCJ
8	F	CI	14 ans	FSTS
9	H	CI	11 ans	FSTS
10	H	NC	9 ans	FSTS
11	F	C	7ans	FSTE

12	F	CI	15 ans	FSTJ
13	H	C	25 ans	FSTE
14	H	C	12 ans	CECADM
15	H	C	10 ans	FSCJ
16	F	NC	10 ans	CECADM
17	F	C	17 ans	FSTE
18	H	NC	18 ans	CECADM
19	H	C	16 ans	CECADM
20	F	NC	6 ans	FSCJ
21	F	C	11 ans	FSTS

Source : Tableau conçu par nous-mêmes

Notre échantillon est composé de 11 hommes dont 5 cadres, 3 cadres intermédiaires et 3 non cadres. Il comprend également 10 femmes dont 3 cadres, 4 cadres intermédiaires et 3 non cadres.

2.1. Collecte des données

Nous avons collecté les données auprès de vingt et un employés qui ont volontairement accepté de coopérer dans l'étude.

Les questions posées dans le guide d'entretien renseignent, en premier lieu, sur les perceptions des uns et des autres par rapport aux différentes variables indépendantes considérées. Dans un deuxième lieu, ils nous ont expliqué l'influence que pouvait avoir ces pratiques sur leurs coopératives et les sentiments ressentis.

Les interviews se sont déroulés dans un endroit calme et ont été retranscrites intégralement. Ils ont eu lieu dans des endroits différents (bureaux de travail ou salles de réunion). L'accord a été donné par la direction ou la gérance. Les interviewés n'ont pas accepté d'être enregistrés pour des raisons de sécurité. Les entretiens ont duré en moyenne chacun de 40 à 50 minutes.

Nous avons envisagé de mener des focus groupe pour compléter nos interviews mais les employeurs ne nous ont pas autorisé de les regrouper pour éviter les pertes de temps de travail. Les focus de groupe nous intéressaient pour voir la réaction des membres du groupe sur la perception des pratiques de gestion des ressources humaines et son influence sur la performance sociale.

2.2. Traitement et Analyse des données

Le traitement des données a été fait par une analyse thématique de contenu tel que recommandé par Bardin (2013). Ceci nous a permis de dégager un lieu de causalité entre les différentes variables. Selon Jolibert & Jourdan (2011) l'analyse thématique est adaptée aux problématiques qui s'inscrivent dans un cadre conceptuel solidement étayé.

Les données ont été analysées en utilisant une grille d'analyse de Pettigrew : contexte, contenu, processus (Pettigrew, 1985). Ainsi, le contexte reprend les différentes perceptions des pratiques de GRH par les personnes interviewées. Quant au contenu, il correspond aux différents sentiments des interviewés et le processus correspond aux différentes réactions et attitudes adoptées par les salariés, ce qui nous a permis d'identifier les différentes stratégies mises en œuvre par les employés de ces coopératives et par conséquent, nous avons montré la relation qui existe entre les variables indépendantes et celles dépendantes.

3. Présentation des résultats

L'analyse thématique de contenu réalisée sur les données recueillies a fait ressortir les résultats concernant le lien entre les variables appliquées sur les coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi.

3.1. Perception des pratiques de recrutement et performance sociale

Dans les coopératives sous-étude, certains critères de recrutement ont été cités, entre autres les qualifications, l'expérience et les recommandations des autorités sous tutelles pour les employés non cadres. Voici donc les plus importantes perceptions de nos répondants :

Aaaah, ce n'est pas toujours que les critères retenus pour le recrutement soient connus pour tous, le responsable m'a appelé et m'a présenté un homme et m'a dit que son dossier sera déposé après et que c'est la volonté des dirigeants au haut niveau et j'ai accepté sans poser aucune question aux risques de ne pas entacher nos relations (1, H, FSCJ).

Un répondant nous dit d'une voix basse : « *le recrutement des cadres et des cadres intermédiaires respecte les conditions règlementaires mais pour les non cadres, je les vois au service sans savoir quand et comment ils y sont arrivés (9, H, FSTS)*

Nos enquêtés nous suggèrent que la transparence est observée pour le recrutement des cadres. Ils ajoutent que ce genre de pratiques ne poussent pas les salariés à vouloir quitter l'entreprise ni à s'absenter sans motif valable, nous a confié un salarié :

« Ce que je déteste au niveau de recrutement des employés dans notre entreprise, c'est le fait que nous ne savons pas comment les plantons et les chauffeurs sont recrutés mais cela ne peut pas me pousser à quitter mon poste ni m'absenter sans motif valable » (6, F, FSTS). La majorité des répondants affirment qu'il y a peu de difficultés, exception faite un recrutement informel, pas assez organisé, peu systématisé et non uniformisé. En effet, les entreprises étudiées recourent à un éventail restreint de sources de recrutement. Ils utilisent les sources de recrutement les moins chères.

Dans quatre entreprises sous étude, on note une large utilisation des recommandations et des contacts personnels, de même que le développement plus ou moins systématisé de réseaux informels, internes et externes pour les employés non cadres, ce qui impacte négativement la performance sociale de ces institutions. Il est important de savoir la conception des employés de ces coopératives par rapport à des pratiques de rémunération.

3.2. Perception des pratiques de rémunération et performance sociale

Les principaux facteurs de rémunération sont salaires de base, primes et indemnités définis dans textes réglementaires propres à chaque coopérative.

La majorité des salariés interviewés affirment que la rémunération offerte ne leur permette pas de bénéficier du niveau de vie souhaité mais ajoutent que comparativement à leurs collègues de la fonction publique, il y a une plus-value.

« Le salaire n'est jamais suffisant, on cherche toujours plus. Par rapport à mes amis avec qui nous étions ensemble à la fonction publique avant de venir ici, je me réjouis un peu. » (3, F, CECADM). Une autre ajoute que : « je suis vraiment content des avantages financiers que notre entreprise offre, je suis motivé et je travaille sans relâche (5, H, FSTE). Une autre ajoute : « comparativement au salaire des autres fonctionnaires, ici c'est mieux. (8, F, FSTS). Nos interviewés affirment à l'unanimité que la rémunération est en fonction du posté ou de l'emploi occupé et non en fonction des compétences. « Je suis recruté avec un diplôme de niveau A2 en gestion, après cinq ans de service, j'ai fait une formation académique le soir et j'ai obtenu un diplôme de licence en gestion et Administration mais je suis toujours rémunéré sur base de mon ancien diplôme et on me dit que ce n'est pas l'entreprise qui m'a recommandé de suivre les études » (4, H, FSTE).

Nos interviewés témoignent à l'unanimité l'existence de l'équité¹ et de l'égalité salariale², ce qui motive les employés et augmente en un comportement de fidélité. « Tout ce que j'ai aimé

¹ Equité salariale est un principe qui souscrit un salaire égal pour un travail équivalent.

dans notre entreprise est qu'il n'y a pas de discrimination salariale. Ceux qui ont été recrutés sur même diplôme et qui ont commencé le travail le même jour ont même salaire et même ceux qui travaillent dans des postes jugés équivalents ont un salaire égal » (16, F, CECAD).

Dans les entreprises sous notre étude, les efforts supplémentaires ne sont pas tenus en considération, on applique la loi en matière de rémunération. Un répondant nous a révélé que : *« Nous travaillons dans les mêmes conditions sans distinction aucune, la loi est appliquée. Nos contributions supplémentaires ne sont pas récompensées, nous déployons plus d'efforts, ce que nous obtenons en retour est une bonne note lors de l'évaluation, jamais le partage du profit » (20, F, FSCJ).* Un autre nous dit que : *« ce que nous dépensons comme énergie supplémentaires au travail n'est pas pris en considération mais nous n'avons pas où aller car il y a du chômage au pays » (2, F, CECADM).*

Nos constats montrent que la rémunération entraîne une influence positive sur la performance sociale des coopératives sous notre étude. Qu'en est-il pour la formation ?

3.3. Perception des pratiques de formation et performance sociale

Dans les coopératives sous notre étude, l'ensemble des répondants soulève une faible offre des activités en matière de formation. Cette faible offre se remarque de deux façons :

D'une part, une insuffisance de l'offre de formation professionnelle continue (formation en cours d'emploi), chaque coopérative n'organise pas une formation spécifique à son personnel mais la formation est organisée par le Réseau des Institutions des Microfinances (RIM).

Un répondant nous a témoigné que : *« Je viens de passer 3 ans dans mes fonctions mais je n'ai jamais participé à une formation en cours d'emploi, RIM conçoit et organise une formation au nom des institutions de microfinances partenaires sans laisser le choix à chaque microfinance de planifier elle-même la formation et ces formations sont de courte durée, elles n'influencent ni l'augmentation de salaire ni la promotion » (7, H, FSCJ).* Un employé nous a dit : *« la formation est jusqu'à présent prévue pour les cadres, je ne sais pas comment on choisit les participants et quels avantages elle procure (10, H, FSTS).* Pour ce qui est de l'accès à la formation, un répondant nous dit que : *« nous y accédons équitablement selon le domaine dans lequel la formation est organisée » (18, H, CECADM).*

D'autre part, la formation faite en dehors des heures de service sur la volonté de l'employé qui veut se développer indépendamment de son entreprise n'est pas considérée lors de l'avancement et ne donne pas lieu à l'augmentation de salaire.

² Egalité salariale est un principe qui souscrit un salaire égal pour un travail égal.

Cependant, la nature des pratiques de formation peut aussi avoir des effets différents sur le Soutien Organisationnel Perçu des employés. Ajoute cet employé : « *Je considère que la formation n'a pas d'intérêt pour les employés, des fois je n'y participe pas ou j'y vais pour faire connaissance avec des collègues des autres microfinances* » (21, F, FSTS).

Au regard des citations des répondants, nous concluons qu'il y a un faible taux de soutien organisationnel perçu. Les pratiques de formation influencent négativement la performance sociale des coopératives étudiées. Nous avons aussi interrogé le personnel des coopératives sous notre étude pour comprendre leur perception sur l'évaluation.

3.4. Perception des pratiques d'évaluation et performance sociale

L'évaluation est non seulement l'examen de la conformité des résultats envers des objectifs fixés, mais aussi les initiatives prises dans le cadre d'orientations dans le sens du développement et du progrès. Un répondant nous fait part de sa perception : « *J'admire la façon dont la notation est faite au sein de notre entreprise : le responsable au premier échelon nous invite dans son bureau, il nous demande notre avis sur le degré d'atteinte des objectifs fixés dans le cahier de charge. Nous échangeons sur les possibilités de progression.* » (11, F, FSTE).

Cependant, tous les profils confondus convergent sur l'existence d'une procédure d'évaluation du personnel et d'une amélioration de la performance grâce à cette activité. « *Je suis toujours à l'aise au travail parce que je sais que mes efforts sont reconnus par mes chefs et qu'à la fin de l'année, je serais fier de trouver sur ma fiche de notation une bonne note et un bon texte qui retrace mon caractère* » (13, H, FSTE,).

« *Il y a plus d'encouragement que de l'évaluation quand l'employeur ose remercier l'employé par écrit. On est plus soulagé et on a l'impression de travailler jour et nuit sans compter les heures de travail* » (15, H, FSCJ). Un autre nous répond : « *je suis content de l'évaluation car elle est transparente et objective, un cadre au premier échelon évalue en comparant les réalisations aux prévisions et la note reçue donne droit à une augmentation salariale. C'est motivant, c'est un cadre d'échange entre évalué et évaluateur et un outil d'encouragement sur les réussites et un moyen de conseiller l'évalué afin de s'améliorer* (16, F, CECADM).

Le processus d'évaluation du personnel reflète une perception de satisfaction et de motivation aux employés, ce qui influence positivement la performance sociale des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Le point suivant s'intéresse au lien entre la communication et la performance sociale.

3.5. Perception des pratiques de communication et la performance sociale

Pour les coopératives sous notre étude, informer les employés des nouveaux produits lancés ou à lancer est une pratique courante. C'est une information qui semble être très importante pour ces entreprises car plus elle est partagée et murie par les employés, plus sa mise en application est aisée. Les informations relatives à la concurrence ne sont pas partagées avec les employés, seule l'équipe de direction échange sur de telles informations et met en place des stratégies y relatives. *« Aaaah, nous sommes informés de toute situation en rapport avec les nouveaux produits. Cette information est partagée et discutée mais celle en rapport avec la concurrence (informations stratégiques) reste le secret des dirigeants. Ça fait 18 ans que je suis dans cette coopérative, je n'ai jamais eu d'informations en rapport avec les concurrents (18, H, CECADM).*

Une autre ajoute : *« je suis informé de toute situation qui prévaut dans notre entreprise, il y a beaucoup de microfinances dans notre pays, le responsable doit consulter les cadres pour pouvoir lutter contre la concurrence » (14, H, CECADM).*

Un autre cadre nous révèle que : *« je suis satisfaite du partage d'informations, chaque est informé selon son niveau de responsabilité. Il y a chaque fois de besoins une réunion entre les cadres pour échanger sur toute situation de l'entreprise » (17, F, FSTE).*

Nous constatons que la communication est bien appliquée dans les coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Chaque catégorie reçoit les informations dont elle a besoins. Les salariés sont informés des nouveaux produits lancés ou à lancer. Les cadres et les cadres intermédiaires, en plus de cette information en rapport avec le nouveau produit, ils sont également informés de la concurrence, ce qui influence positivement la performance sociale des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Le dernier point sur lequel nous avons voulu savoir la perception des employés et son influence sur la performance sociale est la gestion du temps de travail.

3.6. Perception des pratiques de gestion du temps de travail et performance sociale

Dans les entreprises sous notre étude, les temps de pause sont destinés à permettre aux employés de se ressourcer et d'entretenir leur force productive.

Nos répondants nous suggèrent que : *« Chaque fois que j'ai un travail urgent, je reste au bureau jusqu'à des heures avancées. Je me sens à l'aise, mon lieu de travail est comme ma famille.*

Même en cas de travail commandé, les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées, à cause de cela je me sens en colère » (12, F, FSCJ).

Un autre répondant signale que : *« notre entreprise aménage des temps de travail en équilibrant le temps de travail et celui de vie personnelle. Il y a des cas qui exigent plus de temps que prévus surtout lorsque nous payons les honoraires des militaires venant des missions de maintien de la paix. Il n'y même pas de récupération qui est prévue à cet effet. Je ne suis pas satisfait sur ce point car le temps de travail supplémentaire n'est pas valorisé par l'employeur (19, H, CECADM).*

Dans les entreprises qui font l'objet de notre étude, les répondants partagent même avis qu'il n'y a pas d'équilibre entre vie au travail et vie privée. En cas de travail supplémentaire, l'entreprise n'accorde pas en contrepartie ni un temps de récupération ni une rémunération équivalente.

Dans le point suivant, nous développons les sentiments et attitudes que les salariés adoptent face aux différentes pratiques de gestion des ressources humaines.

3.7. Sentiments et attitudes face aux pratiques de GRH

Injustice : - nous confie un répondant : *« je sens l'injustice quand un employé est recruté sans passer un test tandis que les autres n'ont pas été retenus car, ils ont échoué au test. Pour ne pas perdre mon emploi, je préfère me taire. Je dois me soumettre » (7, H, FSCJ).*

« Ce qui m'énerve est que nous dépensons beaucoup d'énergie supplémentaires pour le travail, en travaillant même les jours fériés mais nous ne partageons pas équitablement le gain. Pour ne pas perdre mon emploi, je préfère garder le silence » (17, F, FSTE)

Justice : un autre nous dit : *« je suis content du recrutement des cadres, le règlement est respecté. Je sens la justice dans ce domaine et nous coopérons avec la hiérarchie » (6, H FSTE).* Un répondant ajoute que : *« je suis content de la communication au travail chaque reçoit les informations qui l'intéressent, communication nous parvient de la même façon selon les catégories » (18, H, CECADM)*

Un interviewés nous dit que : *« je sens la justice lors de l'évaluation. Les textes en la matière sont bien respectés et cette pratique entraîne l'augmentation de ma rémunération » » (3, F, CECADM).*

Colère : *« Je me sens en colère quand RIM s'ingère dans l'organisation de la formation dans notre coopérative, c'est dur à supporter mais je finis par me soumettre. Je ne peux rien faire contre cette pratique » (6, F, FSTS)*

A chaque sentiment des employés face aux pratiques de GRH est associé une attitude ou une stratégie des employés. Sur base des citations ci-haut notées, nous déduisons le taux de soutien organisationnel et l'effet sur la performance sociale des institutions étudiées.

En nous appuyant sur notre grille d'analyse ci-haut citée, l'analyse des données nous amène à la synthèse des résultats repris dans le tableau suivant.

Tableau N°2 : Synthèse de nos résultats

Situation perçue	Sentiment	Attitude ou stratégie	perception de contribution au soutien organisationnel	influence sur la performance sociale
Recommandation de la hiérarchie pour le recrutement de non cadres	injustice et colère	Soumission (Se taire pour ne pas perdre un poste)	Pas de soutien organisationnelle perçu	Influence négative
Respect du règlement pour le recrutement des cadres	Justice	Coopération	Soutien organisationnel perçu	Influence positive
Formation planifiée et organisée par le Réseaux des Institution de Microfinance (RIM)	Injustice	Soumission	Pas de soutien organisationnelle perçu	Influence négative
Rémunération motivante	Justice	Coopération	Soutien organisationnel perçu	Influence positive
Meilleure perception sur l'évaluation du personnel	Justice	Coopération	Soutien organisationnel perçu	Influence positive

Communication : -Partage d'informations en rapport avec le nouveau produit	Justice	Coopération	Soutien organisationnel	Influence positive
-Partage d'informations en rapport avec la concurrence (pour les cadres)	Justice	Coopération	Soutien organisationnel Perçu	Influence positive
Gestion du temps au travail	Colère	Soumission	Pas de soutien organisationnel perçu	Influence négative

Source : Adaptation de la grille d'analyse de Pettigrew, 1985) à nos résultats.

3.8. Discussion des résultats

L'analyse des résultats confirme l'existence de relations positives entre certaines pratiques de gestions des ressources humaines (rémunération et évaluation et communication) et la performance sociale des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Des relations négatives existent également entre d'autres pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, formation et gestion du temps de travail) et la performance sociale des coopératives sous notre étude.

Nos résultats convergent avec ceux issus des travaux d'Arcand, Bayad, & Fabi (2002) qui suggèrent que les activités de rémunération, de communication, d'évaluation du rendement jouent un rôle important dans l'accroissement de l'efficacité organisationnelle d'une coopérative financière canadienne.

Ils convergent également avec ceux de Mezzine et al (2021) qui montrent que les mêmes pratiques impactent positivement la performance sociale des établissements scolaires de l'AREF Guelmim Oued Noun.

Toutefois, ils divergent avec les résultats issus des travaux d'Arcand et al., (2004) qui témoignent qu'il y a un lien positif entre les pratiques de formation et la performance sociale des Caisses populaires Desjardins. A contrario, Gosselin (2009) montre dans une étude menée en 2004 qu'il n'existe pas de lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines permettant l'enrichissement des tâches, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. Ils divergent également avec les résultats issus des travaux de Macky & Boxall (2007) qui suggèrent qu'il existe des relations positives entre les efforts de formation et de développement des compétences et l'implication affective des salariés.

Il est constaté que l'insatisfaction engendrée par la faiblesse des pratiques de formation dans le secteur étudié est à l'origine d'un manque d'autonomie dans l'élaboration des programmes de formation. Il ressort un sentiment d'injustice et une attitude de soumission, ce qui influence négativement la performance sociale des coopératives étudiées.

Concernant l'insatisfaction ressentie par les salariés à l'égard des pratiques de recrutement des non cadres, elle engendre un manque de confiance à la hiérarchie et un sentiment d'injustice. Cela s'explique par manque de soutien organisationnel perçu et les salariés développent une attitude de soumission pour peur de perdre leur poste. Elle influence négativement la performance sociale des coopératives étudiées.

Enfin, l'insatisfaction engendrée par une mauvaise gestion du temps de travail entraîne un sentiment de colère et manque de soutien organisationnel perçu. Cela influence négativement la performance sociale des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi.

La satisfaction ressentie par les salariés des coopératives d'épargne et de crédits des fonctionnaires au Burundi à l'égard des pratiques de rémunération, évaluation du rendement et communication influence positivement la performance sociale desdites coopératives.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif de montrer l'influence des perceptions des pratiques de GRH sur la performance sociale des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Nos résultats témoignent l'existence d'une influence positive entre de certaines pratiques de GRH (rémunération, évaluation du rendement et communication) et la performance sociale des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi.

Ces pratiques de GRH affichent un taux élevé de soutien organisationnel perçu. Un faible taux de soutien organisationnel perçu est constaté pour les pratiques de recrutement, de formation et de gestion du temps de travail. Les efforts supplémentaires (les heures de travail supplémentaires) fournis par les employés ne sont pas reconnus et valorisés par les employeurs, ce qui conduit à une influence négative sur la performance sociale de ces coopératives.

Les résultats de cette recherche conduisent à trois implications managériales. Il s'agit concrètement de ce que peut faire l'organisation concernant les pratiques de GRH afin d'agir favorablement sur sa performance sociale. Premièrement, les dirigeants devraient adapter les pratiques de gestion des ressources humaines à la spécificité de chaque organisation.

Deuxièmement, ils devraient améliorer la gouvernance administrative en assurant le respect des textes légaux et réglementaires dans tous les domaines et particulièrement dans celui du recrutement du personnel. Une bonne gouvernance dans ce domaine limiterait les abus. Pour ce qui est de la gestion du temps de travail, les dirigeants doivent récompenser les efforts supplémentaires fournis par les employés par l'octroi des primes d'encouragement, des bonus et indemnité pour les heures supplémentaires ou tout au moins accorder une récupération pour compenser le temps mis en dehors des heures de travail. En ce qui concerne la formation, elle devrait être organisée en interne en tenant compte des spécificités des employés.

Troisièmement, cette recherche fournit des indications qui pourraient permettre à l'autorité de tutelle des coopératives d'initier et de stabiliser les relations sociales entre les employés et les employeurs afin de pouvoir améliorer la performance sociale dans ce domaine.

Nous constatons trois limites majeures affectant notre étude : Absence d'un focus de groupe pour non consentement des responsables des coopératives, absence d'une étude quantitative pour déterminer l'importance de ces différentes influences trouvées dans cette étude et la collecte des données seulement dans la capitale Bujumbura. Nous envisageons de les réaliser dans nos études ultérieures et encourageons les autres chercheurs à les intégrer dans leurs études sur le thème.

BIBLIOGRAPHIE

Aït Razouk, A. (2007). « Gestion stratégique des ressources humaines recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Nancy 2, Institut d'Administration des Entreprises, 400p.

Aït Razouk, A & Bayad, M. (2010). « Pratiques mobilisatrices des RH et innovation des PME : existe-t-il un lien ? », Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés, Montpellier, France

Arcand, M, Bayad, M & Fabi, B. (2002). « L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 73, n°2, p.215-240.

Arcand, M, Arcand, G & Bayad, M. (2004). « Gestion stratégique des RH et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence », *Revue Internationale des Relations de Travail*, vol. 2, n°2, p.14-25

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. 2e édition, Paris, Presses Universitaires de France - PUF.

Badouan, S, Belmouffeq, B & Mesrar, A. (2022). Panorama de l'influence des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la Performance organisationnelle : Revue de Littérature, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics – IJAFAME*, volume 3, issue (1-3), pp.1-14

Becker, B-E. & Gerhart, B. (1996). « The Impact of HRM on Organizational Performance : Progress and Prospects ». *Academy of Management Journal*, vol.39, n° 4, p.779- 801

Bélanger, L., Petit, A., Benabou, C., Foucher, R. & Bergeron, J.-L. (1988). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin, 622p.

Benziri, H & Belarbi, A. (2021). « L'instrumentation de la gestion dans l'entreprise coopérative : entre la nécessité et la difficulté d'usage et d'appropriation des outils par les acteurs, *Revue Internationale des Sciences de Gestion* », volume 4, numéro 4, pp : 1116 - 1145

Chiang, H, Han, T & Chuang, J. (2011). « The relationship between high commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators », *International Journal of Manpower*, Vol 32, n° 5/6, pp.604-622

Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005). « Impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets ». *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, vol. 3, n°1, pp.107-128.

Demerouti, E, Bakker, A-B, De Jonge, J, Janssen, P.P.M. & chaufeli, W-B. (2001a). « Burnout and engagement at work as a function of demands and control », *Scandinavian Journal of Work and Environment and Health*, 27, pp. 279-286

Delery, J.E. et Doty, D.H. (1996). « Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions ». *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 802-835

Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, & al. (1986). « Perceived organizational support ». *Journal of applied psychology* vol 71, pp.500–507

Eisenberger, R & Stinglhamber, F (2001). « Perceived organizational support : Fostering enthusiastic and productive employees ». *American Psychological Association*.

El Azzaoui, A, Aftiss, A & Boujnoun, B. (2022). Les indicateurs de performance des collectivités territoriales : cas de la région Fès-Meknès, *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion : Dossier 10, N° 1 : Mars 2022*, pp.158-175

Fabi B, Lacoursière R, & Morin M, (2014). « L'influence des systèmes de travail haute performance sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter ». In : *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines*. Québec, Laval, p. 117–133.

Faridi, M & Latif, H. (2017). La performance RH : Précision terminologique et problématique de mesure, *Revue d'études en management et financement d'organisation*, n°5 juillet 2007

Gagnon, O. et Arcand, G. (2011). « Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 9, N° 2, pp. 1–23.

Gardin Alexia. (2003). « Temps de travail et temps familial : vers une articulation des temps ». In : *Recherches et Prévisions*, n°73, Famille et droit social. pp. 35-44.

Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance : Findings, unanswered questions, and an alternative approach**. *Management Revue*, 16(2), 174.

Gosselin, A. (2007). « An Empirical Study of Performance Measurement in Manufacturing Firms ». *International journal of Productivity and performance management*, vol. 54, n° 5/6, p. 419- 437.

Guerraou, S & El Amili, O. (2020). « L'apport du contrôle de gestion sociale dans l'

Amélioration de la performance des coopératives : *Revue de littérature* », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, volume 4 : numéro 2, pp : 302-319

Gutiérrez-Martínez, I. (2006). « L'implication organisationnelle des professionnels de TI », *Revue française de gestion*, p.143–156.

Harmaz, M & Abbass. (2021). Le Rôle des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle : l'apport du modèle universaliste, *International journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics*, vol 2, n°6, p.23-38

Jolibert, A. & Jourdan, P. (2011). *Méthodes de recherche et d'études en Marketing*, Dunod, 624p

Kichou, D. (2015). « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise ». Cas des entreprises algériennes », *Mémoire de Magister*, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, p.254

Kollo, B.I.& Awomo, N.J. (2017). « Pratiques de GRH et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun ». *Mondes en développement*, vol. 178, n° 2, p. 139-154. doi :10.3917/med.178.0139.

Kutche, T.C.D. (2019). « Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des enseignants du secondaire public au Cameroun ». Thèse de doctorat de l'Université Internationale des Sciences Appliquées du Développement, p.324

Laaboubi, M, Laaboubi, B & Baydary, S. (2020). L'influence de certaines pratiques de GRH sur les comportements de mobilisation des fonctionnaires d'une collectivité territoriale, *Revue Internationale de Gestion*, Volume3, Numéro2, pp.1206-1233

Lacoursière, R, Fabi, B, Josée St-Pierre & Michel Arcand (2005). Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste, *Revue internationale P.M.E.*

Lamsa, J. (2007). *Facteurs de l'entreprise*. Paris : Edition Dunod.

Liouville, J., & Bayad, M. (1995). Stratégies de GRH et performances dans les PME: résultats d'une recherche exploratoire. *GESTION* 2000, 11, 159-159

Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes : an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537–567.

Manon, B. (2009). « L'effet des pratiques des RH sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale ». Thèse de doctorat, Université de Strasbourg, p.287.

Mazzino, M., Elkhochi, H. & Achibane, M. (2021). « Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des organisations publiques : cas des établissements scolaires de l'AREF Guelma Oued Noun (Maroc) », *Revue AME*, vol 3, n°1, p.373-393.

Martory B. & Crozet, D. (2008). *Piloter les performances RH : La création de valeur par les ressources humaines*, Editions Liaisons, p.191.

Martory, B & Crozet, D. (1988), « *Gestion des Ressources Humaines* », Paris, Nathan, p.318

Minbaeva, D. (2005). HRM Practices and MNC Knowledge Transfer. *Personnel Review*, 34, 125- 144.<http://dx.doi.org/10.1108/00483480510571914>.

Nabil, B, Mohand, C & Rim, A. (2020). « L'influence du soutien organisationnel perçu des pratiques de GRH sur l'implication organisationnelle : Cas des salariés du secteur bancaire », *Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies*, vol 7, n°1, p.663-678

Nishii, L. H., & Wright, P- M. (2008). « Variabilité within organizations : Implications for strategic human resources management ». In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place : Dynamic linkages between individuals and organizations*, p. 225–248.

Ndayirata, Belghiti-Mahut, S, & Briole, A. (2018). « L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines et de facteurs de contexte organisationnel sur l'intention de départ volontaire : Cas des médecins du secteur public au Burundi », *Journal de gestion et d'économie médicales*, Vol. 36, p. 61-83.

Niyungeko, T. (2006). « Impact de l'incertitude sur la gouvernance des institutions de microfinance : cas de cooperatives burundaises », Thèse de doctorat, Université de Liège, p.186

Pettigrew, A. M. (1985). *Contextualist Research : A Natural Way to Link Theory and Practice*. In E. E. Lawler (Ed.), *Doing Research that is Useful for Theory and Practice*, 222–249. San Francisco : Jossey Bass.

Rousseau, D, Rozario, P, Jardat, R & Pesqueux, Y. (2014). *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non-écrits*. Pearson Education France.

Salgado M., (2013). « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », Hal -00842219f

Sutter, P.E. (2015). « La performance sociale des entreprises », *Psychologues et Psychologies*, vol 2, n°238, p. 014-018

Rubel, Kee & Rimi. (2021). The influence of green HRM practices on green service behavior : the mediating effect of green knowledge sharing, <https://www.emerald.com/insight/0142-5455.htm>