

L'Effet des Pratiques Ressources Humaines sur la Performance Organisationnelle des Communes au Cameroun

Innocents Kollo Bandibeno

Liliane Nkonga

Département des sciences de gestion, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Yaoundé II-Soa, Cameroun

Doi:10.19044/esj.2018.v14n29p138 [URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2018.v14n29p138](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2018.v14n29p138)

Abstract

This article examines the perceived quality of HR practices on the organizational performance of municipalities. The study showed that the quality of human resources practices has a positive effect on the organizational performance of the municipalities. The results of this work make it possible to consider on the one hand a strengthening of the control mechanisms in the recruitment procedure and on the other hand to elaborate a career plan of the municipal staff. In addition, joint regulation between the various divisions is an asset for organizational performance. Thus, the quality of HR practices underlies organizational performance.

Keywords: Practices, human resources, performance, organizational

Résumé

Cet article examine la qualité perçue des pratiques ressources humaines sur le développement organisationnel des communes. L'étude a permis de montrer que, la qualité des pratiques ressources humaines a un effet positif sur la performance organisationnelle des communes. Les résultats de ce travail permettent d'envisager d'une part un renforcement des mécanismes de contrôle dans la procédure de recrutement et d'autre part d'élaborer un plan de carrière du personnel communal. De plus une régulation conjointe entre les différents pôles constitue un atout pour la performance organisationnelle. Ainsi, la qualité des pratiques RH est sous-jacente à la performance organisationnelle.

Mots clés : Pratiques, Ressource Humaine, Performance Organisationnelle

Introduction

Les changements majeurs que nous assistons depuis quelques années au sein des organisations ont modifié sensiblement les conditions de réussite des celles-ci. Ces changements qui se caractérisent par un élargissement et une forte diversification du domaine d'action de l'Etat, relèvent d'une politique de décentralisation, qui d'ailleurs présente deux facettes à savoir : technique et territoriale. Sur le plan territorial, la décentralisation est le transfert aux citoyens, à travers leurs représentants élus, le pouvoir de gérer leurs propres affaires. Cette article s'inscrit dans le courant positiviste et examine la qualité perçue des pratiques ressources humaines (RH) sur la performance organisationnelle des communes au Cameroun. Pour mener à bien cette analyse, une question de recherche a été formulée à savoir : *Quelle est l'effet des pratiques RH sur la performance organisationnelle des communes au Cameroun ?* En effet, en identifiant les pratiques RH valorisées et en expliquant le processus par lequel ces pratiques contribuent à la performance organisationnelle, nous aurons apporté notre contribution à la compréhension du lien existant entre les différents concepts. Dans la suite de cette article, nous présenterons le cadre théorique de notre travail, la méthodologie, les résultats, les discussions et enfin la conclusion.

Cadre théorique

Dans un environnement caractérisé par de nombreuses mutations, la performance organisationnelle se présente comme l'une des grandes priorités des organisations. Dans le contexte camerounais, il est important de souligner que la loi d'orientation de la décentralisation et celle fixant les règles aux communes ont certes contribuées au renforcement du processus de décentralisation, mais aussi ont conduit certaines communes à revoir leur mode de management, leur structure organisationnelle et leur manière d'organiser le travail (Kollo et Awomo, 2017). Le succès d'une telle démarche repose en général sur l'amélioration des pratiques RH. En effet, le succès et le développement d'une organisation repose sur la mise en place d'une organisation humaine efficace. Dans la littérature, il existe de nombreux travaux analysé les relations entre les pratiques RH et la performance des organisations. Ces travaux relèvent que la formalisation des pratiques RH au sein des organisations présente un effet positif sur la performance (Wright et al., 2005; Liouville et Bayad, 1998). Abordant pour sa part l'analyse des relations entre la GRH et la performance Hounkou (2006) fait constater l'existence de deux approches distinctes parmi lesquelles l'approche unidimensionnelle. Les travaux portant sur l'approche unidimensionnelle ont mis en évidence une typologie à trois dimensions : universaliste, de contingence et de configuration (Delery et Doty, 1996).

Selon l'approche universaliste, les pratiques RH doivent être conçues de manière à permettre aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance. Par ailleurs, l'approche de contingence, souligne que les pratiques et politiques RH n'ont d'utilité réelle pour la firme que dans la mesure où elles sont correctement alignées sur les grandes orientations de l'organisation (Schuler et Jackson, 1987). En abordant la réflexion sous le même angle, Liouville et Bayad (1998) ont établi un lien étroit entre les différentes performances (économique, organisationnelle et sociale). L'analyse corrélationnelle menée entre les variables des pratiques RH et la performance a permis de relever que, bien qu'existe une corrélation positive et significative entre les variables, elle ne présume pas nécessairement une relation de dépendance entre elles car certains facteurs peuvent influencer les relations de dépendance (Razouk et Bayad, (2010) ; Diouf (2013)). Tidjani et al. (2010) soulignent dans cette réflexion que, pour mieux théoriser la relation entre les pratiques RH et les objectifs de l'organisation, il est important d'analyser le processus par lequel ces pratiques sont mobilisées. Dans le contexte actuel d'évolution des collectivités territoriales, les RH et leur gestion constituent des leviers d'action sur la performance organisationnelle communes (Simon et al., 2015). Au regard de cette importance que revêt la GRH dans les organisations, l'analyse de sa contribution à la performance organisationnelle des communes devient une nécessité. Cet article vise ainsi à examiner la qualité perçue des pratiques ressources humaines (RH) sur la performance organisationnelle des communes au Cameroun. Il met en évidence l'intérêt pour les communes à orienter leurs pratiques managériales vers le développement et la stimulation des RH afin de contribuer à la performance organisationnelle et garantir un bon fonctionnement des services au sein de la commune. La GRH se trouve ainsi interpellée sur sa capacité à modifier les comportements des agents des communes afin de créer la valeur organisationnelle. En effet, la « valeur organisationnelle » est perçue comme un jugement de valeur que les agents donnent des politiques organisationnelles menées par leurs supérieurs hiérarchiques. La performance quant à elle renvoie aux objectifs atteints. Ainsi, la valeur organisationnelle est une co-construction entre l'exécutif et les agents dans la mesure où l'objectif ultime des communes, est d'améliorer les conditions de vie des populations.

La complémentarité des pratiques de GRH renvoie au fait que lesdites pratiques doivent se situer dans une structure apprenante tendant à responsabiliser ses RH. Une telle structure juxtaposée à la responsabilisation s'avère alors comme la condition préalable à l'auto-apprentissage, source d'amélioration continue. Les pratiques RH doivent à cet effet placer les agents en situation d'apprentissage continu, nécessitant une cohérence interne. Une telle organisation du travail produit de ce fait des effets bénéfiques aussi bien dans le travail en équipe que dans la prise de décision décentralisée. A ce sujet,

la problématique du nombre de pratiques RH dans une organisation se trouve relayée au dernier plan laissant libre cours à la pertinence et aux liens logiques qui les unissent. En bref, c'est dans l'assemblage systémique des pratiques RH qu'il faut désormais investir.

En clair, le succès des pratiques RH au plan de la complémentarité, réside dans leur capacité à générer un comportement productif au travail nécessaire dans un contexte d'ensemble. Les valeurs de performance sont de plus en plus à la base des pratiques RH. Elles représentent alors l'infrastructure des pratiques RH relatives à l'organisation du travail, à la planification des RH et au développement organisationnel. Il s'est avéré, par exemple, que le développement des RH, les incitatifs de recrutement, les communications internes, l'évaluation des performances et une rémunération compétitive affectaient la performance de la firme. Par ailleurs, la complexité du concept de performance impose qu'il soit réévalué et redéfini à la lumière des nouvelles réalités. En outre, il est attendu que les pratiques RH réduisent les problématiques traditionnelles des RH comme les départs d'effectifs en créant une culture organisationnelle forte en contexte de différences culturelles croissantes (Moran, 2007). Ainsi plusieurs catégories de pratiques RH sont interpellées spécialement celles liées à la responsabilisation des RH et le développement organisationnel. Il s'impose que les pratiques se situent dans un cadre de renouvellement continue parce que les organisations sont en constante mutation.

La structuration des pratiques RH est un élément incontournable de leur mise en œuvre. En effet, les pratiques RH doivent être complémentaires les unes par rapport aux autres. C'est là un gage de leur efficacité dans l'organisation. En effet, les pratiques de GRH construites isolément, et sans lien suffisant entre elles, ne sauraient bénéficier en fin de compte à l'organisation. Il s'impose donc qu'elles soient configurées sur une base de complémentarité et de diversité. À priori, le simple fait que les pratiques RH soient configurés de manière complémentaire ne suffit pas à leur attribuer un effet positif sur l'efficacité organisationnelle. Certes, il faut d'abord qu'elles soient liées entre elles mais il faut surtout qu'elles soient construites sur la base d'un projet de société. C'est dans cette perspective qu'elles deviennent une source de performance organisationnelle.

Cet article se propose d'étudier la qualité perçue des pratiques ressources humaines (RH) sur la performance organisationnelle des communes au. En d'autres termes elle se propose d'analyser comment les pratiques de GRH participent à la performance organisationnelle des communes.

Matériel et méthode

La présente étude utilise les données d'une enquête par questionnaire réalisée en 2015 auprès de deux cent dix (210) des communes camerounaises.

Sur ces deux cent dix (210) communes abordées sur la base d'un choix raisonné, cent soixante six (166) ont soit acceptées de répondre, soit fournies des réponses traitables à notre questionnaire, pour un taux de réponse de l'ordre de 79,05%. Toutefois un questionnaire a été adressé aux personnels des services ressources humaines au cas échéant au secrétaire général de chaque commune.

Les travaux d'Arcand et Fabi (2002), Liouville et Bayad (1995) ont montré que la GRH peut avoir plusieurs dimensions à savoir : individuelle, technique, interpersonnelle et sociale. Ainsi, dans le cas précis de ce travail la dimension technique a fait l'objet de notre attention (voir tableau 1).

Tableau 1: Indicateurs des pratiques de gestion des ressources humaines

Variable	Indicateurs
Pratiques de gestion des ressources humaines	La formation
	L'information et communication
	Evaluations du rendement
	La mobilité
	Dotation des ressources humaines
	Responsabilisation des ressources humaines
	Développement organisationnel
	Rémunération
	Planification des ressources humaines
	Organisation du travail et style de management

Source : Kollo (2015)

Face aux difficultés d'observer des variables liées aux pratiques de GRH dans les communes, nous avons retenu une démarche fondée sur la perception des acteurs. Cette approche généralement appliquée dans les études d'opinions et d'attitudes consiste en effet à rendre opérationnelle des informations d'ordre qualitatif.

Les communes ont une mission générale de développement local et d'amélioration du cadre et des conditions de vie de ses habitants. Face à cette mission, la performance organisationnelle peut être perceptible à plusieurs niveaux, se rapportant à des dimensions internes (innovation, productivité, rentabilité) ou externes (les impacts sur la communauté ou sur l'environnement). Dès lors, sa mesure peut faire appel à une multitude d'indicateurs se rattachant aux objectifs stratégiques des organisations. L'analyse des travaux de Liouville et Bayad (1995) permet de distinguer plusieurs indicateurs de performance et notamment les indicateurs organisationnel. La performance organisationnelle fait référence à la manière dont l'organisation s'attèle à atteindre ses objectifs à travers sa structure organisationnelle et la manière dont elle parvient à les atteindre. Au sens de Kalika (1988), les mesures de performance organisationnelle portent directement sur la structure organisationnelle et non sur ses conséquences

éventuelles de nature sociale. Les indicateurs de mesure de la performance organisationnelle retenue pour ce travail sont les suivants (tableau 2).

Tableau 2: Indicateurs de la performance organisationnelle

Variables	Indicateurs
Performance organisationnelle	le respect de la structure formelle (restfo)
	la flexibilité de la structure (flex st)
	Degré d'atteinte des objectifs (dobjt)
	le taux d'exécution des projets (trp)

Source : Auteur, inspiré des travaux de Kalika (1988)

Les travaux empiriques portant sur l'impact des pratiques RH sur la performance des organisations ont souvent fait l'objet soit d'une analyse quantitative lorsque les variables sont quantitatives comme l'évolution du chiffre d'affaires, soit qualitative lorsque les variables à étudier sont qualitatives. Au regard de nos variables, un modèle économétrique à variables qualitatives nous semble plus approprié. Il s'agit du modèle logit ordonné car la variable dépendante (niveau d'atteinte des objectifs) est multinomiale ordonnée à 5 modalités (1=Pas du tout ; 2=Faiblement ; 3=Assez-bien ; 4=Bien ; 5=Fortement). En effet, la statistique descriptive et les tests économétriques (test d'indépendance, test de corrélation et la régression) sont les outils d'analyse utilisés dans le cadre de ce travail. Sur le plan descriptif, sont considérés comme pratiques pertinentes celles qui ont des pourcentages cumulés correspondant aux avis des modalités « *pas du tout* » et « *faiblement* » inférieur à 33%.

Résultats de l'étude

Ils sont présentés sous deux aspects : d'une part les caractéristiques des pratiques ressources humaines et d'autre part l'analyse des résultats du modèle de régression.

Les résultats de l'enquête relative aux pratiques RH sont consignés dans le tableau 3.

Tableau 3 : État des pratiques RH dans les communes

Variables des pratiques GRH	Existence des pratiques GRH (%)	
	OUI	NON
politique de mobilité	08,50	91,50
Evaluation des rendements	36,70	63,30
Politique de formation	13,80	86,20
Dotation des RH	16,90	83,10
Responsabilisation des RH	16,80	83,20
Développement organisationnel	35,90	64,10
Politique de rémunération	18,10	81,90
Planification des RH	12,70	87,30
Organisation du travail et style de management	23,65	76,35
L'information et communication	44,60	55,40

Source : Auteur

L'analyse des résultats contenus dans ce tableau montrent que moins de 20% des communes adoptent une politique de formation, près 45% valorisent les politiques de communication, 63,30% n'évaluent pas le rendement de leur agents et 91,50% n'appliquent pas de politiques de mobilité des agents. En effet la communication est un facteur d'implication (Fernandez et Rayney 2006) aussi bien pour le personnel que pour les partenaires externes de l'organisation. Sur le plan interne, un système de communication bien organisé permet de réduire les tensions au sein de l'organisation et améliore le climat de travail (Damanpour et Schneider 2006). Par ailleurs, il n'existe pas une véritable politique salariale au sein des communes (81,90% n'appliquent aucune politique de rémunération). Cette situation est d'autant plus vraie qu'il a été relevé de fortes irrégularités dans le paiement des salaires des agents. Tous ces résultats montrent que les pratiques RH sont peu valorisées au sein des communes. Il ressort en outre que les indicateurs relatifs au style de management et de l'organisation du travail ne sont pas du tout formalisés.

S'agissant du degré d'implantation des pratiques RH, les résultats soulignent une forte existence de ces pratiques mais non formalisées. Toutefois, il ressort que six (06) catégories de pratiques de GRH soutiennent la performance organisationnelle. Il s'agit des politiques de responsabilisation des ressources humaines, du développement organisationnel, l'organisation du travail, l'évaluation des rendements, la planification des ressources humaines et la communication. Quant aux autres pratiques notamment la dotation des ressources humaines, la rémunération, la formation et la mobilité, elles s'avèrent inactives pourtant elles sont capitale pour la réussite d'une organisation. S'agissant de l'effet perçu des pratiques RH, l'analyse montre que les communes sont caractérisées par une insuffisance des compétences, en matière d'emplois communaux. De plus 16,9% ne disposent pas d'un profil de poste, 39,8% ont entre 1 et 5 agents et 43,4% ont un peu plus de 5 agents. Ces résultats justifient à suffisance l'effet négatif des pratiques RH sur la performance des communes constaté. Par ailleurs, les actions de formation permettent de développer les potentiels humains, tout en étant un facteur de motivation. Notre étude relève une recrudescence du phénomène d'absentéisme et de retard des agents au travail dans les communes. Cette situation caractérise la baisse de l'engagement au travail, entraînant de ce fait une baisse de la performance organisationnelle. L'analyse montre qu'il n'existe pas de plan de mobilité (91,5%). Pourtant la mobilité contribue à améliorer la performance à travers l'apprentissage organisationnel qui libère l'agent d'une situation de routine.

Les résultats de l'analyse relative aux indicateurs de performance organisationnelle montrent que 12,60% des communes ont un degré de flexibilité assez souple. Tant dis que 27,10% respecte la structure définie par l'exécutif. Les résultats de l'analyse sur l'échelle de Likert du degré de rigidité

et de respect de la structure organisationnelle laisse entrevoir que 42,20% des communes ont un degré de flexibilité de la structure correspondant aux modalités « *pas du tout* » et « *faiblement* », ce qui suppose un niveau de rigidité très élevé. Par contre, près de la moitié soit 45,20% des communes présentent une flexibilité plus ou moins acceptable, c'est-à-dire correspondant à la modalité « *assez bien* ».

Tableau 4 : Degré de respect et de flexibilité de la structure

	Flexibilité de la structure		Respect de la structure formelle	
	(%)	(%) cumul	(%)	(%) cumul
Pas du tout	3,6	3,6	9,6	9,6
Faiblement	38,6	42,2	21,7	31,3
Assez bien	45,2	87,4	41,6	72,9
Bien	9,0	96,4	19,9	92,8
Fortement	3,6	100,0	7,2	100,0
Total	100,0		100,0	

Source : Notre enquête

S'agissant du respect de la structure, 31,30% (modalités « *pas du tout* » et « *faiblement* ») des communes ne respectent presque pas la structure formelle de leur organisation. De plus 41,60% ont un degré de respect de la structure formelle acceptable (modalité « *assez bien* »). Les détails des résultats sont consignés dans le tableau 4 ci-dessus.

Résultats des tests économétriques

L'analyse par le test d'indépendance montre que la plus part des pratiques RH ont une relation de dépendance avec les indicateurs de performance organisationnelle que sont le taux de réalisation des projets et le degré d'atteinte des objectifs à l'exception de la mobilité, de la planification des RH. Par ailleurs, la formation, la rémunération ont une relation d'indépendance avec le respect de la structure et la flexibilité de la structure. De plus l'information et la communication quant à elles ont une relation d'indépendance avec tous les indicateurs de performance organisationnelle retenue. Les résultats y relatifs sont consignés dans le tableau 5 ci-dessous.

Tableau 5 : Relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle

Pratique de GRH	efficacité organisationnelle			
	restfo	flex st	trp	dobjt
politique de mobilité	0,12*	0,13**	-	-
Evaluation des rendements	-	-	0,20*	0,17*
Politique de formation	0,09*	0,11*	0,13*	0,12*
Dotation des RH	-	0,19**	0,18**	0,16***
Responsabilisation des RH	-	0,23***	-	-
Développement organisationnel	0,14*	0,11*	0,22***	0,17***
Politique de rémunération	-	-	0,21***	-
Planification des RH	0,10*	0,15*	0,13*	0,11*
Organisation du travail	-	-	0,14**	-
Politique d'info et de com.	-	0,07*	0,10*	0,08*

* marge d'erreur 5%; ** marge d'erreur 10%; *** marge d'erreur 1%.

Source : Auteur

Les résultats de l'analyse de corrélation (tableau 6) montrent que les pratiques RH sont corrélées positivement avec la performance organisationnelle. Autrement dit, les pratiques RH ont un effet positif et significatif sur la performance organisationnelle. Au regard de cette situation, il s'avère important d'envisager des politiques publiques en matière de GRH capables d'améliorer la performance organisationnelle.

Tableau 6 : Résultats des tests d'indépendance et de corrélation

Pratiques RH	Test de corrélation	
	Degré d'atteinte des objectifs	Taux d'exécution projets
politiques d'Evaluation des rendements	0,36	0,83
politiques de mobilité	0,67	-0,16
Politique de formation	0,10	0,78
Dotation des RH	0,68	0,44
Responsabilisation des RH	0,92	0,11
Développement organisationnel	0,12	-0,10
Politique de rémunération	-0,38	-0,42
Planification des RH	0,20	00,00
Organisation du travail et style de management	0, 30	0,72
Information et communication	0,58	0,89

Source : Auteur

Les résultats des analyses de régression montrent que, les pratiques RH, de développement organisationnel, de formation, planification des RH sont essentiellement réfléchies en recherchant une augmentation du taux d'exécution des projets communaux. Ainsi, le développement organisationnel se trouve fortement lié à la responsabilisation, à la planification des RH, et dans une moindre mesure à la dotation des RH et à la formation. Dans les communes au Cameroun, le développement de l'agent consiste à le responsabiliser suite à une situation antérieure de travail. Il faut donc faire mieux ou davantage qu'auparavant avec des moyens équivalents, afin de garantir de meilleures conditions de vie aux populations. Le développement organisationnel interpelle à la fois la planification, la dotation des RH et la formation.

En effet, la capacité de déterminer les exigences de la main-d'œuvre future par une planification sérieuse des RH postule d'agir au niveau de la sélection des effectifs tant à l'externe pour acquérir de nouvelles compétences qu'à l'interne pour optimiser les compétences en place lors des mutations de personnel. Les pratiques liées à la rémunération sont conçues dans une perspective de responsabilisation. En effet, la rémunération est l'un des outils les plus puissants pour induire une culture organisationnelle. Le recours aux stratégies de rémunération est aussi essentiel lorsqu'il s'agit de recruter une main-d'œuvre compétente apte à donner à l'organisation un leadership. Quant à la dotation des RH, elle répond à la même visée que la rémunération, soit

acquérir du personnel compétent et lui donner des responsabilités. En effet, les communes se doivent de valoriser au quotidien les pratiques de gestion par les Compétences afin de responsabiliser à leur juste valeur leurs agents. En bref, une bonne planification des RH conduit à une meilleure sélection d'agent et à une meilleure organisation du travail.

L'analyse des résultats par le modèle à variable qualitative montre que le taux de réalisation des projets (trp), agit positivement sur le degré d'atteinte des objectifs au seuil de 1%. S'agissant du mécanisme de responsabilisation des agents, les analyses montrent que le développement d'une politique de responsabilisation des agents conduit à l'amélioration de la performance organisationnelle. De ce fait, les communes ont tout intérêt à encourager le phénomène de responsabilisation des RH. Quant à la flexibilité de la structure, elle est sans incidence sur la performance globale de la structure. Car une organisation doit pouvoir s'adapter au quotidien à son environnement afin de répondre aux changements technologiques et/ou sociaux qui impactent considérablement la performance de organisation.

Par ailleurs, les variables relatives à l'organisation du travail (OT), à l'évaluation des rendements, agissent négativement sur le degré d'atteinte des objectifs et par conséquent sont corrélés négativement avec la performance organisationnelle.

Discussions

Il ressort des résultats de notre travail des difficultés réelles à qualifier le système managérial appliqué au sein des communes puisque ce système est propre à chacun des magistrats municipaux (Kollo et Awomo, 2017). De toute évidence, il apparait que les magistrats municipaux accordent plus de considération aux préoccupations politiques que managériales ce qui est de nature à porter un coup à la performance organisationnelle. Ce travail montre également que la vision du magistrat municipal est influencée par ses antécédents professionnels et son réseau social. Les exigences liées à la décentralisation nécessite une prise de conscience des actions de développement organisationnel qui sont entre autres l'évaluation des rendements, la mobilité des agents, la responsabilisation des RH, la planification des RH, l'organisation du travail, la dotation des RH, la rémunération et la formation. En effet le système de management appliqué au sein des communes n'est pas de nature à garantir un succès au processus de décentralisation amorcé depuis quelques années au Cameroun. Le faible intérêt pour les actions de développement des ressources humaines dénote de la non maîtrise des stratégies managériales par les exécutifs municipaux et souligne de ce fait le faible intérêt accordé au processus de développement organisationnel. Pourtant comme le souligne Simon et al., (2015) dans ce contexte actuel d'évolution des collectivités territoriales, la gestion efficace

des ressources humaines constituent un levier d'action sur la performance organisationnelle.

Sur le plan de la mobilité professionnelle, il est important de souligner que celle-ci lorsqu'elle est bien formalisée contribue à améliorer les compétences professionnelles des agents et de surcroît la performance organisationnelle, car elle facilite l'apprentissage organisationnel et améliore la motivation des agents bénéficiaires. Malgré cette importance, les communes peinent à l'intégrer pourtant la majorité des agents ne disposent pas de formation spécialisée. Nos travaux montrent que les dépenses de formation sont corrélées positivement aussi bien avec le budget qu'avec l'âge des communes, ce qui rejoint les résultats des travaux de Kollo et Awomo (2017). Il se dégage en outre de notre travail que, le non prise en compte des politiques managériales relatives à la mobilité, à l'évaluation des rendements et à l'organisation du travail ne favorise pas performance organisationnelle. De plus l'inadéquation observée entre les profils de poste et le profil des agents communaux constitue un handicap majeur pour l'exécution des tâches communaux. Ce travail met en lumière une recrudescence du phénomène d'absentéisme et de retard de la part des agents communaux, caractérisant ainsi une baisse de l'engouement au travail, entraînant de ce fait une baisse de la performance organisationnelle.

L'analyse de corrélation et le test d'indépendance montrent à suffisance que les pratiques RH sont corrélées positivement d'une part et ont une relation de dépendance d'autre part avec les indicateurs de performance organisationnelle des communes. Ces résultats se rapprochent de ceux obtenus par Razouk et Bayad, (2010) et Diouf (2013). Ce travail confirme à juste titre les travaux de Guest (1997) dans lesquels il recommande de bâtir une théorie sur les pratiques RH, une théorie sur la performance et une théorie sur la relation entre les deux concepts. De plus, les résultats de ce travail se rapprochent de ceux obtenus par Paul et Anantharaman (2003), Liouville et Bayad (1998). Pour se faire, nous pouvons conjecturer sur le fait que les dirigeants de plus en plus développent désormais une capacité managériale au sens de Zahra et al. (2006), ce qui leurs permettent de mettre en place des capacités dynamiques au sens de Teece et al. (1997). Il découle de toute évidence et comme le confirme Kollo et Awomo (2017) que les exécutifs municipaux dans leur politique managériale ne reconnaissent pas l'intérêt de détenir en interne les compétences nécessaires au développement des capacités organisationnelles de façon permanente. La capacité organisationnelle, considérée comme la capacité à réaliser le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources et des compétences à travers différents flux de valeur pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques préalablement définis (Renard et Saint-Amant, 2003).

Ce travail comme bien d'autre présente des limites tout au moins sur le plan méthodologique, notamment sur l'utilisation du questionnaire comme outil de collecte des données. De plus, l'utilisation des données de panels échelonnées sur plusieurs exercices aurait certainement permis d'accroître la signification de nos résultats.

Conclusion

Ce travail avait pour objectif d'examiner la qualité perçue des pratiques ressources humaines (RH) sur la performance organisationnelle. L'analyse a mis en évidence la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle des communes. Il ressort de ce travail que la démarche de GRH adoptée au sein des communes ne constitue en aucun cas une base favorable pour améliorer la qualité de service des agents. En se basant sur l'approche universaliste qui stipule que toutes pratiques RH doivent être conçus de manière à permettre aux organisations d'accroître de manière significative leur niveau de performance, deux constats se dégagent en contexte camerounais. D'une part, l'absence d'un véritable service de GRH, et d'autre part, la culture politique. Au regard de cette situation, il est important de revoir les politiques de GRH au sein des communes afin de garantir une stabilité et un meilleur rendement au personnel. Pour cela, un plan de carrière du personnel communal devrait être élaboré afin de susciter un engouement au travail et une forte coordination entre le personnel et l'exécutif et garantir une meilleure adhésion aux projets de modernisation. Une régulation conjointe entre les différents pôles constitue donc une solution incontournable pour la réussite du changement organisationnel.

References:

1. Arcand M., Bayadet M. et 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*, 73(2),215-240.
2. Damanpour F. et Schneider M., (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment , Organization and top Managers", *British journal of Management*, 17(1), 215-236.
3. 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*, 39(1), 802-835.
4. Diouf I. D., (2013). Les rôles joués par la GRH dans le processus de création de valeur pour expliquer la relation entre les pratiques de GRH et la performance: cas de deux PME sénégalaises, communication, congrès de l'Association Internationale en Management Stratégique.

5. Fernandez S.et Rainey H.G., (2006). Managing Successful Organizational Change in Public Sector , *Public Administration Review*,66(2), 168-176.
6. Guest D.E.,(1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda, *The international Journal of human Resource Management*, (3), 263-276.
7. Hounkou E., (2006). *Les Pratiques de Gestion des Ressources Humaines des Entreprises béninoises les plus performantes sont-elles plus ou moins congrues au contexte culturel béninois ?*, XVIIe Congrès de l'AGRH-*Le travail au cœur de la GRH*, IAE de Lille et Reims Management School.
8. Kalika, M. (1988). Structures d'entreprises, *Economica*. 428 p.
9. Kollo B. I. & Awomo N. J. C.,(2017). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun, *Mondes en développement*, 45,178(2), 139-154.
10. Kollo B. I. (2015). Pratiques de gestion des compétences et performance des collectivités territoriales décentralisées (CTD) : cas du Cameroun, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Yaoundé 2, 277 p.
11. Liouville J.et Bayad M., (1995). Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire, *Gestion 2000*,(1),159-179.
12. Liouville J.et Bayad M., (1998). Human Resource Management and Performances: Proposition and Test of a Causal Model, *Zeitschrift für Personalforschung*, 12(1), 331-351.
13. Moran, P.P. (2007). *Managing Cultural Differences : Global Leadership Strategies for the 21st Century*, Elsevier/Butterworth-Heinemann, 708p.
14. Paul A.K. et Anantharaman R. N., (2003). Impact of People Management Practices on Organizational Performance: Analysis of a Causal Model, *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 1246-1266.
15. Razouk A. et Bayad M. A., (2010). La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises: Quelle place et quelle évolution ?, *Revue internationale des P.M.E.*, (23),131-157.
16. Renard L.et Saint-Amant G., (2003). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions, *Les cahiers du management technologique*, 13(1), 43-56.
17. Schuler R. S., Jackson S. E. (1987).Linking Competitive Strategy with Human Resource Management Practices, *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

18. Simon A., Fall A., Carassus D., (2015). La construction d'un baromètre pour mesurer la « performance RH » en milieu public : une application dans le contexte local, *Gestion et management public*, 3(3), 5-31.
19. Teece D.J., Pisano G. et Shuen A.,(1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic management journal*, 18(1), 509-533.
20. Tidjani B., Fall A. et Simen S.F.N.,(2010). L'art de construire une GRH qui compte: le cas d'un centre hospitalier au Sénégal, *In Tidjani B., Kamdem E. (coord) Gérer les ressources humaines en Afrique : entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, éditions management et société (EMS), 213-234.
21. Wright P.M., Gardner T.M., Moynihan L.M. et Allen M.R., (2005). The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order», *Personal Psychology*, 58 (1), 409-446.
22. Zahra S.A., Sapienza H.J. et Davidson P.,(2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a Review, Model and Research Agenda, *Journal of Management studies*, 34(1), 917-955.