



UNIVERSITÉ DU BURUNDI

GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI

Dépôt institutionnel officiel

<https://repository.ub.edu.bi>

Lien entre la pratique de la gestion des ressources humaines et la performance financière des banques commerciales burundaises

Nahayo, Libère; Sous la direction de : Dr Jean Isaac Bizimana

2024

UB, FSEA

<https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/1960>

UNIVERSITE DU BURUNDI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

MASTER EN SCIENCES DE GESTION



**LIEN ENTRE LA PRATIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES ET LA PERFORMANCE FINANCIERE DES
BANQUES COMMERCIALES BURUNDAISES**

Par :

NAHAYO Libère

Mémoire

présenté et soutenu publiquement en vue de l'obtention du Diplôme
de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Finance

Sous la direction de :

Dr Jean Isaac BIZIMANA

Bujumbura, Octobre 2024

MEMBRES DU JURY

Président : Prof. Rédempteur NTAWIRATSA

Directeur : Dr Jean Isaac BIZIMANA

Lecteur principal : Dr Eric NSABIYUMVA

DEDICACE

A Dieu le Tout Puissant ;

A mon père ;

A ma mère ;

A mes frères et sœurs ;

A ma grand-mère ;

A mes camarades et amis.

NAHAYO Libère

REMERCIEMENTS

Nous rendons grâce à Dieu le Tout Puissant de nous avoir donné le courage, la volonté et la force pour réaliser ce travail.

Un homme conscient, honnête et surtout reconnaissant, doit remercier toute personne ayant de loin ou de près, contribué à l'aboutissement de la réussite du présent travail. Ce travail, fruit d'une recherche individuelle, n'est en réalité que l'achèvement d'un travail collectif.

A Mes parents et mes familles, difficile de trouver les mots qu'il faut pour exprimer l'immense amour que je vous porte, ni la profonde gratitude que je vous témoigne pour tous les efforts et les sacrifices que vous n'avez jamais cessé de consentir pour mon instruction et mon bien-être. C'est grâce à vos encouragements que j'ai opté pour la fin du cursus académique, et c'est grâce à votre soutien que je me suis réalisée. J'espère avoir répondu aux espoirs que vous avez fondés en moi. Je vous rends hommage par ce modeste travail en guise de ma reconnaissance éternelle et de mon infini amour. Que Dieu Tout Puissant vous garde et vous procure santé, bonheur et longue vie pour que vous demeuriez le flambeau illuminant le chemin de vos enfants.

Nous tenons à remercier et à exprimer nos sincères reconnaissances à notre Directeur de recherche le **Docteur BIZIMANA Jean Isaac** pour l'encadrement scientifique dont nous avons pu bénéficier et de nous avoir montré la voie de la rigueur et de la curiosité intellectuelle. Nous lui remercions pour ses qualités humaines, et le temps qu'il nous a accordé dans une atmosphère de confiance et d'autonomie de nos recherches.

Nous remercions également Messieurs les membres du jury, qui malgré leurs multiples engagements ont accepté de réserver une partie de leur temps à l'évaluation de ce travail.

Nous avons également une pensée chaleureuse pour nos proches, membres de famille et amis, qui n'ont cessé de nous soutenir et de nous encourager au quotidien dans toutes nos démarches, à la fois sur le plan professionnel et sur le plan plus personnel. Nous espérons pouvoir vous renvoyer l'ascenseur lorsque l'occasion se présentera.

Enfin, nous voudrions du fond du cœur témoigner notre reconnaissance et adresser nos remerciements les plus sincères à tous ceux qui de près ou de loin directement ou indirectement ont contribué, à la réalisation de ce travail, trouvent ici l'expression de nos sentiments de reconnaissance.

RESUME

L'objectif global de ce mémoire est d'étudier l'impact dans le contexte burundais, des déterminants de la GRH (le recrutement non officiel, la non satisfaction des employés, le licenciement loyal, la formation ainsi que le départ volontaire) susceptibles d'influencer la performance financière des banques commerciales Burundaises pour la période de cinq ans ; c'est-à-dire allant de 2018 à 2022.

Nous avons obtenu les résultats fondés sur un échantillon national à l'aide d'une base de données du modèle de panel pour sept banques commerciales burundaises opérationnelles à cette période à savoir: 1, 2, 3, 4, 5, 6 et 7. Le logiciel STATA17 nous a conduit à trouver les résultats.

Dans notre étude, nous avons utilisé le panel dynamique (en raison que le nombre de banques n est supérieur à la période t) pour analyser la contribution de la GRH sur la performance financière des banques commerciales burundaises.

Lors du traitement de nos données, nous avons utilisé quatre méthodes telles que : méthode statistique, méthode comparative, méthode synthétique et méthode analytique. Enfin, en traitant les relations entre les variables, nous avons utilisé un logiciel STATA17. Le modèle GMM que nous avons utilisé nous a montré que seules deux variables (la formation ainsi que le licenciement loyal) impactent positivement et sont statistiquement significatives à la rentabilité des actifs des banques commerciales burundaises étudiées mesurée par le ROA.

Mais trois variables (le recrutement non officiel, la non satisfaction des employés ainsi que le départ volontaire) impactent négativement la rentabilité des actifs des banques commerciales burundaises étudiées mesurée par le ROA et ne sont pas significatives sauf seulement le départ volontaire.

Mots clés : Gestion des ressources humaines, performance financière, banques.

ABSTRACT

The overall objective of this dissertation is to study the impact, in the Burundian context, of the determinants of HRM (non-official recruitment, employee dissatisfaction, fair dismissal, training, and voluntary turnover) that could influence the financial performance of Burundian commercial banks over a period of five years, specifically from 2018 to 2022.

We obtained results based on a national sample using a panel data set for seven operational Burundian commercial banks during this period, namely: 1, 2, 3, 4, 5, 6, and 7. The STATA17 software led us to find the results.

In our study, we utilized dynamic panel analysis (due to the number of banks nn being greater than the time period tt) to analyze the contribution of HRM to the financial performance of Burundian commercial banks.

During the processing of our data, we employed four methods: statistical method, comparative method, synthetic method, and analytical method. Finally, in examining the relationships between variables, we used the STATA17 software. The GMM model we employed showed that only two variables (training and fair dismissal) have a positive and statistically significant impact on the asset profitability of the studied Burundian commercial banks, measured by ROA.

However, three variables (non-official recruitment, employee dissatisfaction, and voluntary turnover) negatively impact the asset profitability of the studied Burundian commercial banks, measured by ROA, and are not statistically significant except for voluntary turnover.

Keywords: Human Resource Management, financial performance, banks.

TABLE DES MATIERES

MEMBRES DU JURY	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
RESUME.....	iv
ABSTRACT	v
TABLE DES MATIERES	vi
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES	ix
SIGLES ET ABREVIATIONS	x
AVANT-PROPOS	xi
0. INTRODUCTION GENERALE	1
0.1. Problématique et questions de recherche	4
0.2. Objectifs de la recherche	6
0.3. Hypothèses de la recherche	6
0.4. Choix du sujet.....	7
0.5. Intérêt du sujet	8
0.6. Délimitation	8
0.7. Organisation de l'étude.....	9
0.8. Résultats escomptes.....	9
CHAP. I : REVUE DE LA LITTERATURE	10
I.1. Revue théorique.....	10
I.2. Contexte et justification	10
I.3. L'approche Resources Based	12
I.4. Fonctionnement des banques et notion de performance financière	15
I.4.1. Concept de banque.....	15
I.4.2. Notion de la rentabilité des actifs	16
I.5. ROA comme critère de mesure de la rentabilité des actifs	16
I.6. Gestion des Ressources Humaines (GRH).....	17
I.6.1. Le caractère stratégique et risqué de la GRH	18
I.6.2. La GRH comme une source d'avantages concurrentiels.....	18
I.7. Les déterminants de la GRH	19
I.7.1. Recrutement non officiel	19
I.7.2. Licenciement loyal	23
I.7.3. Departes volontaires	24
I.7.4. Formation.....	27
I.7.5. La non satisfaction des employés	29
I.8. Revue empirique	32
Conclusion du premier chapitre	37

CHAP. II : PRESENTATION DE L'APPLICATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DANS LES BANQUES COMMERCIALES BURUNDAISES	38
II.1. La genèse du secteur bancaire au Burundi.....	38
II.2. Evolution des banques commerciales burundaises	39
II.3. La situation de la GRH au Burundi.....	40
II.4. Les lois clés régissant la GRH au Burundi	41
II.5. La façon dont les travailleurs peuvent signaler les violations dans leur travail au Burundi	42
II.6. Le rôle de la GRH dans les banques commerciales burundaises.....	43
II.7. La contribution de la GRH dans la performance financière des banques commerciales burundaises	44
II.8. Les meilleures pratiques de GRH adoptées par les banques au Burundi.....	45
II.9. Les mesures des banques commerciales dans l'efficacité de leurs pratiques de GRH..	46
II.10. Les principales difficultés rencontrées par les banques commerciales burundaises dans la mise en œuvre des pratiques de GRH	47
II.11. Les mesures de l'impact de la GRH sur la performance financière des banques commerciales burundaises	48
Conclusion du deuxième chapitre	50
CHAP. III. LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	51
III.1. Cadre méthodologique.....	51
III.1.1. Choix méthodologique.....	51
III.1.2. La technique d'analyse des données : logiciel STATA17	52
III.1.3. Rapport annuel des banques commerciales burundaises et entretien	52
III.1.3.1. Rapport annuel des banques commerciales burundaises.....	52
III.1.3.2. Entretien	52
III.1.4. Enquêtes auprès des professionnels et praticiens.....	52
III.1.5. Techniques de collecte des données	53
III.1.6. Types de données.....	53
III.1.7. Méthodes de collecte des données	53
III.1.8. Méthodes d'analyse des données.....	53
III.2. Méthodes de traitement des données	54
III.2.1. Méthode statistique	54
III.2.2. Méthode comparative.....	54
III.2.3. Méthode synthétique	54
III.2.4. Méthode analytique.....	54
III.3. Modèle économétrique	54
III.3.1. Intérêt des données de Panel	55
III.3.2. Cadre général des données de Panel	56

III.3.2.1. Les Méthodes dynamiques	59
III.3.2.2. Tests économétriques en panel dynamique	63
III.4. Justification du choix de notre modelé d'équation	64
III.5. Méthode des ratios.....	65
III.6. Les variables retenues et leurs opérationnalisations.....	66
III.7. Définition des variables	66
III.7.1. Variables dépendantes	66
III.7.2. Variables indépendantes	67
III.8. Mode de validation des hypothèses	67
Conclusion du troisième chapitre	68
CHAP. IV : PRESENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	69
IV.1. Présentation et interprétation des résultats	69
IV.1.1. Classification des banques selon les données des variables indépendantes	70
IV.1.2. Les résultats de l'analyse descriptive des variables numériques spécifiées	73
IV.1.3. Les résultats du test de la matrice de corrélation et de multi colinéarité	73
IV.1.4. Résultats du test des Facteurs d'Inflation de la Variance	75
IV.1.5. Estimation du modèle GMM en système des déterminants de GRH sur la performance financière des banques commerciales burundaises.....	75
IV.2. Discussion des résultats.....	78
Conclusion du quatrième chapitre	85
CONCLUSION GENERALE ET RECOMMANDATIONS.....	86
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	91
ANNEXES.....	101

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES**Tableaux**

Tableau 1 : Les recherches en GRH et comptabilité	14
Tableau 2 : Analyse descriptive des variables numériques spécifiées	73
Tableau 3 : Matrice de corrélation	74
Tableau 4 : Vérification de la multi colinéarité.....	75
Tableau 5 : Résultats de l'estimation du modèle GMM en système	76

Graphiques

Graphique 1 : Nombre d'employés non satisfaits	70
Graphique 2: Nombre de cas de recrutement non officiel	70
Graphique 3 : Nombre de cas de licenciement loyal.....	71
Graphique 4 : Nombre de formations faites	71
Graphique 5: Nombre de départs volontaires.....	72

SIGLES ET ABREVIATIONS

%	: Pourcentage
BANCOBU	: Banque Commerciale du Burundi
BBCI	: Banque Burundaise pour Commerce et Investissement
BCB	: Banque de Crédit de Bujumbura
BGF	: Banque de Gestion et de Financement
Dr	: Docteur ;
DTB	: Diamond Trust Bank
Ect.	: Et cetera ;
FBU	: Francs Burundais ;
GRH	: Gestion des Ressources Humaines ;
IBB	: Interbank Burundi ;
IMF	: Institutions de Microfinance ;
KCB	: Kenya Commercial Bank ;
NCL	: Nombre de Cas de Licenciement Loyal ;
NCR	: Nombre de cas de Recrutement non officiel ;
NDV	: Nombre de Départs Volontaires ;
NES	: Nombre d'Employés non satisfaits ;
NF	: Nombre de Formations ;
PME	: Petites et Moyennes Entreprises ;
Pr	: Professeur.

AVANT-PROPOS

Cette étude a été réalisée dans le cadre de Master en Sciences de Gestion, Spécialité Finance. Elle porte sur l'analyse des déterminants de la GRH pour la performance financière des banques commerciales burundaises sur une période de cinq ans (2018-2022).

Cette étude porte sur sept banques commerciales burundaises et elle cherche d'abord à analyser les différents déterminants de la GRH pour la performance financière des banques commerciales burundaises, ensuite elle essaie de chercher quelle est la relation qu'exercent ces déterminants sur la performance financière de ces banques commerciales.

0. INTRODUCTION GENERALE

Parmi les interrogations qui convergent vers le débat central du rôle attendu et effectif de la GRH dans les organisations, figure celle de sa contribution aux performances de l'entreprise, notamment financières. En effet, dans un contexte d'affaire, la performance financière est mise au rang des grandes priorités dans les entreprises. Les perturbations qui sonnent le glas de nombreuses entreprises, jusque-là bien implantées dans leur milieu d'évolution, interpellent les déterminants de la GRH. (Ndao, A. ,2012)

Toute entreprise pérenne étant par définition rentable, cette question permet de mettre en évidence l'existence d'un lien entre la GRH et la rentabilité des actifs.

Le secteur financier joue un rôle très important dans le processus de développement économique. Les institutions financières d'un pays sont les principaux circuits d'intermédiation entre l'épargne et l'investissement. Les systèmes financiers qui fonctionnent le mieux limitent, quantifient, regroupent et négocient tous les risques liés à une opération, et incitent les épargnants à investir, en leur offrant une rémunération en fonction de l'ampleur des risques encourus.

Lorsqu'ils sont rentables, les intermédiaires financiers permettent de mobiliser l'épargne venant de sources très diverses pour l'affecter à des usages plus productifs, ce qui profite non seulement aux investisseurs et aux bénéficiaires des investissements mais aussi à l'ensemble de l'économie. En effet, un système bancaire qui canalise de manière efficace les ressources disponibles à des utilisations productives est un mécanisme puissant pour la croissance économique. C'est dans le but de favoriser cette rentabilité des systèmes financiers que des politiques de restructuration ont été mises sur pied dans les pays en voie de développement.

Depuis plusieurs années, la recherche en GRH a confirmé que les déterminants de la GRH servent à créer de la valeur pour les entreprises, et que le capital humain est la source d'un avantage compétitif durable dans lequel les entreprises souhaitent investir (Huselid, 1995). À la suite des travaux de Pfeffer (1994, 1998), plusieurs auteurs ont présenté un ensemble des déterminants GRH qui apportent un avantage compétitif et génèrent des bénéfices pour l'entreprise. Ces déterminants ont été nommés pratiques à « haute performance » (Huselid, 1995 ; Delaney et Huselid, 1996), car elles impliquent la mobilisation de l'intelligence, des idées, de la motivation et de l'engagement de tous les travailleurs en vue d'atteindre les

objectifs de l'entreprises et garantir un haut niveau de performance (Guerrero et Barraud, 2004).

De plus en plus, la performance organisationnelle, notamment financière, est un sujet important pour la communauté d'affaires et fait l'objet de débats dans les universités.

Ces débats ont mis en évidence l'importance croissante des bonnes relations avec les employés comme élément clé pour le succès des organisations. Les auteurs Tremblay (2005) ; Fulmer (2003) ont souligné que la performance financière dépend en grande partie de la gestion des processus internes de l'entreprise, y compris les relations avec les employés. Les attitudes et les comportements volontaires des employés en réponse à une relation positive avec les employeurs sont des facteurs importants qui influencent la performance organisationnelle. Les organisations cherchent à développer des travailleurs engagés pour réduire la rotation du personnel et l'absentéisme, améliorer les performances individuelles et les attitudes liées au travail, ce qui aura un impact sur la performance financière (Guerrero et Barraud, 2004).

La G.R.H est un domaine de connaissance fort. Intégrer cette fonction dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. Les directions générales savent que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leur organisation. Elles adoptent une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leurs stratégies. En fait, la maîtrise de la dimension ressources humaines est un élément clé de leur évaluation et conditionne leur réussite. Actuellement, les entreprises accordent plus d'importance à cet élément de gestion.

Ainsi, en dépit d'un effort de recherche soutenu depuis une trentaine d'années et la qualité indéniable des travaux antérieurs, ce domaine demeure encore largement perfectible et de nouvelles recherches doivent se poursuivre si l'on souhaite atteindre l'objectif ultime, celui de démontrer le lien tangible et déterminant entre les pratiques de GRH et la rentabilité des actifs. Dans un premier temps, le caractère stratégique et risqué de la GRH pose un problème quant au sens de cette relation (entre positivisme et négativisme). En outre, s'il est admis que les pratiques de GRH peuvent contribuer à la performance financière des entreprises, le processus par lequel s'opère cette contribution demeure un sujet de discussion d'actualité (Boselie, Dietz et Boon, 2005 ; Wall et Wood, 2005).

Il se pose à ce niveau un problème de nature de la relation entre la GRH et la performance financière : cette relation est-elle positive ou négative ? En plus, si les études américaines et européennes se sont penchées avec succès sur cette thématique, l'intérêt de cette réflexion pour les organisations en Afrique est récent (Houunkou, 2011 ; Ndao, 2012).

L'objectif de ce travail est d'évaluer l'influence des pratiques de GRH sur la performance financière dans les banques commerciales Burundaises, en mettant un accent particulier sur les controverses ci-dessus mentionnées. Pour l'atteindre, nous présentons les controverses développées, le modèle de recherche et les hypothèses, la méthodologie, les résultats et les implications de l'étude.

La concurrence accrue dans la plupart des différents domaines d'activité et l'instabilité économique de ces dernières décennies forcent les structures à reconsidérer la place du personnel dans leur organisation. La gestion des ressources humaines qui est longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation représente aujourd'hui la fonction qui permet à une entreprise de se différencier de ses concurrents (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997). L'amélioration des performances et des positions concurrentielles interpellent les entreprises à opter pour un seul choix : il s'agit de revoir les façons de faire dans les activités habituelles de gestion des ressources humaines (GRH) ; par exemple le recrutement, le système de rémunération, la planification de la main d'oeuvre, etc. Mais il faut toujours innover en développant les déterminants de gestion des ressources humaines efficaces qui auront pour finalité d'attirer et de conserver une main d'oeuvre utile et compétente. Notons également qu'en contexte de PME la fonction GRH s'avère généralement moins développée que dans la grande entreprise, le simple fait d'améliorer certaines pratiques pourrait suffire à conférer un avantage vis-à-vis les concurrents (Fabi et Garand, 1997 ; Huselid, Jackson et Schuler, 1997). Ces exigences obligent plusieurs entreprises à réviser l'entièreté de leur mode de gestion, leur structure organisationnelle ainsi que l'organisation du travail (Becker et Gerhart, 1996; Schumann, 1998 ; Tetenbaum, 1998).

Mais il arrive fréquemment dans les entreprises africaines en particulier celles des banques commerciales burundaises que la GRH ne soit pas du tout prise au sérieux par les dirigeants.

Ainsi, comme nous ne parvenons pas à étudier toutes les variables indépendantes concernant la GRH dans les banques commerciales burundaises, nous avons retenu comme indicateurs : la non satisfaction des employés, le licenciement loyal, le recrutement non officiel, le départ volontaire et la formation.

L'on se demande alors quels déterminants de gestion des ressources humaines sont utilisés dans ces structures ? Auront-elles la performance financière requise ? Notre séjour au sein des sept banques commerciales telles que la BCB, BBCI, KCB, IBB, DTB, BANCOBU et la BGF nous a permis de nous rendre compte des pratiques ressources humaines de ces banques commerciales et la performance financière qui en découle.

D'où le sujet « **Lien entre la pratique de la gestion des ressources humaines et la performance financière des banques commerciales burundaises** ». Le développement de ce sujet s'articule autour de quatre (04) chapitres : d'abord, nous présentons le chapitre premier qui nous parle de la revue de la littérature sur la GRH et notion de performance financière dans les entreprises en générale et dans la banque en particulier ; ensuite, nous présentons le deuxième chapitre réservé à la présentation de la GRH et celle des banques commerciales au Burundi et la relation qui existe entre ces éléments; ainsi, nous allons présenter le troisième chapitre concerne la méthodologie suivie pour réaliser notre étude ; et enfin, nous abordons le quatrième chapitre qui parle de la présentation, l'analyse et la discussion des résultats, ainsi que les recommandations requises.

0.1. Problématique et questions de recherche

La plupart des secteurs d'activités obligent les organisations à considérer la place du personnel dans leur préoccupation. Ainsi, pour améliorer la performance de leurs activités, les organismes doivent réviser les activités traditionnelles de GRH telles que la planification de la main d'œuvre, la gestion des carrières sans oublier l'innovation pour le développement des déterminants de la GRH conduisant à des performances plus élevées.

La Gestion des Ressources Humaines repose sur l'ensemble des activités notamment le recrutement, la formation, la rémunération, la communication et l'organisation du travail. L'ensemble de ces activités a un impact positif sur la valeur ajoutée de l'entreprise ; cela signifie que les pratiques, processus et politiques associés aux différentes dimensions de la Gestion des Ressources Humaines pourraient donner des résultats positifs sur les attitudes et comportements des acteurs de l'organisation qui, à leur tour, pourraient avoir une influence positive sur les résultats organisationnels engendrant finalement l'impact désiré de la rentabilité des actifs.

De façon spécifique, la problématique de cette étude réside dans la compréhension conceptuelle rattachée aux impacts des déterminants des ressources humaines de l'organisation sur sa performance sociale et même sur sa performance organisationnelle et financière. C'est pour cette raison que tout organisme a besoin d'une meilleure GRH pour faire face aux exigences de l'environnement.

Malheureusement, certains organismes négligent la contribution du personnel alors qu'il devrait être une ressource à développer et qu'il faut savoir gérer et promouvoir dans le but d'assurer leur performance et leur rentabilité sans oublier la réalisation de leurs objectifs.

Malgré tous ces bienfaits que l'homme peut apporter aux organisations, une fois mal traité, mal fidélisé, démoralisé, démotivé et insatisfait au travail, il peut être la source des pertes pour l'organisation, tant public que privé.

Comme nous ne parvenons pas de parcourir les quatorze banques commerciales œuvrant au Burundi, nous nous concentrons sur sept banques commerciales à savoir : BCB, BCCI, KCB, IBB, DTB, BANCOBU et la BGF.

Ce qui justifie l'intérêt de cette présente étude, qui vise à analyser de l'impact de la gestion des ressources humaines pour la performance financière de l'entreprise qui contribueront à mettre en évidence l'application de la bonne gestion des ressources humaines et son impact sur la productivité financière sur l'entreprise.

Ainsi, pour traiter cette étude, comme le souligne Bernatchez (2008, p. 72), la question centrale est devenue la suivante : « **Quels sont les déterminants de la GRH qui sont plus susceptibles d'influencer la performance financière des banques commerciales burundaises?** ».

Nous allons parcourir avec les questions spécifiques à la problématique :

- Quelle est l'influence du recrutement non officiel sur la performance financière des banques commerciales burundaises?
- Quelle est l'influence du non satisfaction des employés sur performance financière des banques commerciales burundaises ?
- Quel est l'influence de la formation sur la performance financière des banques commerciales burundaises?
- Quel est l'influence du départ volontaire sur la performance financière des banques commerciales burundaises?

- Quel est l'influence du licenciement loyal sur la performance financière des banques commerciales burundaises?

0.2. Objectifs de la recherche

Objectif global

L'objectif global de ce mémoire est d'étudier l'impact dans le contexte burundais, des déterminants de la GRH susceptibles d'influencer la performance financière des banques commerciales au Burundi. »

Objectifs spécifiques

Spécifiquement, cette étude vise à atteindre les objectifs suivants :

- Analyser l'influence du recrutement non officiel sur la performance financière des banques commerciales burundaises ;
- Etudier l'influence de la non satisfaction des employés sur la performance financière des banques commerciales burundaises ;
- Evaluer l'influence de la formation sur la performance financière des banques commerciales burundaises ;
- Déterminer l'influence du départ volontaire sur la performance financière des banques commerciales burundaises ;
- Analyser l'influence du licenciement loyal sur la performance financière des banques commerciales burundaises ;

0.3. Hypothèses de la recherche

Malgré le risque que présente une mauvaise GRH, ce travail s'inscrit dans une approche positiviste voulant que la GRH constitue une source d'avantages concurrentiels permettant d'améliorer la performance financière. Ainsi, partant du modèle théorique les hypothèses suivantes peuvent être émises :

Hypothèse principale

Les déterminants de la GRH sont susceptibles d'influencer positivement la performance financière des banques commerciales burundaises.

Hypothèses spécifiques

Dans notre volonté de répondre à la question de la nature de la relation entre les déterminants de la GRH et la performance financière, nous retenons l'idée que la mise en œuvre des déterminants de la GRH peut produire tant les effets positifs que négatifs sur la performance financière comme il transparaît de la modélisation de Guerrero (2003).

Spécifiquement, nous prenons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Le recrutement non officiel influence positivement la performance financière des banques commerciales burundaises;

Hypothèse 2 : La non satisfaction des employés influence positivement la performance financière des banques commerciales burundaises;

Hypothèse 3 : La formation influence positivement la performance financière des banques commerciales burundaises;

Hypothèse 4 : Le départ volontaire influence positivement la performance financière des banques commerciales burundaises;

Hypothèse 5 : Le licenciement loyal influence positivement la performance financière des banques commerciales burundaises.

0.4. Choix du sujet

Selon Dyer, L. et Reeves, T. (1995), la plupart des études faites portent sur les firmes et non sur les banques commerciales, et certaines se concentrent uniquement sur l'analyse de la performance financière sans toutefois identifier ses déterminants.

Le choix de notre sujet de recherche a été inspiré par les études de ces deux auteurs d'une part et d'autre part du fait que les banques commerciales sont des acteurs clés qui participent au développement de l'économie.

Au niveau de la recherche scientifique, la plus part des études faites sur la performance financière des banques commerciales ne prenaient pas en compte la variable décalée dans le temps pour capter ses effets.

Alors, notre étude intègre la variable dépendante retardée de la période pour analyser son influence sur les autres variables explicatives. L'étude apporte une valeur ajoutée pour ce que les autres ont déjà fait et pourra guider les chercheurs désirant mener leurs recherches dans la matière des banques commerciales.

0.5. Intérêt du sujet

Cette étude nous permet d'élargir notre champ de connaissance en matière de recherche mais aussi de passer de l'abstrait vers une réalité vécue de manière empirique.

Le présent travail, consacré à mesurer la rentabilité des actifs des banques commerciales (BCB, BBCI, KCB, DTB, IBB, BGF et BANCOBU), revêt à la fois un intérêt académique et managérial.

- Dans le domaine académique, ce travail vient s'ajouter aux différents travaux déjà menés en gestion des ressources humaines et plus précisément en ce qui concerne la relation entre la performance financière et les déterminants de la GRH d'une structure commerciale. Ainsi, ce travail peut inspirer tous ceux qui désirent travailler sur ce sujet.
- Dans le domaine managérial, ce travail va permettre aux dirigeants de ces banques commerciales burundaises de savoir les bonnes pratiques de GRH qu'il faut pour améliorer la performance financière de la structure. Ceci va permettre à ces banques d'occuper une position concurrentielle très forte vis-à-vis de ses concurrents.

Elle nous permet de révéler l'impact de l'application de la GRH sur la performance financière dans les banques commerciales burundaises et aussi de mettre en disposition du public un document qui le montrant de manière empirique.

De plus sur base des résultats de cette recherche, les chercheurs ultérieurs intéressés par ce sujet pourront s'en servir pour soit traiter les limites laissées par celle-ci ou soit le rendre en cause sachant qu'une des caractéristique des recherches est sa réfutabilité dans le temps.

0.6. Délimitation

Notre étude est délimitée dans le domaine, le temps et dans l'espace :

- ✓ Dans le domaine, nous allons parler du domaine de finance, de la GRH et du domaine bancaire.
- ✓ Dans le temps, nous allons faire une analyse descriptive pour une période allant de 2018 à 2022. Nous avons choisi cette période pour mieux faire notre recherche suite à la

disponibilité des données. Le fait de considérer alors cette période récente nous donne le maximum de chance de trouver des bons résultats qui reflètent la réalité de ce qui se fasse.

- ✓ Dans l'espace, l'étude porte sur sept banques commerciales burundaises et est du domaine des ressources humaines.

0.7. Organisation de l'étude

Notre étude s'articule autour de quatre chapitres :

Il y a le chapitre premier qui nous parle de la revue de la littérature sur la GRH et notion de la rentabilité des actifs dans les entreprises en générale et dans la banque en particulier. Ce chapitre montre aussi les outils d'évaluation de la GRH pour la rentabilité des actifs dans le secteur bancaire.

Le deuxième chapitre est réservé à la présentation de la GRH et des banques commerciales burundaises.

Le troisième chapitre concerne la méthodologie suivie pour réaliser notre étude.

Le quatrième chapitre et dernier sera consacré à la présentation, l'analyse et la discussion des résultats.

08. Résultats escomptes

Les résultats escomptés sont :

- Des recommandations pour améliorer la performance financière face à la bonne gestion des ressources humaines ;
- Un article sera publié dans une revue internationale indexée;
- Un diplôme de master sera obtenu.

CHAP. I : REVUE DE LA LITTERATURE

Cette rubrique présente les différents travaux antérieurs sur le thème à travers la clarification conceptuelle et les pensées des différentes approches.

I.1. Revue théorique

Pour ce point, nous allons essayer de parcourir le contexte théorique du sujet dans le but de mieux le comprendre.

I.2. Contexte et justification

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement économique mondial marqué par la concurrence, les tendances lourdes et la globalisation. Elles font face à de nombreux bouleversements qu'ils soient économiques, sociaux, réglementaires et technologiques.

L'entreprise élabore des stratégies de fonctionnement pour qu'elle soit performante et compétitive sur le marché. Ces stratégies vont de pair avec la décision de financement et d'investissement.

Indispensable pour le fonctionnement de l'entreprise, son développement ainsi que sa pérennité, le financement est l'une des décisions les plus cruciales que doivent prendre les dirigeants de l'entreprise afin de pouvoir réaliser la stratégie d'investissement mais aussi de financer le cycle d'exploitation¹.

Dans cette évolution continue et déstabilisante de l'environnement, les dirigeants d'entreprises ont besoin d'informations comptables et financières fiables afin de pouvoir mesurer le niveau de l'activité et pouvoir prendre des décisions adéquates pour faire face aux nouveaux défis. L'évaluation et le suivi de la performance des entreprises sont des activités qui ont pris beaucoup d'ampleur dans les dernières années².

Concernant notre sujet, la banque avait une image prestigieuse et distante. Seules les personnes fortunées y avaient accès et il y existait très peu d'établissements. Progressivement, elle s'est vulgarisée pour être ouverte au public, en ce sens que dans la plupart de nos villes nous observons une implantation des banques et établissements financiers offrant à la

¹ HAJAR M. L., ABDELMAJID I. Impact de la décision de financement sur la performance de l'entreprise marocaine: Cas des sociétés cotées des secteurs Immobilier et Matériaux de Construction, 2015.

² Medori D. et Steephe D. (2000), *A framework for auditing and enhancing performance systems*, International journal of operation and production management, 20 (5), P. 520-523.

population des produits et services en vue de satisfaire des besoins exprimés par celle-ci dans un environnement hautement concurrentiel.

Face à ces nouvelles mutations et surtout à l'intensification de la concurrence, il est devenu impératif aux firmes bancaires de renforcer leur rentabilité financière. C'est dans cette optique que nous avons choisi analyser la structure financière des banques commerciales en prenant comme référence 1, 2, 3, 4, 5, 6 et 7. Mais après avoir présenté l'activité bancaire et défini les enjeux dont ce concept est porteur, nous avons précisé les différents indicateurs de rentabilité

Les entreprises doivent alors faire preuve d'adaptation, rechercher les performances pour s'adapter et rester compétitives sur le marché. La GRH est l'une des stratégies que l'entreprise utilise afin de réaliser sa performance.

La GRH est une fonction clé au cœur de l'organisation de l'entreprise. La GRH en première approche, est considéré comme : « L'activité qui consiste à mettre en adéquation les objectifs d'une organisation et ceux des membres qui le composent. »

La gestion des ressources humaines est employée pour définir les systèmes pour gérer et développer les personnes travaillant au sein d'un organisme. En d'autres termes, la GRH a pour objectif principal l'optimisation de la productivité de l'entreprise en tirant la meilleure efficacité de ses salariés³.

La fonction ressource humaine revêt une importance primordiale dans le fonctionnement d'un organisme tant public que privé car en réalité, l'organisme est en général une unité sociale. Cela implique que l'organisme est un système d'actions et décisions impliquant la participation des individus et leur adhésion à des objectifs clairement définis et bien compris.

Ainsi, dès que toutes les fonctions de l'organisme sont mises en place pour faciliter la réalisation des objectifs, la fonction humaine est la plus importante car, elle concerne la gestion du personnel.

Le personnel n'est plus réellement une source à négliger mais plutôt à motiver, à développer, à soutenir et à fidéliser car une fois minimisée, rien ne pourrait aller dans l'organisation.

En effet, l'homme est lui qui dirige et qui commande d'autres ressources comme les machines et d'autres mobiliers et immobiliers.

³ [http : //www.universalies.fr](http://www.universalies.fr), consulté le 22/04/2024

On croit qu'une fois ses conditions de travail ne sont pas favorables, l'homme pourrait agir en faisant des dégradations de ses biens et qui certainement entraîneraient un manque à gagner pour l'organisation. En plus de cela, le personnel non motivé ne se sent pas à l'aise et aussi la collaboration avec ses collègues au travail ne peut être bonne ; d'où les résultats médiocres pour l'organisation.

Les ressources humaines étaient pendant très longtemps appelées «Main d'œuvres» qui a son tour se définit comme: «L'ensemble de salariés, en particulier des ouvriers, d'un établissement d'une région d'un pays.»⁴

En effet, si on dit les ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources matérielles mais, ils sont des ressources intellectuelles.

Cela signifie que les hommes possèdent une capacité infinie de création, d'endurance et invention au travail, il est donc reconnu que l'élément fait différence dans la réussite d'un organisme.

La bonne gestion des ressources humaines conduit à la rentabilité des actifs de l'entreprise et particulièrement les banques commerciales burundaises.

En général, la bonne gestion des ressources humaines revêt une importance capitale pour la bonne marche des activités de l'organisme sans oublier qu'elle entraîne la meilleure réussite.

I.3. L'approche Resources Based

Au cours de ces dernières années, la réflexion stratégique s'est orientée vers de nouvelles voies afin de mettre en exergue les origines des écarts de performance pour des entreprises appartenant à un même environnement. La problématique tient au fait que des entreprises d'un même secteur diffèrent les unes des autres et que ces différences perdurent dans le temps. Dans le cadre de l'approche *Resources Based*, cela signifie que les ressources utilisées ne sont pas les mêmes.

Le terme ressources doit être compris dans un sens large : il peut s'agir d'éléments matériels comme immatériels. Barney (1991) les définit comme « les actifs, capacités, processus organisationnels, informations, connaissances, etc., contrôlés par l'entreprise et qui lui permettent de concevoir et mettre en œuvre des stratégies ».

⁴ Dictionnaire Petit Larousse, 1987, p.886, consulté le 24/5/2024

L'idée que la performance individuelle des salariés peut avoir un impact sur les résultats économiques et financiers est un fait acquis chez les praticiens et les chercheurs. L'intérêt dans ce domaine s'est cependant intensifié avec le courant de la théorie de la ressource qui stipule que les employés d'une entreprise constituent un avantage compétitif difficile à dupliquer pour les concurrents.

Wright et McMahan (1992) développent quatre critères qui doivent être réunis pour qu'un avantage compétitif émerge des ressources humaines. Premièrement, ces dernières doivent créer de la valeur dans le processus de production de la firme. Deuxièmement, elles doivent constituer une ressource rare. Le troisième critère est que la combinaison des investissements en capital humain au sein de la firme ne soit pas facilement imitable. Enfin, les ressources humaines ne doivent pas être sujet à un remplacement facile par une avancée technologique.

Les déterminants de la gestion des ressources humaines (GRH) influencent les compétences des employés à travers l'acquisition et le développement du capital humain de l'entreprise. En proposant des expériences formelles et informelles d'apprentissage, que ce soit des formations de base ou de management, la firme peut influencer le développement de ses employés.

Par ailleurs, Bailey (1993) stipule que les RH sont fréquemment « sous utilisées » parce que les personnes ne travaillent pas au maximum de leurs capacités. La stratégie organisationnelle pour provoquer un effort supplémentaire de la part des employés est alors susceptible de générer des gains supérieurs aux coûts engendrés. De ce fait, les pratiques salariales peuvent contribuer à cet effort en influençant la motivation, les compétences des employés et la structure qui peut leur fournir la capacité de contrôle de leurs rôles.

Cependant, la contribution organisationnelle à la motivation et à la performance est limitée si les emplois sont structurés, de telle sorte que les personnes sont présumées connaître leur emploi mieux que quiconque et qu'elles n'ont pas les capacités et les compétences pour évoluer dans de nouvelles voies.

L'approche des *resources based* suggère clairement que l'attitude d'un employé peut avoir des implications importantes sur la performance globale de l'entreprise. Et les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent affecter la performance individuelle des salariés à travers les influences sur ses compétences, sa motivation et les structures organisationnelles mises en place pour améliorer les conditions de l'emploi.

Si on en croît cette approche, on peut s'attendre, dans un premier temps, à ce que les déterminants de la gestion de ressources humaines incitatives (soit globalement au niveau de l'entreprise, soit au niveau individuel) vont conduire directement à l'amélioration de résultats comme la productivité, le chiffre d'affaires, ou d'autres variables sur lesquelles les employés peuvent exercer un contrôle direct. Dans un second temps, si les retours sur investissement sont plus élevés que les coûts dans les entreprises ayant mis en place de telles pratiques, on peut s'attendre à ce que le turnover des employés soit plus faible et la productivité meilleure ce qui influencera également les indicateurs de performance financière.

Ainsi, dans l'anticipation de la présentation de notre modèle nous proposons d'examiner les travaux empiriques antérieurs sur la relation GRH / performance financière fondé sur les deux disciplines que sont les domaines des ressources humaines et de la comptabilité (voir tableau 1).

Tableau 1 : Les recherches en GRH et comptabilité

GRH	COMPTABILITE
Problématique : préparation et activation optimales des ressources humaines de l'entreprise	Problématique : fournir un système d'informations afin de mesurer l'efficacité d'une entité
Approches théoriques : analyses stratégique et psychosociologique, constructivisme	Approches théoriques : individualisme méthodologique et rationalité économique ; constructivisme
Perception de l'entreprise : ensemble coordonné d'individus et de groupes, en situation de travail animé par des objectifs individuels et collectifs	Perception de l'entreprise : ensemble coordonné de moyens techniques et humains, susceptibles de générer de la valeur
Acteurs clés : individus, groupes et technostructure	Acteurs clés : parties prenantes internes et externes à l'entreprise
Mission des dirigeants : connaître la réalité et le fonctionnement des équilibres sociaux de l'organisation et veiller à l'ajustement permanent entre les objectifs économiques et les ressources humaines	Mission des dirigeants : maximiser la création de valeur
Objet principal de la discipline : le salarié, membre de groupes développant sous contraintes des stratégies construites et évolutives.	Objet principal de la discipline : Les parties prenantes soucieuses de l'impact de l'entreprise sur leurs richesses et le dirigeant, son mandataire, chargé de défendre ses intérêts.

I.4. Fonctionnement des banques et notion de performance financière

Dans cette section, il est question de présenter une revue de la littérature sur le mécanisme de fonctionnement des banques et les notions de performance financière. Nous commençons d'abord par le fonctionnement des banques.

I.4.1. Concept de banque

Le mot banque est apparu dans la langue française au début du quinzième siècle. A cette époque, les banquiers du nord de l'Italie réalisaient leur travail dans les lieux ouverts et s'installaient sur des bancs ; d'où dérive le nom. Le monde contemporain de banque est donc né de la convergence de l'activité de changeur de monnaie développée par les républiques italiennes face à la prolifération des devises ; de l'activité de crédit exercée par la communauté juive et de l'ouverture des sociétés commerciales dépassant les comptoirs (Kaplan, RS., & Norton, D.P. (1992).

La banque est une entreprise commerciale dont l'activité principale est la collecte des fonds, l'octroi de crédit et la réalisation de toute opération financière. Elle a pour rôle :

- une fonction passive qui consiste à recevoir des dépôts d'épargne soit des particuliers ou des entreprises ;
- Une fonction active qui est l'octroi de crédits destinés à couvrir les besoins de ses clients ou toute opération financière.

Les banques fournissent maintenant une riche palette de services qui leur procurent une part croissante de leurs revenus. Les services « matériels » (location de coffre-fort, opérations de change manuel...) font place à des services immatériels, que ce soit autour du compte (monétique, tenue de compte, relevés, consultation et transactions à distance...), dans la fonction de conseil et pour toutes sortes d'opérations : recevoir, conserver, déplacer des fonds et des actifs de toute nature.

Pour Bailey(2001), « A force de déréglementation et de désintermédiation, la banque, en tant qu'acteur économique se distinguant par une activité relativement homogène de collecte de dépôts et d'octroi de crédits, n'est plus.

La banque est aujourd'hui fondamentalement hétérogène. Elle se caractérise par la multiplication des inputs, des modes de production, des modes d'organisation juridique de la production, des outputs et des marchés. La banque se doit donc aujourd'hui d'être définie

comme une institution articulant divers métiers financiers (dont le métier de banque au sens strict) selon des formes d'organisation de plus en plus différenciées et à destination de marchés de plus en plus segmentés. »

Enfin, la banque est un centre de collecte et d'échanges d'information sur la vie économique et financière, au contact de ses clients épargnants et emprunteurs et des confrères de la place. Elle est un élément clé de l'économie d'un pays et son rôle peut être comparé à celui du cœur dans un corps humain qui propulse le sang oxygéné vers les organes qui en ont besoin.

C'est pourquoi elles sont soumises à un contrôle assez strict par les autorités de tutelle, afin de vérifier leur solvabilité par rapport aux risques auxquels elles sont exposées et leur capacité de créer la valeur (P. Berg, 2001).

I.4.2. Notion de la rentabilité des actifs

La performance financière d'une entreprise est souvent appréciée par sa capacité à créer de la valeur pour ses actionnaires et pour ses clients. La création de valeur dans l'entreprise est conditionnée par l'aptitude de l'équipe dirigeante à définir des stratégies efficaces et à piloter sa bonne exécution. La création de valeur s'impose comme l'unité de mesure incontournable des performances de l'ensemble des entreprises de tous les secteurs et particulièrement les ressources humaines (Dolan (2002)). La performance financière entendue en termes de création de valeur désigne la richesse économique générée par l'entreprise à partir de ses capitaux investis y compris l'un des capitaux immatériels qui est le domaine des ressources humaines. (Way, 2002)

Pour bien comprendre la notion de performance financière, nous allons la définir avant de présenter ses critères de mesure, ses outils d'évaluation et ses déterminants.

I.5. ROA comme critère de mesure de la rentabilité des actifs

Il existe plusieurs critères d'appréciation pour mesurer la performance financière. Selon Dolan(2002), les entreprises ont des problèmes d'élaboration d'un système de mesure de performance efficace.

Le Return On Asset (ROA) ou taux de rendement des actifs est un indicateur de mesure qui permet de donner rapidement des précisions concernant le rendement des actifs et les profits générés par ces derniers.

Il permet aussi d'apprécier la capacité de la direction de l'entreprise à générer des bénéfices en partant des actifs et en faisant le bon choix dans les projets d'investissement.

Il est calculé à partir de la formule suivante :

Ce ratio mesure le rendement de chaque unité monétaire investi dans les actifs et détermine quel le revenu que l'entreprise parvient à générer en fonction de ce qu'elle a. Quand il diminue, cela montre que l'entreprise passe dans des difficultés.

I.6. Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH. Afin de mieux circonscrire notre concept de GRH, il n'est pas ici question de lister toutes les définitions se référant à la GRH, mais au contraire répertorier quelques une d'elles.

Selon MAHE de BOISLANDELLE (1998), la GRH est l'ensemble des opérations effectuées dans une entreprise dans le but de constituer et de développer un potentiel humain capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter aux changements auxquels l'entreprise est soumise.

Guest (1990), quant à lui, comprend la GRH comme un ensemble de politiques permettant de maximiser l'intégration organisationnelle, l'engagement des employés, la flexibilité ainsi que la qualité du travail. Guest semble plutôt insister sur les politiques pour décrire la GRH. Une autre définition que nous jugeons intéressante est celle de Dolan (2002), car ils ajoutent une précision quant au but de la GRH. Pour reprendre explicitement leurs propos, la GRH constitue « *l'ensemble qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels.* » (Dolan, 2002, p.5)

La GRH est une notion souvent évoquée dans tous les domaines de la vie, du côté de la vie quotidienne que de la vie professionnelle. Pour cela, elle est une obligation pour tous les acteurs quels que soient leurs domaines d'actions.

L'application de la GRH est une question qui reste d'actualité dans les préoccupations des dirigeants des entreprises. Donc c'est une question cruciale pour toute activité quelle que soit la taille et le métier de l'entreprise.

En conclusion, les quelques définitions de la GRH nous conduisent à concevoir cette fonction non seulement comme responsable des opérations relatives au personnel, mais également comme un partenaire organisationnel stratégique, comparable aux autres disciplines telles le marketing, la comptabilité ou les finances.

Ainsi dans cette étude, nous conceptualisons la GRH, comme l'ensemble des activités, incluant les politiques et les pratiques, qui visent à attirer, motiver, conserver le personnel dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels.

I.6.1. Le caractère stratégique et risqué de la GRH

Une lecture critique de la littérature montre que la GRH apparaît simultanément comme une source d'avantages concurrentiels et comme un vecteur de risques. En effet, avec le renouvellement de la GRH sous l'influence de certains courants de pensée², la GRH est passé au fil du temps de simple figurant administratif à acteur de premier plan dans la gestion performante d'une organisation (définition et la mise en place des stratégies). Ce nouveau rôle fait de la GRH une source indéniable d'avantages concurrentiels. Toutefois, reconnaître la dimension stratégique de la GRH implique également la prise en compte du risque attaché à une mauvaise GRH.

I.6.2. La GRH comme une source d'avantages concurrentiels

Pour répondre à la nécessité de disposer d'outils originaux qui permettraient aux entreprises de se démarquer de la concurrence, en développant un avantage compétitif durable³ qui contribuerait à la performance de l'entreprise, au renforcement de sa compétitivité et sa rentabilité, les ressources humaines (RH) ont été évoquées par la théorie des ressources stratégiques comme une ressource à la fois précieuse, rare, difficilement imitable et non substituable par tout autre facteur de production, contrairement aux autres actifs organisationnels (Dyer, 1999). Parlant de cette théorie qui constitue une véritable référence sur laquelle s'appuient de nombreux auteurs, Manon (2009, p.64) souligne que « la performance organisationnelle doit se manifester à travers la création d'un avantage concurrentiel durable fondé sur la qualification du capital humain. Pour cela, cette dernière consiste à réaliser un ensemble de pratiques des ressources humaines et la mise en œuvre d'une stratégie des ressources humaines efficace et dynamique ».

La littérature scientifique atteste d'ailleurs que le capital humain représente un avantage compétitif indubitable. Empiriquement, des auteurs tels que, Liouville et Bayad (1995), Huselid (1995), Delery et Doty (1996), Bryson (1999), Arcand (2000), Arcand (2006), Katou (2008), soutiennent clairement cette vision de la GRH comme un atout stratégique favorisant la réalisation de l'objectif de rentabilité financière.

I.7. Les déterminants de la GRH

Nous allons parcourir les cinq variables indépendantes de notre étude afin de les comprendre profondément.

I.7.1. Recrutement non officiel

Le recrutement est une étape fondamentale et incontournable pour chaque organisme professionnel, il s'agit d'un ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation pour un poste donné⁵.

L'objectif est d'attirer les talents et surtout les conserver. L'entreprise ne se contente plus de dire qu'elle recrute, elle doit donner envie aux candidats de postuler. Or, ces derniers sont aussi des internautes qu'il faut savoir retenir et convaincre⁶.

Un mauvais recrutement se répercute également sur la personne embauchée.

Cet impact négatif se traduit par un manque d'épanouissement au travail et une perte de confiance en soi. Confronté à un échec sur le plan professionnel, la nouvelle recrue peut subir un stress émotionnel important. (Guest, D. E., 1. Michie, N. Conway et M. Sheehan ,2003)

Un recrutement réussi garantit que votre entreprise dispose des ressources humaines dont elle a besoin pour fonctionner au jour le jour. C'est pourquoi il faut un processus de recrutement efficace afin de garantir que vous prenez les bonnes décisions d'embauche, aussi bien pour vos besoins immédiats que futurs. (Gerhart, B., P. M. Wright et G. C. McMahan, 2000)

Plus le processus de recrutement est professionnel et efficace, plus on augmente les chances de trouver précisément les aptitudes requises. Un candidat compétent participe à la productivité de votre entreprise et donc à son succès. Cela contribue à améliorer la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur de choix.

⁵ Source : www.petite-entreprise.net, consulté le 27/5/2024

⁶ www.digitalrecruiters.com, consulté le 23/6/2024

Le recrutement doit donc être considéré comme une véritable stratégie de communication et de marketing pour promouvoir l'image de l'entreprise et attirer les meilleurs talents. (Garand, D.J., & Fabi, B. 1994)

Selon Aholo A. & Hounkou C. E. ,2023), les mesures de l'efficacité du recrutement sont :

1. Taux de conversion des candidats : mesurer l'engagement des candidats.
2. Délai de recrutement : mesurer l'efficacité de vos recrutements.
3. Coût par embauche : mesurer le retour sur investissement.
4. Taux de rétention : mesurer l'adéquation entre l'humain et l'entreprise.

De la sorte, recruter un talent externe à l'entreprise aide à donner un nouvel élan au système déjà présent et à développer de nouvelles idées. En somme, le recrutement externe est un facteur favorable à l'innovation dans une entreprise.

Le recrutement est une décision stratégique. Le recrutement est d'abord un choix stratégique de l'entreprise. C'est la dimension stratégique d'une compétence qui implique son internalisation par le recrutement de salariés. La qualité des recrutements détermine le développement futur de l'entreprise. (Akhtar, S., Ding, D. Z. et Ge G. L. ,2008)

Le recrutement d'un salarié est la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les compétences d'un individu. Ayant repéré ses besoins en personnel, l'entreprise devra formuler précisément ses attentes et les compétences nécessaires pour y répondre.

La première étape cruciale du recrutement est l'identification du besoin. Avant de publier une offre d'emploi, il est essentiel de définir le poste avec précision. Créez une fiche de poste détaillée qui spécifie les compétences, le profil attendu, les qualifications et les responsabilités requises. (Baron. J. N., & Kreps, D.M. ,1999)

Concernant la variable de notre sujet de mémoire, le recrutement non officiel c'est le fait d'engager du personnel sans recourir aux méthodes traditionnelles de recrutement.

Selon Pfeffer, J. (1998), le recrutement non officiel dans une banque commerciale peut se produire pour diverses raisons, bien que ce ne soit pas une pratique recommandée en raison des risques qu'elle comporte. Voici quelques raisons courantes pour lesquelles le recrutement non officiel peut se produire :

1. **Favoritisme et népotisme** : Des pratiques de favoritisme ou de népotisme peuvent conduire à des recrutements non officiels, où des personnes sont embauchées non pas sur la base de leurs qualifications et de leur mérite, mais en raison de relations personnelles ou familiales.
2. **Besoin de rapidité** : Parfois, les gestionnaires peuvent contourner les processus de recrutement officiels pour pourvoir rapidement un poste vacant, en embauchant des candidats connus ou recommandés sans suivre les procédures habituelles.
3. **Manque de transparence** : Dans certains cas, le recrutement non officiel est lié à un manque de transparence dans les processus de recrutement officiels, ce qui peut inciter les gestionnaires à utiliser des méthodes informelles pour embaucher des candidats.
4. **Pression pour atteindre des objectifs de recrutement** : Lorsqu'il y a une pression pour pourvoir rapidement des postes vacants ou atteindre des objectifs de recrutement spécifiques, les gestionnaires peuvent contourner les processus officiels pour accélérer le processus.
5. **Compétition interne** : Dans un environnement où il y a une forte concurrence interne pour les postes, les employés peuvent se tourner vers des recrutements non officiels pour améliorer leurs chances d'être promus ou transférés.
6. **Manque de compétences en recrutement** : Des gestionnaires qui ne sont pas formés aux pratiques de recrutement formelles ou qui ne comprennent pas pleinement les politiques de l'entreprise peuvent recourir à des méthodes non officielles par manque de connaissance.
7. **Biais inconscients** : Les biais inconscients peuvent également jouer un rôle dans le recrutement non officiel, où les décideurs peuvent être influencés par des facteurs non pertinents tels que l'apparence, l'accent, ou d'autres caractéristiques personnelles.

Il est important pour les banques commerciales de mettre en place des processus de recrutement transparents, équitables et conformes aux normes éthiques pour éviter les pratiques de recrutement non officielles, ce qui peut compromettre l'intégrité de l'organisation et avoir des répercussions négatives sur la culture d'entreprise et la performance globale.

Ainsi, selon Bernatchez, J-C. (2008), le recrutement non officiel, également connu sous le nom de "recrutement caché" ou "recrutement informel", comporte plusieurs inconvénients potentiels :

1. **Manque d'égalité des chances** : Le recrutement non officiel peut favoriser les candidats qui ont des connexions personnelles ou professionnelles avec les recruteurs, ce qui peut limiter les chances des candidats qui n'ont pas accès à ce réseau.
2. **Manque de transparence** : Les postes disponibles par le biais du recrutement non officiel ne sont pas toujours annoncés publiquement, ce qui peut rendre difficile pour certains candidats de connaître les opportunités existantes.
3. **Risque de favoritisme** : Ce type de recrutement peut conduire à des décisions basées sur des relations personnelles plutôt que sur les qualifications et l'expérience des candidats, ce qui peut nuire à l'équité du processus de recrutement.
4. **Manque de diversité** : Le recrutement non officiel peut contribuer à un manque de diversité au sein des organisations en favorisant des profils similaires qui proviennent des mêmes réseaux professionnels ou sociaux.
5. **Impact sur la réputation de l'entreprise** : La pratique du recrutement non officiel peut être perçue comme non professionnelle ou injuste, ce qui peut nuire à la réputation de l'entreprise aux yeux des candidats et du public.⁷

Pour atténuer ces inconvénients, il est important que les entreprises mettent en place des processus de recrutement transparents, équitables et basés sur les compétences et les qualifications des candidats, afin de garantir l'égalité des chances pour tous les postulants.

Selon Delery J. E. (1998), pour rendre le processus de recrutement plus transparent, divers outils numériques peuvent être utilisés. Voici quelques outils et technologies qui peuvent contribuer à accroître la transparence du processus de recrutement :

1. **Systèmes de suivi des candidatures (Applicant Tracking Systems - ATS)** : Ces outils permettent de gérer les candidatures de manière centralisée, de suivre le statut des candidatures, et d'assurer une traçabilité dans le processus de recrutement.
2. **Plateformes de recrutement en ligne** : Les plateformes de recrutement en ligne facilitent la publication d'offres d'emploi, l'inscription des candidats, la communication avec eux, et offrent un espace transparent pour suivre le processus de recrutement.
3. **Outils d'évaluation des candidats** : Les tests en ligne, les évaluations de compétences et les questionnaires standardisés peuvent aider à évaluer les candidats de manière objective, contribuant ainsi à la transparence du processus de sélection.

⁷ www.talentprogram.fr, consulté le 21/3/2024

4. **Chatbots de recrutement** : Les chatbots peuvent être utilisés pour répondre aux questions des candidats sur le processus de recrutement, les critères de sélection, et pour fournir des informations sur les offres d'emploi de manière automatique et transparente.
5. **Plateformes de feedback candidat** : Mettre en place des outils permettant aux candidats de fournir des retours sur leur expérience de recrutement peut aider à identifier les points à améliorer et à garantir un processus plus transparent et équitable.
6. **Tableaux de bord de recrutement** : Des tableaux de bord personnalisés peuvent être utilisés pour visualiser les données du processus de recrutement, le statut des candidatures, les étapes franchies, offrant ainsi une vue d'ensemble transparente pour les recruteurs et les candidats.⁸

En utilisant ces outils de manière appropriée, les entreprises peuvent améliorer la transparence de leur processus de recrutement, renforcer la confiance des candidats et favoriser une expérience de recrutement plus équitable pour tous les postulants.

I.7.2. Licenciement loyal

Le licenciement est la mesure par laquelle, agissant d'une manière unilatérale, un employeur met fin au contrat de travail qui le lie à un salarié⁹.

Un salarié peut être licencié pour faute simple, faute grave ou faute lourde à la fin d'une procédure disciplinaire. Les conséquences du licenciement sur les droits du salarié sont différentes en fonction du motif de licenciement retenu par l'employeur¹⁰.

Tout licenciement pour motif personnel doit être motivé et justifié par une cause réelle et sérieuse :

- Réelle, c'est-à-dire qui repose sur des faits objectifs, vérifiables et non sur une impression ou un jugement subjectif ;
- Sérieuse, c'est-à-dire suffisamment grave pour rendre inévitable le licenciement.

L'employeur doit adresser aux salariés une convocation à un entretien préalable à licenciement par lettre recommandée (ou par lettre remise en main propre contre décharge).

⁸ www.dictionnaire-juridique.fr, consulté le 12/5/2024

⁹ www.dictionnaire-juridique.fr, consulté le 12/5/2024

¹⁰ www.service-public.fr, consulté le 25/4/2024

La lettre de convocation doit indiquer les informations suivantes : Objet de l'entretien. Date, heure et lieu de l'entretien¹¹.

Le comportement du salarié doit être suffisamment fautif pour justifier un licenciement. Le salarié peut être licencié, sous conditions, en l'absence de comportement fautif. Principe. Aucune des parties ne supporte la charge de la preuve, les deux parties sont sur un pied d'égalité : c'est la règle de « neutralisation de la charge de la preuve ». Le juge apprécie la légitimité du licenciement à partir des éléments présentés par les deux parties. Il peut décider de mesures d'instruction appropriée. Si le doute subsiste il profite au salarié. Exception. La charge de la preuve appartient à l'employeur en cas de faute grave et faute lourde...

Selon Fabi, B., Lacoursiere R., Morin M. et Raymond, L., (2010), le licenciement loyal, aussi connu sous le nom de "licenciement pour cause réelle et sérieuse", est un type de licenciement effectué par un employeur pour des motifs valables et sérieux, tels que des fautes professionnelles, une insuffisance de résultats, ou toute autre raison légitime prévue par la loi ou le contrat de travail.

Un licenciement pour motif personnel (comme une faute du salarié) doit reposer sur une cause réelle et sérieuse pour être considéré comme loyal. Cela signifie que l'employeur doit démontrer que le motif de licenciement est objectif, précis et sérieux, et qu'il ne repose pas sur des critères discriminatoires.

Le licenciement loyal implique généralement des démarches préalables de l'employeur, telles que des avertissements, des entretiens préalables, et la mise en place de mesures correctives si possible. Il doit également respecter les procédures légales prévues par le code du travail ou la convention collective applicable.

Selon ces auteurs, un licenciement loyal est un licenciement justifié par des motifs sérieux et légitimes, effectué de manière transparente et en respectant les droits du salarié.

I.7.3. Departes volontaires

L'analyse de la réactivité de la gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire, nous permet d'affirmer que la recherche du contentement de la clientèle conduit ces institutions à privilégier les employés immédiatement opérationnels. Cette exigence favorise les employés déjà dans le secteur à décrocher des postes intéressants proposés par les nouvelles banques qui s'installent.

¹¹ www.service-public.fr, consulté le 23/6/2024

Les déterminants de l'intention de départ volontaire liés aux facteurs environnementaux sont :

- Les conditions économiques:

Un des exemples de conditions économiques qui pourrait avoir une répercussion sur l'intention de départ serait l'inflation. Elle aurait une influence directe sur l'intention de maintien ou de départ d'une organisation.

L'inflation peut réduire le pouvoir d'achat du salarié. Avec la réduction du pouvoir d'achat, le salarié verra ses attentes insatisfaites puisqu'il n'aura plus la possibilité de pouvoir acquérir ce qu'il désire. Donc il peut se retrouver dans une insatisfaction de ses besoins. Dans cette situation, le salarié aura l'intention d'accroître ses revenus en recherchant un travail mieux payé. Par conséquent, il serait probable à cet agent d'abandonner son entreprise pour une autre meilleure lui permettant de satisfaire ses attentes. (Kim, K. Y., Eisenberger, R., Takeuchi, R., & Baik, K. (2022).

- Les conditions du marché de travail :

Giraud et al. (2011) a montré que l'une des variables-clefs des modèles de turnover est la situation du marché de l'emploi. En effet, la perception qu'a un individu sur le marché de l'emploi influence son intention de quitter : s'il a plus de possibilités d'emplois offerts, son intention de quitter serait plus élevée. Les opportunités d'emplois externes sont considérées comme variable environnementale par les auteurs (Kim et al., 1996) et font référence à la disponibilité d'emplois alternatifs sur le marché du travail (Blais, 2005).

Ainsi, les auteurs s'entendent-ils pour affirmer qu'un plus grand nombre d'opportunités d'emplois alternatives diminue l'intention de rester et augmente par le fait, le roulement de personnel. L'impact des opportunités d'emplois alternatives externes est confirmé dans de nombreux travaux sur l'intention de quitter (Meyssonnière, 2006; Neveu, 1996; Giraud et al., 2011). Par exemple, Gerhart ; 1990 cité par Giraud et al., 2011) a montré que la facilité ressentie de mobilité, un équivalent de la perception d'alternatives externes d'emploi, influence négativement l'intention de rester.

En fait, un taux de chômage (Gerhart, 1990) élevé signale que le nombre des possibilités de choix perçus hors de l'organisation est très réduit et donc le salarié même s'il le voudra n'aura pas la facilité de pouvoir quitter. En effet, selon Tajfel (1986), certaines situations économiques telles qu'une forte période de crise et de chômage peut illustrer ce pôle.

Les individus sont alors confrontés à une réalité sociale dans laquelle il est impossible pour une personne de sortir de son groupe. Tant que les conditions du marché de travail ne sont pas favorables, il serait très difficile à un salarié de pouvoir quitter sa structure d'appartenance.

Allant dans la même idéologie, Giraud (2011) précise que l'implication organisationnelle calculée sous-entend que le salarié prend en compte les alternatives externes d'emploi possibles. Comme l'indiquent Giraud (2011), dans leur méta-analyse, les modèles de turnover montrent que la situation du marché de l'emploi a bien un impact sur le calcul qu'effectue le salarié quant aux récompenses et aux coûts de rester dans son emploi actuel.

Selon Boselie, P., Dietz, G. et Boon C. (2005), le départ volontaire des employés dans une banque commerciale peut être motivé par divers facteurs. Voici quelques raisons courantes pour lesquelles les employés choisissent de quitter leur emploi dans ce secteur :

1. **Opportunités de carrière limitées** : Si les employés estiment qu'il y a un manque d'opportunités de croissance et de développement professionnel au sein de la banque, ils peuvent être incités à chercher des opportunités ailleurs.
2. **Rémunération insatisfaisante** : Des salaires peu compétitifs, des avantages sociaux limités ou des politiques de rémunération jugées injustes peuvent conduire les employés à chercher des postes mieux rémunérés ailleurs.
3. **Mauvaise gestion** : Une mauvaise gestion, un leadership inefficace ou des relations tendues avec les supérieurs hiérarchiques peuvent contribuer au départ volontaire des employés qui se sentent mal encadrés ou peu soutenus.
4. **Culture d'entreprise toxique** : Une culture d'entreprise toxique caractérisée par des politiques injustes, des comportements discriminatoires, du harcèlement ou des conflits interpersonnels peut pousser les employés à chercher un environnement de travail plus sain.
5. **Charge de travail excessive** : Des exigences de travail déraisonnables, des heures supplémentaires constantes et un manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle peuvent entraîner un épuisement professionnel et inciter les employés à partir.
6. **Manque de reconnaissance** : Le manque de reconnaissance pour les contributions des employés, le travail acharné et les réalisations peut conduire à un manque d'engagement et à un sentiment d'insatisfaction, poussant les employés à chercher un environnement où ils se sentent valorisés.

7. **Problèmes de compatibilité culturelle** : Les employés peuvent quitter une banque commerciale en raison d'un manque de compatibilité avec la culture organisationnelle, les valeurs de l'entreprise ou les objectifs à long terme.
8. **Besoin de changement** : Parfois, les employés choisissent de partir volontairement pour explorer de nouvelles opportunités, relever de nouveaux défis ou changer de secteur d'activité pour diversifier leur expérience professionnelle.

Il est essentiel pour les banques commerciales de comprendre les raisons du départ volontaire de leurs employés et de mettre en œuvre des stratégies pour améliorer la rétention du personnel, favoriser un environnement de travail positif et répondre aux besoins et aux attentes des employés.

I.7.4. Formation

On considère depuis longtemps la formation comme un puissant levier de développement des compétences des collaborateurs, et par la même un excellent moyen d'amélioration de la performance globale.

La formation permet au personnel travailleur de développer leurs compétences, de sécuriser leurs acquis, d'accéder à des niveaux supérieurs de qualification et de valoriser ainsi leur expérience en entreprise. La formation peut également vous aider à faire face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Vous pouvez réduire vos coûts d'embauche en offrant aux membres de votre personnel de se perfectionner pour occuper des postes vacants. En prime, vous disposerez de membres du personnel connaissant déjà votre entreprise.

Quels sont les impacts d'une formation ? Une formation influence positivement la carrière en améliorant les compétences et connaissances professionnelles. Elle accroît la performance au travail, ouvre de nouvelles opportunités, et renforce la confiance.

Elle leur permet d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances, ce qui est un avantage essentiel dans un monde en constante évolution. De plus, la formation est un bon moyen d'aider vos collaborateurs à se perfectionner dans leur métier, à devenir un expert dans leur domaine¹².

¹² Source : www.onerh.fr

La formation professionnelle stimule le taux de motivation en offrant des opportunités de développement personnel et professionnel, en renforçant la confiance des employés, en ouvrant de nouvelles perspectives de carrière, et en favorisant un environnement de travail positif et dynamique¹³.

Comme le souligne MA EL AININ Cheikh Naama(2002), la problématique de la formation est aujourd'hui indispensable non seulement au Maroc, mais aussi dans le monde, surtout les effets de la formation continue sur la performance des entreprises. Pour cela, nous avons tenté d'analyser l'impact de la formation continue, d'une part, sur les banquiers, et d'autre part, sur la performance des agences bancaires. Dans cette perspective, deux questions peuvent être posées : est-ce que les banquiers sont satisfaits des actions formatrices, et quels sont les effets de la formation continue sur la performance.

Pour lui, de nos jours l'économie est caractérisée par la dominance de la demande par rapport à l'offre, et d'une forte concurrence entre les entreprises, ces dernières sont conscientes que l'innovation et le développement des compétences sont les principaux leviers de croissance, dans cette optique la formation est perçue comme un outil indispensable pour les entreprises.

Toutefois, on peut s'interroger sur sa pertinence, sur le degré de conformité entre l'offre en formation et les besoins de l'entreprise, et finalement sur son degré d'influence sur la performance de l'organisation.

Pour Terpstra, D.E(1997), la formation continue est l'ensemble des actions ayant pour but de mettre les individus en état d'assurer leur fonction actuelle ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise. Ainsi, Smith, C. A(1983) l'a désigné comme un facteur de correction et d'adaptation, mais aussi comme un facteur de régulation sociale.

Pour le secteur bancaire, la formation continue constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs afin de faciliter l'adaptation des banquiers à leur environnement socioprofessionnel.

Elle contribue, également, à la réalisation des objectifs des banques.

¹³ Source : www.abskills.fr

Pour la performance des banques, elle est mesurée, principalement, par la rentabilité des actifs, la rentabilité des capitaux propres, ou, également par la marge nette sur les intérêts. Elle est fonction de déterminants internes qui sont microéconomiques, et externes qui sont des variables liées au macro-environnement.

Un travail de Sarra MHIRI (2013) a signalé que la formation est importante et structurante pour les banques. Toutefois, comme les autres secteurs, la recherche d'une efficacité économique élevée sera un mot d'ordre pour les prochaines années. Plus spécifiquement, l'étude a essayé d'évaluer les facteurs liés à la satisfaction des salariés dans le contexte de la formation au niveau du secteur bancaire. En effet, les résultats de cette recherche ont permis de découvrir la complexité de l'action de formation, elle a souligné, d'une part, que le nombre de personnes qui veulent suivre des cycles de formation est très important dans le secteur bancaire, et d'autre part, l'impact semble être utile lorsqu'il s'agit de la formation continue des chefs d'agence, par contre, la formation continue adressée aux autres agents n'exerce pas un grand effet sur la performance.

I.7.5. La non satisfaction des employés

Comme le souligne AMZIL Nadia(2007), si une entreprise prend soin de ses employés, ces derniers s'occuperont des clients.

En effet, les employés satisfaits sont plus susceptibles d'être motivés et de travailler mieux que les insatisfaits. Les résultats obtenus supposent également que la satisfaction des employés est l'un des déterminants importants qui influence indirectement la performance financière.

Ainsi, pour améliorer la satisfaction à l'emploi des subalternes et accroître leur engagement et leur productivité, les leaders des banques commerciales burundaises devront mettre en place une politique de Ressources Humaines axée à la fois sur l'accroissement de la capacité des responsables hiérarchiques à développer des relations professionnelles empreintes de courtoisie et d'humanisme et leur aptitude à soutenir l'évolution des collaborateurs.

La satisfaction des employés a été largement analysée dans les domaines de la psychologie et de la gestion des ressources humaines. Elle a souvent été définie comme « la combinaison de circonstances psychologiques, physiques et environnementales qui amènent une personne à dire : je suis satisfait de mon travail » (Wall, T. D. et Wood, S. J. (2005)).

Lengnick-Hall (1988) corrobore l'argument ci-dessus et confirme que la satisfaction au travail est « un sentiment émotionnel positif résultant de l'évaluation par un individu de son emploi et/ou de son expérience professionnelle en comparant les avantages qu'il en attend avec ce qu'il en retire réellement ».

Ainsi, la satisfaction au travail se rapporte à des interactions spécifiques qui sont liées à un comportement affectif que des employés manifestent à l'égard de leur emploi (Lee, F.-H., T.-Z Lee et W.-Y. Wu. (2010).

Pour Tetenbaum, T.J. (1998), la satisfaction des employés est conceptualisée comme un état global issu de l'expérience professionnelle qui résulte des attributs d'un emploi. Par exemple, une expérience positive découle des caractéristiques psychologiques et environnementales qui entourent le travail. Deuxièmement, la satisfaction au travail est perçue comme un processus d'évaluation qui permet de comparer les résultats/avantages actuels tirés d'un emploi avec ceux qui étaient attendus. Ainsi, la satisfaction au travail est atteinte chaque fois que les attentes des employés sont satisfaites par toutes les récompenses qu'ils en retirent actuellement. Troisièmement, la satisfaction des employés est analysée comme une réponse à une situation professionnelle. Dans cette perspective, la satisfaction des employés repose à la fois sur l'émotion affective et l'expression verbale résultant de différents aspects d'un emploi. La satisfaction des employés implique donc que les salariés exercent un travail qu'ils aiment, qu'ils le font bien et qu'ils sont correctement récompensés pour leurs efforts. La satisfaction au travail implique donc de l'enthousiasme et de la joie sur le lieu de travail de sorte que les salariés se déclarent satisfaits d'un emploi lorsque celui-ci leur procure des émotions positives.

Selon Liouville, J. et Bayad, M. (1995), la non-satisfaction des employés dans une banque commerciale peut être due à divers facteurs. Voici quelques causes courantes de la non-satisfaction des employés dans ce secteur :

1. **Charge de travail excessive:** Les employés peuvent se sentir stressés et insatisfaits s'ils ont une charge de travail trop lourde ou des attentes déraisonnables en termes de productivité.
2. **Manque de reconnaissance:** L'absence de reconnaissance pour les réalisations et le travail acharné des employés peut entraîner de la frustration et de la non-satisfaction.

3. **Communication inefficace:** Une communication insuffisante ou inefficace de la part de la direction peut laisser les employés se sentir exclus ou mal informés, ce qui peut contribuer à leur insatisfaction.
4. **Manque de développement professionnel:** Si les employés ne voient pas d'opportunités de croissance professionnelle, de formation ou de développement de compétences, ils peuvent devenir désengagés et insatisfaits.
5. **Culture organisationnelle toxique:** Une culture d'entreprise toxique, caractérisée par des politiques injustes, des comportements discriminatoires, ou des relations interpersonnelles tendues, peut grandement affecter le moral des employés.
6. **Rémunération et avantages insatisfaisants:** Des salaires bas, des avantages sociaux médiocres ou des politiques de rémunération non transparentes peuvent conduire à l'insatisfaction des employés.
7. **Manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée:** Des horaires de travail excessifs, des attentes irréalistes en matière de disponibilité ou un manque de soutien pour concilier vie professionnelle et vie personnelle peuvent entraîner un mécontentement accru.

Il est essentiel pour les banques commerciales de prendre en compte ces facteurs et de mettre en place des mesures pour améliorer la satisfaction au travail de leurs employés, ce qui peut contribuer à une meilleure productivité, rétention du personnel et satisfaction de la clientèle.

Ainsi, selon Arcand, M., Bayad, M. et Fabi, B. (2002), la non-satisfaction des employés peut avoir de nombreux impacts négatifs sur une organisation, affectant sa productivité, sa culture d'entreprise et sa réputation. Voici quelques conséquences négatives de la non-satisfaction des employés :

- **Baisse de la Productivité :** Les employés insatisfaits sont moins motivés et engagés, ce qui peut entraîner une baisse de la productivité globale de l'organisation.
- **Taux de Rotation Élevé :** Les employés insatisfaits sont plus susceptibles de chercher d'autres opportunités d'emploi, ce qui peut entraîner un taux de rotation élevé et des coûts associés au recrutement et à la formation des nouveaux employés.
- **Absentéisme Accru :** Les employés insatisfaits ont tendance à prendre plus de congés maladie ou à être absents de manière injustifiée, ce qui peut affecter la continuité des opérations et la qualité du travail.

- **Climat Organisationnel Négatif** : La non-satisfaction des employés peut contribuer à la création d'un climat organisationnel négatif caractérisé par des tensions, des conflits interpersonnels et une mauvaise communication.
- **Diminution de la Qualité des Produits/Services** : Les employés insatisfaits peuvent être moins attentifs aux détails, moins enclins à fournir un service client de qualité ou à produire des biens/services de haute qualité.
- **Perte d'Innovation et de Créativité** : Des employés insatisfaits sont moins enclins à contribuer avec des idées novatrices ou à s'impliquer dans des projets créatifs, ce qui peut nuire à l'innovation au sein de l'organisation.
- **Impact sur la Marque Employeur** : Une mauvaise satisfaction des employés peut ternir la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur attractif, ce qui peut rendre difficile le recrutement de nouveaux talents.
- **Diminution de la Satisfaction Client** : Des employés insatisfaits peuvent avoir un impact négatif sur la satisfaction client en raison d'un service client médiocre ou d'une attitude négative envers les clients.

Selon ces auteurs, la non-satisfaction des employés peut avoir un effet domino sur de nombreux aspects de l'entreprise, affectant sa performance globale, sa culture et sa capacité à attirer, retenir et motiver les meilleurs talents. Il est donc essentiel pour les organisations de prendre des mesures pour améliorer la satisfaction des employés et favoriser un environnement de travail positif et productif.

I.8. Revue empirique

Dans le contexte d'analyser l'impact de la contribution de la GRH sur la performance financière des banques commerciales burundaises, plusieurs auteurs ont fait des études en essayant d'expliquer la relation positive ou négative qui est entre la GRH et la performance financière des banques commerciales :

-Selon Le Louarn et Wils en 2001, recruter des talents clés qui possèdent les compétences et les capacités requises peut renforcer la compétitivité des banques et conduire à de meilleures performances financières. Ainsi, ces auteurs ont dit qu'un bon recrutement, qui assure une adéquation entre les postes à pourvoir et les profils des candidats recrutés, peut améliorer la productivité, la satisfaction au travail et in fine la performance globale de la banque.

Selon eux, un recrutement efficace peut contribuer à réduire le taux de rotation du personnel, ce qui peut réduire les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux employés, tout en maintenant la continuité opérationnelle. Enfin, ils ont affirmé que recruter des candidats qui s'intègrent bien dans la culture d'entreprise peut renforcer l'engagement des employés, la rétention du personnel et donc la performance globale de la banque.

- Jeffrey Pfeffer, Michael Beer et Jennifer Chatman ont examiné l'impact négatif du recrutement non officiel sur la performance financière des banques commerciales.

Ces auteurs ont affirmé que si le recrutement non officiel a un impact négatif sur la performance financière des banques commerciales, il est important d'analyser en les détail des aspects du processus de recrutement, de la formation et du développement des employés, de la culture de l'organisationnel, etc. d'identifier les problèmes sous-jacents et de mettre en œuvre des mesures des correctives pour la situation.

-D'après Wright, P. M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. et Allen, M.R. (2005), les employés qui perçoivent un fort soutien de la part de leur organisation ont des attitudes positives à son égard. Ces auteurs avancent que lorsque les employés sont convaincus que leur organisation apprécie leur travail, récompense leurs efforts et se préoccupe de leur bien-être, ils sont plus enclins à s'attacher à elle et moins de propensions à se désengager, comme le montrent la diminution de l'absentéisme et des départs volontaires.

Ces auteurs disent que les enquêtes de satisfaction peuvent avoir des effets à court terme en identifiant des problèmes immédiats, mais leur gestion efficace et l'implémentation de mesures correctives peuvent conduire à des améliorations durables qui bénéficient à la performance financière à long terme.

Enfin, les employés satisfaits et engagés ont tendance à être plus productifs, plus créatifs et plus enclins à rester dans l'entreprise, ce qui peut avoir un impact positif sur les résultats financiers de la banque.

- David Sirota et Teresa Amabile (1996) ont étudié l'impact du non satisfaction des employés sur la performance financière des banques commerciales canadiennes et ont trouvé que la non-satisfaction des employés a un impact négatif sur la performance financière des banques commerciales. Voici comment cela peut se manifester selon ces auteurs :

- **Baisse de motivation** : Les employés peuvent sembler moins motivés, moins engagés dans leur travail et moins intéressés par les tâches qui leur sont assignées.

- **Absentéisme accru** : Une augmentation des absences non justifiées, des congés maladie fréquents ou des retards peut indiquer une non-satisfaction des employés.
- **Tensions interpersonnelles** : Des conflits fréquents entre les employés, des tensions avec la direction ou des problèmes de communication peuvent être des signes de non-satisfaction.
- **Baisse de la productivité** : Une diminution de la productivité, une qualité de travail inférieure à la normale ou un manque d'efficacité dans l'exécution des tâches peuvent également indiquer un niveau de non-satisfaction.
- **Turnover élevé** : Un taux de rotation du personnel élevé, c'est-à-dire un grand nombre d'employés quittant l'entreprise, peut être un indicateur fort de non-satisfaction des employés.
- **Manque d'engagement** : Les employés peuvent sembler désintéressés par leur travail, peu concernés par les objectifs de l'entreprise ou peu enclins à s'investir davantage.
- **Problèmes de santé et de bien-être** : Des problèmes de santé mentale ou physique, tels que le stress, l'anxiété, l'épuisement professionnel ou d'autres symptômes liés au mal-être au travail, peuvent également être associés à la non-satisfaction des employés.

Selon ces auteurs, il est important pour les entreprises de surveiller attentivement les niveaux de satisfaction des employés et de prendre des mesures pour résoudre les problèmes qui contribuent à la non-satisfaction. Une main-d'œuvre satisfaite est généralement plus productive, engagée et fidèle à l'entreprise, ce qui peut contribuer à une meilleure performance globale de l'organisation.

-Huselid, M.A, & Becker, B.E. (1996) ont trouvé qu'une formation adéquate sur la gestion des risques permet aux employés de comprendre les risques financiers, opérationnels et de conformité auxquels les banques sont confrontées, contribuant ainsi à la stabilité et à la durabilité de l'institution.

Dans leur étude, ils ont montré que formation contribue dans l'amélioration de la satisfaction client. Cela veut dire que les employés bien formés sont mieux équipés pour offrir un service client de qualité, répondant aux besoins des clients de manière efficace et professionnelle, ce qui renforce la fidélité et la confiance des clients.

Ensuite, ils ont mis l'accent sur la problématique de la relation entre la formation continue du personnel et la performance financière des banques commerciales.

D'après l'étude théorique, ils ont pu conclure que l'investissement dans le capital humain, en l'occurrence la formation continue, exerce un effet positif sur la performance financière, surtout lorsqu'il s'agit de la formation continue des cadres et des managers.

En ce qui concerne leur étude qui touche la formation continue au sein des banques, ils ont remarqué que la durée de la formation continue impactent positivement et significativement la performance des salariés et particulièrement les banques commerciales.

En revanche, ils ont constaté que la formation continue des chargés de clientèle est plus rentable lorsqu'on la compare avec la formation des autres catégories. De plus, il a trouvé que la nature de la formation n'exerce aucun effet sur la performance financière des banques commerciales.

D'après ce qui précède, ils ont pu conclure, que la formation continue, quel que soit sa nature, quel que soit sa cible, exerce un effet positif sur la performance des salariés et sur la performance financière des banques commerciales.

-Selon Schuler, R S., & Jackson, S. E. (1987), les licenciements loyaux peuvent initialement conduire à des réductions de coûts et à une amélioration de la productivité en éliminant les postes redondants ou non performants.

En éliminant les effectifs moins efficaces, une entreprise peut améliorer son efficacité opérationnelle et concentrer ses ressources sur les activités les plus rentables. Selon eux, dans un environnement économique difficile, les licenciements loyaux peuvent être perçus comme une mesure nécessaire pour s'adapter aux conditions du marché et maintenir la viabilité financière.

-Selon Wayne Cascio et Arianna Huffington(2005), les licenciements loyaux peuvent entraîner des coûts de restructuration élevés, y compris les indemnités de départ, les coûts de recrutement de nouveaux employés et les coûts liés à la formation. Selon ces auteurs Les licenciements peuvent conduire à la perte de talents et de compétences essentiels, ce qui peut affaiblir la capacité de l'entreprise à innover et à rester compétitive.

Ils ont aussi ajouté que les licenciements loyaux massifs peuvent créer un climat de peur et d'incertitude parmi les employés restants, ce qui peut entraîner une baisse de la productivité et de l'engagement. Les licenciements loyaux massifs peuvent enfin nuire à la réputation de l'entreprise, tant en interne qu'en externe, ce qui peut affecter la confiance des clients, des investisseurs et des employés.

-Selon ARCAND, M., BAYAD, M. ET FABI, B., (2002), le départ volontaire d'employés clés peut entraîner une perte de connaissances spécialisées et d'expertise précieuse pour la banque. Cela peut affecter la capacité de l'entreprise à répondre aux défis du secteur financier.

Ensuite, les départs volontaires peuvent perturber la continuité opérationnelle de la banque, en particulier si des employés clés quittent l'organisation sans transférer leurs connaissances et compétences.

Ces mêmes auteurs ont affirmé que le remplacement d'employés partis volontairement peut entraîner des coûts élevés liés au recrutement, à la sélection, à la formation et à l'intégration de nouveaux employés. Ces coûts peuvent avoir un impact sur la rentabilité de la banque.

Enfin, les départs volontaires peuvent créer des lacunes dans les équipes et affecter la productivité globale de la banque, en particulier si les postes vacants ne sont pas comblés rapidement.

-Richard Branson, Peter Cappelli et Marcus Buckingham (2013) ont trouvé que dans certaines situations, le départ volontaire peut permettre à une banque commerciale de renouveler sa main-d'œuvre en attirant de nouveaux talents avec des compétences et des perspectives innovantes, ce qui pourrait améliorer la performance à long terme.

Ainsi, ils ont ajouté que si les départs volontaires sont bien gérés et entraînent une réduction des coûts liés à la masse salariale sans compromettre les compétences essentielles, cela pourrait avoir un impact positif sur la rentabilité de la banque.

Enfin, ces auteurs dans leurs études faites, ils ont trouvé que dans un contexte de transformation rapide du secteur financier, des départs volontaires stratégiques pourraient permettre à une banque de s'adapter plus rapidement aux nouveaux défis et opportunités du marché.

En somme, les travaux antérieurs sur le soutien organisationnel perçu étant très explicites et fournissent des preuves solides que le soutien organisationnel perçu est un facteur important pour prédire à la fois la performance des ressources humaines et la performance financière d'une entreprise. Les entreprises peuvent bénéficier en s'engageant à fournir un environnement de travail sain et favorable pour leurs employés, en offrant un soutien organisationnel perçu élevé pour stimuler l'engagement et la performance de leurs employés, et en réduisant le taux de rotation volontaire de la main-d'œuvre pour améliorer la rentabilité financière de l'entreprise.

Conclusion du premier chapitre

Le premier chapitre concerne la revue de la littérature sur la GRH et la performance financière.

Nous avons montré la revue de la littérature théorique sur le fonctionnement des banques, la notion de la performance financière ainsi que la notion de la GRH et ses déterminants. Nous avons également montré le rôle économique et social que jouent les banques commerciales.

Enfin, il était question des études empiriques des autres chercheurs. Ce sont ces études qui nous ont guidé et inspiré dans le choix des variables de notre étude.

CHAP II : PRESENTATION DE L'APPLICATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DANS LES BANQUES COMMERCIALES BURUNDAISES

II.1. La genèse du secteur bancaire au Burundi

La genèse de la banque commerciale au Burundi remonte à l'époque postindépendance du pays. Voici un aperçu de l'évolution de ce secteur financier au Burundi :

- Indépendance et premiers pas : Après avoir obtenu son indépendance de la Belgique en 1962, le Burundi a commencé à développer son secteur financier. Les premières institutions financières étaient principalement des succursales de banques étrangères.
- Création de la Banque de la République du Burundi (BRB) : En 1966, la Banque de la République du Burundi a été créée en tant que banque centrale du pays pour réglementer le secteur financier et émettre la monnaie nationale.
- Développement du secteur bancaire : Dans les années qui ont suivi, le gouvernement burundais a encouragé le développement du secteur bancaire en promulguant des lois et des réglementations visant à promouvoir la croissance économique et à renforcer le système financier.
- Émergence des banques commerciales locales : Au fil du temps, des banques commerciales locales ont commencé à émerger au Burundi, offrant une gamme de services bancaires aux particuliers, aux entreprises et aux organismes gouvernementaux.
- Partenariats internationaux : Certaines banques commerciales au Burundi ont établi des partenariats avec des institutions financières internationales et des banques régionales pour renforcer leurs capacités, accéder à des financements et offrir des services plus diversifiés.
- Innovation et digitalisation : Avec l'avènement de la technologie, les banques commerciales au Burundi ont progressivement adopté des solutions numériques pour améliorer l'accessibilité aux services bancaires, offrir des services en ligne et mobiles, et augmenter l'efficacité opérationnelle.
- Rôle dans l'économie : Les banques commerciales au Burundi jouent un rôle crucial dans le financement de l'économie, en accordant des prêts aux entreprises, en facilitant les transactions commerciales, en encourageant l'épargne et en contribuant à la croissance économique du pays.¹⁴

¹⁴ www.africa-hr.com

II.2. Evolution des banques commerciales burundaises

Les banques commerciales au Burundi ont connu une évolution significative au fil des ans, jouant un rôle vital dans l'économie du pays. Voici quelques éléments supplémentaires sur le paysage bancaire au Burundi :

- ✚ Réglementation et supervision : La Banque de la République du Burundi (BRB) est l'institution responsable de la régulation et de la supervision du secteur financier, y compris des banques commerciales. Elle veille à ce que les banques respectent les normes prudentielles pour assurer la stabilité du système financier.
- ✚ Concurrence et consolidation : Le secteur bancaire au Burundi est relativement petit, avec un nombre limité de banques commerciales. Cela a conduit à une concurrence intense entre les acteurs du marché. Au fil du temps, il y a eu des mouvements de consolidation et de partenariats stratégiques entre les banques pour renforcer leur position sur le marché.
- ✚ Innovation et digitalisation : Les banques commerciales au Burundi adoptent de plus en plus les technologies numériques pour améliorer l'accessibilité aux services bancaires, réduire les coûts opérationnels et proposer des solutions financières innovantes telles que les paiements mobiles, les services bancaires en ligne et les prêts numériques.
- ✚ Engagement communautaire : Les banques commerciales jouent un rôle actif dans le développement communautaire en soutenant des initiatives sociales, culturelles et environnementales. Elles participent également à des programmes de responsabilité sociale des entreprises visant à améliorer les conditions de vie des populations locales.
- ✚ Gestion des risques : Les banques commerciales au Burundi sont confrontées à divers risques, notamment les risques de crédit, de liquidité, opérationnels et de conformité. Elles mettent en place des mécanismes de gestion des risques solides pour prévenir les crises financières et assurer la pérennité de leurs activités.
- ✚ Formation et développement du personnel : Les banques commerciales investissent dans la formation et le développement de leur personnel pour garantir des normes élevées de service à la clientèle, de conformité réglementaire et de gestion des risques, tout en favorisant une culture d'innovation et d'excellence.

Les banques commerciales au Burundi ont évolué pour devenir des acteurs essentiels du système financier du pays, contribuant à la croissance économique, à l'inclusion financière et au développement durable du Burundi en offrant des services financiers accessibles et adaptés aux besoins de la population locale.

Les banques commerciales au Burundi ont connu une évolution significative au fil des ans, jouant un rôle vital dans l'économie du pays. Voici quelques éléments supplémentaires sur le paysage bancaire au Burundi.

En résumé, les banques commerciales au Burundi continuent de jouer un rôle crucial dans le développement économique du pays en offrant des services financiers essentiels, en favorisant l'inclusion financière, en promouvant l'innovation et en contribuant au bien-être des communautés locales à travers diverses initiatives.¹⁵

II.3. La situation de la GRH au Burundi

La gestion des ressources humaines (GRH) au Burundi, tout comme dans de nombreux autres pays, est une fonction essentielle pour les organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Voici quelques points généraux sur la GRH au Burundi :

1. **Contexte économique et social** : Le Burundi est un pays d'Afrique de l'Est qui a connu des défis économiques et politiques. La GRH doit composer avec ces défis pour soutenir le développement des organisations.
2. **Cadre légal** : La GRH au Burundi est encadrée par des lois et des réglementations spécifiques concernant le travail, l'emploi, les conditions de travail, etc. Il est important pour les entreprises de se conformer à ces lois pour éviter des problèmes juridiques.
3. **Recrutement et formation** : Le recrutement et la formation du personnel sont des aspects clés de la GRH. Les entreprises au Burundi doivent trouver des moyens efficaces pour attirer et retenir les talents, ainsi que pour développer les compétences de leurs employés.
4. **Relations de travail** : Les relations entre employeurs et employés sont également importantes. La GRH doit s'assurer de maintenir de bonnes relations de travail pour favoriser un environnement productif et harmonieux.
5. **Rémunération et avantages sociaux** : La rémunération et les avantages sociaux font partie intégrante de la GRH. Les entreprises au Burundi doivent offrir des rémunérations compétitives et des avantages sociaux attractifs pour attirer et retenir les talents.
6. **Défis spécifiques** : Certains défis spécifiques peuvent affecter la GRH au Burundi, tels que l'instabilité politique, les tensions ethniques, la pauvreté, l'accès limité à l'éducation et à la formation professionnelle, etc.

¹⁵ www.docudoo.com

En résumé, la gestion des ressources humaines au Burundi est essentielle pour le bon fonctionnement des organisations dans un contexte économique et social complexe.

Les entreprises doivent adapter leurs pratiques de GRH pour répondre aux défis spécifiques du pays et pour soutenir le développement de leurs employés et de leurs activités.

II.4. Les lois clés régissant la GRH au Burundi

Au Burundi, la gestion des ressources humaines est encadrée par plusieurs lois et réglementations clés qui établissent les droits et les responsabilités des employeurs et des employés. Voici quelques-unes des lois importantes régissant la GRH au Burundi :

1. **Code du Travail** : Le Code du Travail au Burundi établit les droits et les devoirs des travailleurs et des employeurs. Il traite de divers aspects de la relation de travail, tels que les contrats de travail, les conditions de travail, les congés, la rémunération, la santé et la sécurité au travail, etc.
2. **Loi sur la Sécurité Sociale** : Cette loi régit le système de sécurité sociale au Burundi, y compris les cotisations sociales, les prestations de sécurité sociale pour les travailleurs, la protection en cas de maladie, de maternité, d'invalidité, de décès, etc.
3. **Loi sur la Prévoyance Sociale** : Cette loi concerne les régimes de retraite complémentaire et les prestations de prévoyance sociale pour les employés.
4. **Loi sur la Santé et la Sécurité au Travail** : Cette loi vise à assurer des conditions de travail sûres et saines pour les employés en établissant des normes de santé et de sécurité au travail que les employeurs doivent respecter.
5. **Loi sur la Formation Professionnelle** : Cette loi concerne la formation professionnelle des travailleurs et vise à améliorer les compétences et les qualifications des employés.
6. **Loi sur l'Emploi des Jeunes et des Personnes Handicapées** : Cette loi vise à promouvoir l'emploi des jeunes et des personnes handicapées en mettant en place des mesures spécifiques pour faciliter leur intégration sur le marché du travail.

Ces lois et réglementations sont essentielles pour régir les relations de travail et protéger les droits des travailleurs au Burundi. Les entreprises opérant dans le pays doivent se conformer à ces lois pour éviter des litiges juridiques et assurer le respect des droits des employés.

II.5. La façon dont les travailleurs peuvent signaler les violations dans leur travail au Burundi

Au Burundi, les employés disposent de plusieurs moyens pour signaler des violations du Code du Travail et d'autres infractions aux lois du travail. Voici quelques voies par lesquelles les employés peuvent signaler de telles violations :

1. **Inspection du Travail** : Les employés peuvent contacter les autorités compétentes chargées de l'inspection du travail pour signaler des violations du Code du Travail. Ces autorités sont responsables de faire respecter les lois du travail et d'inspecter les lieux de travail pour s'assurer de leur conformité.
2. **Syndicats** : Les employés peuvent se tourner vers les syndicats ou les organisations de travailleurs pour obtenir de l'aide et signaler des violations du Code du Travail. Les syndicats peuvent fournir un soutien et une représentation aux travailleurs confrontés à des problèmes de travail.
3. **Ministère du Travail** : Le Ministère du Travail et de l'Emploi est l'organe gouvernemental responsable de la régulation du marché du travail. Les employés peuvent contacter ce ministère pour signaler des violations du Code du Travail et demander une intervention.
4. **Organisations de défense des droits des travailleurs** : Il existe des organisations non gouvernementales et des groupes de défense des droits des travailleurs au Burundi. Les employés peuvent se tourner vers ces organisations pour obtenir de l'aide et signaler des violations du Code du Travail.
5. **Plainte formelle** : Les employés peuvent déposer une plainte formelle auprès des autorités compétentes, telles que les tribunaux du travail, en cas de violations du Code du Travail. Il est recommandé de recueillir des preuves et des témoignages pour étayer la plainte.

Il est essentiel pour les employés de connaître leurs droits en matière de travail et les procédures à suivre pour signaler des violations du Code du Travail. En signalant ces infractions, les employés contribuent à promouvoir des conditions de travail justes et respectueuses des lois du travail.

II.6. Le rôle de la GRH dans les banques commerciales burundaises

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) joue un rôle essentiel dans les banques commerciales au Burundi, contribuant à la gestion efficace du personnel et au développement organisationnel. Voici quelques aspects clés du rôle de la GRH dans les banques commerciales burundaises :

- Recrutement et Sélection : La GRH est chargée de recruter et de sélectionner les meilleurs talents pour répondre aux besoins en personnel des banques. Cela implique de définir les profils de postes, diffuser les offres d'emploi, mener des entretiens d'embauche et sélectionner les candidats les plus qualifiés.
- Formation et Développement : La GRH met en place des programmes de formation et de développement pour renforcer les compétences et les connaissances des employés. Cela inclut la formation initiale, le développement professionnel continu et la promotion de la mobilité interne.
- Gestion des Performances : La GRH établit des processus d'évaluation des performances pour évaluer les employés, identifier les points forts et les domaines à améliorer, et fournir des retours constructifs pour favoriser la croissance professionnelle.
- Gestion des Carrières : La GRH travaille avec les employés pour élaborer des plans de carrière, identifier les opportunités de développement et de progression au sein de l'organisation, et favoriser la rétention des talents.
- Gestion des Compétences et des Talents : La GRH veille à ce que les compétences et les talents clés soient identifiés et développés au sein de l'organisation pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'entreprise.
- Relations Sociales : La GRH gère les relations entre l'employeur et les employés, en veillant au respect des droits du travail, en facilitant la communication interne, en gérant les conflits et en favorisant un environnement de travail positif et collaboratif.
- Conformité et Gestion des Risques RH : La GRH s'assure que les pratiques de gestion des ressources humaines sont conformes à la législation du travail en vigueur au Burundi et aux politiques internes de l'entreprise. Elle aide également à identifier et à atténuer les risques liés aux ressources humaines.

En résumé, la Gestion des Ressources Humaines joue un rôle vital dans les banques commerciales au Burundi en contribuant au recrutement, à la formation, au développement et à la rétention des talents, en favorisant un environnement de travail favorable à la productivité

et à la croissance organisationnelle, tout en garantissant la conformité aux normes légales et réglementaires en matière de travail.¹⁶

II.7. La contribution de la GRH dans la performance financière des banques commerciales burundaises

La gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle essentiel dans la performance financière des banques commerciales burundaises de plusieurs manières :

1. **Attractivité et rétention des talents** : Une GRH efficace peut aider les banques à attirer, recruter et retenir les meilleurs talents du secteur financier, ce qui peut se traduire par une main-d'œuvre qualifiée, motivée et engagée.
2. **Productivité et efficacité** : Des pratiques de GRH bien conçues, telles que la formation continue, le développement des compétences et la gestion de la performance, peuvent augmenter la productivité des employés, optimiser les processus internes et améliorer l'efficacité opérationnelle.
3. **Engagement et motivation des employés** : Une GRH axée sur l'engagement des employés, la reconnaissance des performances et le bien-être au travail peut stimuler la motivation des employés, réduire le taux de rotation du personnel et favoriser un climat de travail positif.
4. **Innovation et créativité** : En favorisant un environnement de travail inclusif, encourageant la diversité d'idées et soutenant le développement professionnel, la GRH peut stimuler l'innovation et la créativité au sein des équipes, ce qui peut conduire à de nouvelles opportunités commerciales et à une croissance financière.
5. **Gestion des risques** : Une gestion efficace des ressources humaines peut contribuer à réduire les risques liés à la conformité réglementaire, à la sécurité des données et à d'autres aspects critiques de la gestion des risques, ce qui peut protéger la réputation et les finances de la banque.
6. **Service clientèle de qualité** : Des employés motivés, bien formés et engagés sont plus susceptibles d'offrir un service clientèle de qualité, ce qui peut renforcer la fidélité des clients, accroître la satisfaction client et générer des revenus supplémentaires pour la banque.

¹⁶ www.burundi-agnews.org

7. **Leadership et gestion du changement** : Une GRH efficace peut former des leaders capables de gérer le changement, d'innover et d'adapter l'organisation aux défis du marché, ce qui peut conduire à une meilleure performance financière à long terme.

En intégrant une approche stratégique de la GRH dans leur fonctionnement, en alignant les objectifs RH sur les objectifs commerciaux et en investissant dans le développement et l'engagement des employés, les banques commerciales burundaises peuvent renforcer leur performance financière, leur compétitivité et leur position sur le marché local et international.

II.8. Les meilleures pratiques de GRH adoptées par les banques au Burundi

Les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) adoptées par les banques au Burundi visent à promouvoir un environnement de travail productif, à attirer et retenir les talents, à développer les compétences des employés et à garantir la conformité aux réglementations du travail. Voici quelques pratiques de GRH couramment considérées comme efficaces dans le contexte bancaire burundais :

1. **Recrutement et sélection rigoureux** : Les banques accordent une grande importance au recrutement et à la sélection des employés en identifiant les candidats les plus qualifiés et les mieux adaptés aux besoins de l'organisation.
2. **Formation et développement continu** : Les banques investissent dans la formation et le développement professionnel de leurs employés pour renforcer leurs compétences et leur expertise, ce qui contribue à l'amélioration des performances individuelles et organisationnelles.
3. **Politiques de rémunération compétitives** : Les banques offrent des packages de rémunération compétitifs comprenant des salaires attractifs, des bonus basés sur la performance, des avantages sociaux et des opportunités d'avancement professionnel.
4. **Gestion de la performance** : Les banques mettent en place des systèmes de gestion de la performance pour évaluer régulièrement les employés, fixer des objectifs clairs, fournir des retours constructifs et reconnaître les réalisations.
5. **Culture d'entreprise forte** : Les banques cherchent à promouvoir une culture d'entreprise positive fondée sur des valeurs telles que l'intégrité, l'innovation, la collaboration et le service client.
6. **Communication transparente** : Une communication ouverte et transparente entre la direction et les employés est essentielle pour favoriser la confiance, l'engagement et la collaboration au sein de l'organisation.

7. **Équilibre travail-vie personnelle** : Les banques encouragent un équilibre sain entre le travail et la vie personnelle en offrant des politiques de congé flexibles, des programmes de bien-être et des avantages axés sur le bien-être des employés.
8. **Développement du leadership** : Les banques identifient et développent les futurs leaders de l'organisation à travers des programmes de développement du leadership et des opportunités de progression de carrière.

En adoptant ces meilleures pratiques de GRH, les banques au Burundi peuvent améliorer l'engagement des employés, la productivité, la rétention des talents et la performance globale de l'organisation dans un environnement hautement concurrentiel du secteur financier.¹⁷

II.9. Les mesures des banques commerciales dans l'efficacité de leurs pratiques de GRH

Pour mesurer l'efficacité de leurs pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), les banques commerciales au Burundi peuvent utiliser divers indicateurs et méthodes d'évaluation. Voici quelques façons dont ces banques pourraient mesurer l'efficacité de leurs pratiques de GRH :

1. **Taux de rotation du personnel** : Un taux élevé de rotation du personnel peut indiquer des problèmes de rétention et de satisfaction des employés, ce qui peut être un indicateur de l'efficacité des pratiques de GRH.
2. **Indicateurs de performance des employés** : Les banques peuvent suivre les indicateurs de performance des employés tels que les objectifs atteints, les évaluations de performances, les promotions internes, etc., pour évaluer l'impact de leurs pratiques de GRH sur la performance individuelle.
3. **Satisfaction des employés** : Les enquêtes de satisfaction des employés peuvent aider à évaluer comment les employés perçoivent les politiques, les programmes et les pratiques de GRH de l'organisation.
4. **Absentéisme et taux de présence** : Surveiller les taux d'absentéisme et de présence peut fournir des indications sur le bien-être des employés et l'efficacité des pratiques de GRH en matière de gestion du temps et du travail.
5. **Coûts de recrutement et de formation** : La réduction des coûts liés au recrutement, à la formation et au développement des employés peut être un indicateur de l'efficacité des pratiques de GRH en matière de rétention et de développement des talents.

¹⁷ www.iwacu-burundi.org

6. **Analyse comparative** : Les banques peuvent également mener des analyses comparatives avec d'autres institutions financières pour évaluer la compétitivité de leurs pratiques de GRH en termes d'attraction, de rétention et de développement des talents.
7. **Feedback des managers et des employés** : Les retours d'information des managers et des employés sur les politiques et les pratiques de GRH peuvent fournir des informations précieuses sur leur efficacité et sur les domaines nécessitant des améliorations.

En utilisant une combinaison de ces mesures et d'autres outils d'évaluation, les banques commerciales au Burundi peuvent évaluer de manière approfondie l'efficacité de leurs pratiques de GRH et apporter les ajustements nécessaires pour améliorer la gestion des ressources humaines et favoriser la réussite organisationnelle.¹⁸

II.10. Les principales difficultés rencontrées par les banques commerciales burundaises dans la mise en œuvre des pratiques de GRH

La mise en œuvre des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) par les banques au Burundi peut être entravée par diverses difficultés. Voici quelques-unes des principales difficultés auxquelles les banques pourraient être confrontées dans la mise en œuvre de ces pratiques :

1. **Contraintes financières** : Les banques peuvent rencontrer des difficultés pour allouer des ressources adéquates à la mise en œuvre de programmes de formation, de développement professionnel et de rémunération compétitive en raison de contraintes budgétaires.
2. **Concurrence pour les talents** : La concurrence pour les talents qualifiés dans le secteur financier peut rendre difficile pour les banques de recruter et de retenir les employés les plus compétents, ce qui peut compromettre la mise en œuvre efficace des pratiques de GRH.
3. **Cadre réglementaire complexe** : Les banques doivent se conformer à un cadre réglementaire strict en matière d'emploi, ce qui peut poser des défis en termes de gestion des contrats de travail, des avantages sociaux et des politiques de ressources humaines.
4. **Résistance au changement** : Les employés et les gestionnaires peuvent parfois résister aux changements introduits par de nouvelles pratiques de GRH, ce qui peut entraver leur adoption et leur efficacité.

¹⁸ www.repository.ub.edu.bi

5. **Gestion de la diversité** : La gestion de la diversité culturelle, générationnelle et de genre au sein de l'effectif peut représenter un défi pour les banques, en particulier lors de la mise en œuvre de politiques inclusives et équitables.
6. **Communication inefficace** : Une communication inefficace entre la direction et les employés peut entraîner des malentendus, une baisse de l'engagement et une mise en œuvre inefficace des pratiques de GRH.
7. **Évolution technologique** : L'adoption de nouvelles technologies dans la gestion des ressources humaines peut nécessiter des investissements importants et une formation approfondie du personnel, ce qui peut poser des défis.
8. **Instabilité politique et économique** : L'instabilité politique et économique dans le pays peut impacter les opérations des banques, y compris la mise en œuvre de pratiques de GRH efficaces.

En surmontant ces difficultés avec une approche proactive, une planification stratégique et un engagement continu envers l'amélioration des pratiques de GRH, les banques au Burundi peuvent renforcer leur capacité à attirer, développer et retenir les meilleurs talents, ce qui est essentiel pour leur succès à long terme.

II.11. Les mesures de l'impact de la GRH sur la performance financière des banques commerciales burundaises

Les banques peuvent mesurer l'impact de la gestion des ressources humaines (GRH) sur leur performance financière en utilisant divers indicateurs et approches d'évaluation. Voici quelques méthodes courantes pour évaluer cet impact :

1. **Indicateurs de performance clés (KPIs)** : Identifier et suivre les indicateurs de performance clés liés à la GRH, tels que le taux de rotation du personnel, le coût par recrutement, la productivité par employé, le taux d'absentéisme, etc. Ces KPIs peuvent fournir des insights sur l'efficacité des pratiques de GRH.
2. **Analyse comparative** : Comparer les données RH de la banque avec celles d'autres institutions financières du même secteur pour évaluer la performance relative en termes d'engagement des employés, de productivité, de rétention du personnel, etc.
3. **Évaluations de la satisfaction des employés** : Conduire des enquêtes de satisfaction des employés pour mesurer le niveau de satisfaction, d'engagement et de bien-être au travail, qui peuvent influencer la performance financière de la banque.

4. **Analyse du lien de causalité** : Établir des liens de causalité entre les pratiques de GRH spécifiques mises en œuvre et les résultats financiers de la banque, en examinant comment ces pratiques influencent directement ou indirectement la rentabilité et la croissance.
5. **Analyse de la productivité** : Évaluer l'impact des investissements en formation, en développement des compétences et en programmes de motivation sur la productivité des employés, en mesurant les gains d'efficacité et de performances.
6. **Analyse du retour sur investissement (ROI)** : Calculer le ROI des initiatives de GRH en comparant les coûts des programmes (formation, recrutement, avantages sociaux, etc.) avec les bénéfices générés, tels que l'amélioration de la productivité, la réduction du taux de rotation, etc.
7. **Évaluation du leadership** : Mesurer l'efficacité du leadership dans la gestion du changement, l'innovation et la création d'une culture d'entreprise positive, qui peuvent influencer la performance financière globale de la banque.

En combinant ces différentes approches d'évaluation et en surveillant régulièrement les indicateurs de performance clés, les banques peuvent mieux comprendre comment les pratiques de GRH affectent leur performance financière, identifier les domaines à améliorer et prendre des décisions stratégiques pour optimiser l'impact de leur gestion des ressources humaines.

Conclusion du deuxième chapitre

Le deuxième chapitre concerne la présentation de la GRH ainsi que les banques commerciales burundaises. Nous avons fait une brève historique de la banque commerciale depuis sa création, son avènement, son évolution et son rôle au Burundi. Nous avons aussi parlé de la GRH au Burundi en générale ainsi que son rôle dans les banques commerciales burundaises.

CHAP. III. LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Toute recherche scientifique dans le domaine des sciences de gestion doit être présentée suivant une procédure méthodologique adéquate. De ce fait, il faut avoir recours à des informations disponibles tirées à partir des données existantes tout en présentant leurs sources (elles doivent être utiles, bien détaillées, fiables et valides).

La méthodologie de recherche est la phase qui consiste à mobiliser les informations nécessaires à la réalisation de notre travail. Dans cette partie, nous parlerons des méthodes de collecte des données, du traitement des données et des contraintes de l'étude.

Notre travail de recherche s'intéresse manifestement à l'impact de l'application de la GRH sur la performance financière des banques commerciales burundaises.

Cette partie montre la méthodologie de recherche et les techniques utilisées pour aboutir aux résultats de l'étude. L'élaboration de ce présent travail de recherche va s'effectuer selon un canevas de rédaction de mémoire précis.

Pour tester les hypothèses de recherche et répondre aux préoccupations soulevées dans ce travail, nous adoptons une démarche méthodologique intégrant la technique d'analyse des données, les données de l'étude, les variables et leurs mesures.

III.1. Cadre méthodologique

Un travail scientifique nécessite une certaine clarté et précision ; celle-ci impose une démarche adaptée en vue d'éviter des erreurs et confusions dans les résultats.

Ce paragraphe décrit l'ensemble de la méthodologie et des choix réalisés afin de collecter et de traiter les informations destinées à tester les hypothèses formulées.

III.1.1. Choix méthodologique

Nous avons choisi la méthode déductive, autrement dit l'approche hypothético quantitative déductive car elle vise à recueillir des données observables et quantifiables. La méthode s'appuie sur des instruments ou techniques de recherche quantitatives de collecte de données dont en principe la fidélité et la validité sont assurées.

Cette méthode aboutit à des données chiffrées qui permettent de faire des analyses descriptives, des tableaux et graphiques, des analyses statistiques de recherche, de liens entre les variables ainsi que des analyses de corrélation.

Ainsi, lors du traitement de nos données, nous allons utiliser quatre méthodes telles que : méthode statistique, méthode comparative, méthode synthétique et méthode analytique. Nous allons aussi utiliser un logiciel STATA afin de traiter les relations entre les variables.

III.1.2. La technique d'analyse des données : logiciel STATA17

Le logiciel STATA17 nous a facilité pour l'observation de la causalité entre les pratiques de GRH et la performance financière des banques commerciales. Le choix de cette approche tient au fait que le progrès des études en GRH dépend du développement continu de nouvelles techniques de recherche, qui prennent en compte la complexité du lien objet de l'étude. Inspirée des travaux récents en GRH (Fabi, 2012 ; Anvari et Amin, 2011), cette approche permet d'obtenir dans la même modélisation la relation positive et la relation négative. Cependant, pour valider la relation positive tel que décrit dans le modèle, nous allons faire recours à une approche analytique basée sur la validation des hypothèses émises.

III.1.3. Rapport annuel des banques commerciales burundaises et entretien

Dans le but de trouver les données dépendantes ou indépendantes, nous avons consulté les rapports annuels des sept banques commerciales burundaises étudiées et nous avons ainsi fait l'entretien.

III.1.3.1. Rapport annuel des banques commerciales burundaises

Concernant les données des variables dépendantes, nous avons visité les sites web des sept banques commerciales afin de trouver les états financiers à utiliser dans notre travail de recherche.

III.1.3.2. Entretien

Les données des cinq variables indépendantes qui constituent notre travail de recherche utilisées dans ce travail ont été collectées pendant quatre (04) mois dans les différentes banques commerciales par entretien au près des chefs de GRH des sept banques commerciales burundaises de notre travail de recherche.

III.1.4. Enquêtes auprès des professionnels et praticiens

Après avoir récolté les données, nous les avons étudiées afin de vérifier les hypothèses sus mentionnées. Vue la quantité des données recueillies, les hypothèses seront surtout vérifiées grâce aux besoins identifiés lors des entretiens et avec l'aide des études empiriques menées sur

le sujet. Rappelons que l'axe d'analyse sera l'approche universelle qui prône une relation négative ou positive entre les déterminants de GRH et la performance financière.

III.1.5. Techniques de collecte des données

La collecte de données est une étape importante puisqu'elle consiste à recueillir ou rassembler concrètement les informations prescrites auprès des personnes ou unités d'observation retenues dans l'échantillon¹⁹.

Le choix des outils de collecte de données a été fait en fonction des objectifs de l'étude, ces outils nous permettent d'avoir toutes les informations nécessaires. Nous allons faire recours à l'analyse documentaire. Cette technique permet d'avoir une connaissance sur les activités des entreprises tant de leur environnement interne qu'externe. Le manuel de procédures et les états financiers des banques commerciales burundaises nous ont permis d'analyser sa performance financière.

III.1.6. Types de données

Pour notre travail, nous avons utilisé les données secondaires constituées à base des états financiers produits par sept banques commerciales burundaises.

En outre, les données primaires sont constituées par les variables indépendantes obtenues à l'aide de l'entretien.

III.1.7. Méthodes de collecte des données

Il est à noter que les données issues de notre collecte ont fait l'objet de traitement informatique par le logiciel Microsoft Excel, conçu suivant un programme qui permet le traitement des données brutes qu'il dispose en tableaux ou graphiques suffisamment exploitables pour les analyses.

III.1.8. Méthodes d'analyse des données

Les données recueillies à l'aide du questionnaire ne vont servir à quelque chose qu'après un traitement qui permet de faire une bonne analyse des données. Les analyses effectuées consistent en des analyses descriptives et corrélationnelles. Elles sont effectuées à l'aide du logiciel STATA17.

¹⁹ Campehoudt et al. (2011), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4e éd., Paris, Dunod, 262p.

Ainsi, les analyses descriptives sont utilisées dans un premier temps. Cependant, l'analyse descriptive permet de décrire la distribution d'une variable continue de rapport ou d'intervalle. Les analyses descriptives nous permettent d'analyser les déterminants de la GRH dans les banques commerciales burundaises lesquelles nous avons fait l'étude.

III.2. Méthodes de traitement des données

Pour traiter les données, nous avons utilisé quatre méthodes à savoir : méthode statistique, méthode comparative, méthode synthétique et méthode analytique.

III.2.1. Méthode statistique

Dans ce travail, on a utilisé quelques outils d'analyse de données. Il s'agit le logiciel Excel pour saisir les données et pour calculer les ratios, et le stata¹⁷ pour tester l'influence entre la GRH sur la performance financière des banques commerciales burundaises.

III.2.2. Méthode comparative

Cette méthode a été utilisé pour comparer les données de 5 ans, elle nous a permis de comparer également les indicateurs de performance financière des banques commerciales burundaises avant et après l'adoption de la GRH.

III.2.3. Méthode synthétique

La méthode synthétique nous a aidés à interpréter les ratios et les résultats trouvés afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche.

III.2.4. Méthode analytique

Cette méthode a été utilisée pour analyser les données collectées avec l'usage d'un logiciel stata 17.

III.3. Modèle économétrique

Un modèle économétrique est une description simplifiée de la réalité, conçue pour tester des hypothèses concernant les comportements économiques²⁰.

Selon Régis Bourbonnais(2015), un modèle consiste en une présentation formalisée d'un phénomène sous forme d'équation dont les variables sont des grandeurs économiques.

²⁰

https://www.google.com/search?q=modele+econometrique&oq=modele+econometrique&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCjEzNjI5ajBqMTWoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8 consulté le 30/05/2024

En fonction de types des données, le modèle peut être spécifié. Nous distinguons plusieurs types de données selon que le modèle est spécifié en :

- **série temporelle** : c'est le cas le plus fréquent en économétrie, il s'agit de variables observées à intervalles de temps réguliers (la consommation annuelle, totale France, exprimée en euros courants sur 20 ans) ;
- **coupe instantanée** : les données sont observées au même instant et concernent les valeurs prises par la variable pour un groupe d'individus spécifiques (consommation observée des agriculteurs pour une année donnée) ;
- **panel** : la variable représente les valeurs prises par un échantillon d'individus à intervalles réguliers (la consommation d'un échantillon de ménages de la région parisienne sur 20 ans);
- **cohorte** : très proches des données de panel, les données de cohorte se distinguent de la précédente par la constance de l'échantillon, les individus sondés sont les mêmes d'une période sur l'autre.

Pour notre étude, nous avons trouvé intéressant d'utiliser les données secondaires de sept banques commerciales burundaises pour une période de cinq ans (de 2018 à 2022). Ces données de sept banques commerciales sur un intervalle de temps régulier de 2018- 2022, nous renvoie à utiliser **l'économétrie des données de panel**.

III.3.1.Intérêt des données de Panel

Un ensemble de données longitudinales ou panel, est un ensemble de données qui suit un échantillon donné d'individus au fil du temps et fournit ainsi de multiples observations sur chaque individu de l'échantillon. Les données de Panel permettent d'identifier les paramètres que l'on n'aurait pu identifier dont en général la corrélation entre les variables explicatives et les résidus due à l'hétérogénéité non observée.

Ce type de données se caractérise par une double dimension : une dimension individuelle et une dimension temporelle. Les données sur Panel représentent aussi un mélange de données en coupe instantanée et les données en séries chronologiques.

Un ensemble de données de panel pour la recherche économique présente plusieurs avantages majeurs par rapport aux ensembles de données transversales ou chronologiques conventionnelles, tels que :

- ✓ Les données de panel donnent généralement aux chercheurs un grand nombre de points de données, augmentant les degrés de liberté et réduisant la colinéarité parmi les variables explicatives.
- ✓ Contrôler l'impact des variables omises (ou de l'hétérogénéité individuelle ou temporelle).
- ✓ Les techniques d'estimations des données sur panel peuvent explicitement prendre en compte l'hétérogénéité des unités composant la population choisie.
- ✓ Simplification du calcul et de l'inférence statistique. Les données de panel impliquent au moins deux dimensions, une dimension transversale et une dimension de série chronologique.

Dans notre étude, nous utilisons **le panel dynamique** (en raison que le nombre des banques n est supérieur à la période t) pour analyser la contribution de la GRH sur la performance financière des banques commerciales burundaises.

Nous allons utiliser à cet effet un échantillon de sept banques commerciales œuvrant au Burundi. La période d'étude est de cinq ans (2018-2022).

III.3.2. Cadre général des données de Panel

Le principal avantage d'un échantillon de données de panel par rapport aux données en coupe transversale est qu'il offre aux chercheurs une facilité d'étudier les différences dans les comportements entre les individus (Monta ;ssar, 2015). Les données de panel possèdent une dimension temporelle et une dimension individuelle. De ce fait, il est donc intéressant d'identifier l'effet associé à chaque individu, cet effet pouvant être fixé ou aléatoire.

D'où l'intérêt de contrôler l'hétérogénéité individuelle qui peut être fixé ou aléatoire dans le cadre des modèles à effets individuels. Les modèles à effets individuels supposent l'existence des coefficients identiques pour tous les individus et de constantes spécifiques. Par conséquent, il ressort que la relation spécifiée à travers ce type de modélisation n'est censée différer pour tous les individus qu'au niveau des constantes introduites dans le modèle. Ce sont des modèles à panels hétérogènes dont la seule source de l'hétérogénéité est issue des constantes individuelles.

Nous distinguons deux cas de modèles tels que spécifiés par Hasiao (1989) : Les modèles à effets individuels fixes et les modèles à effet individuelle aléatoire. Selon Hurlin,(2010) les modèles à effets individuels aléatoire supposent que les effets individuels ne sont plus des

paramètres, mais des variables aléatoires possédant une distribution commune pour tous les individus.

Dans les modèles à effets aléatoires, on suppose que la relation entre la variable endogène et les variables exogènes ne soit plus fixe mais aléatoire. L'hétérogénéité inobservée n'est plus corrélée avec les variables explicatives. Dans les modèles à effets fixes individuels, on suppose que les effets individuels sont des paramètres de nature déterministe (Hurlin, Kouontchou et Maillet, 2010).

D'après Hurlin (2006), la première étape à établir pour un échantillon de données de panel est de vérifier la spécification homogène ou hétérogène du processus générateur de données. La phase de test de spécification revient à déterminer si on a le droit de supposer une fonction de régression identique pour tous les individus (modèle pooled). Dans ce cas, les élasticités des facteurs exogènes sont identiques ($\beta_i = \beta$) et la constante identique pour tous les individus ($\alpha_i = \alpha$) selon le modèle suivant :

$$Y_{it} = \alpha + \sum_{k=1}^k \beta_k X_{it} + \varepsilon_{it}$$

ou

$$Y_{it} = \alpha + \sum_{k=1}^k \beta'_k X_{it} + \varepsilon_{it}$$

Avec $I, 1, \dots, N$ et $1, \dots, T$

Cependant, lorsqu'on travaille sur des séries agrégées, il est peu probable que la fonction de régression, soit strictement identique pour tous les individus étudiés. Ainsi, il convient de tester si les élasticités des différents facteurs (β_i) sont identiques. Si ce n'est pas le cas, il n'existe à priori aucune structure d'estimation commune entre les pays (individus), et donc l'utilisation des données de panels ne se justifie pas et peut même conduire à des biais d'estimation. On doit alors estimer les fonctions individu par individu. En revanche, s'il existe bien une relation identique pour toutes les élasticités, alors la source d'hétérogénéité ne peut provenir que des constantes (α_i). Or, rien ne garantit que les banques étudiées possèdent le même niveau moyen de la variable endogène.

Par suite, le modèle général à données de panel s'écrit comme un modèle à double indice qui prend la forme suivante :

$$Y_{it} = \alpha_i + \sum_{K=1}^K \beta_k X_{it} + \varepsilon_{it}$$

Avec : $i \dots 1$ à N et $t \dots 1$ à T

Où N représente le nombre des individus et T le nombre de périodes, Y_{it} est la variable expliquée, X_{it} est le vecteur des variables explicatives, β' est le vecteurs des coefficients ; ε_{it} est le terme d'erreur ; α_i sont les effets individuels lesquels captent les caractéristiques spécifique du $i^{\text{ème}}$ individu mais constants dans le temps.

Ainsi la dimension double qu'offrent les données de panel revêt d'une importance fondamentale. En effet, bien que les données en séries chronologiques soient propices à l'étude de l'évolution des relations dans le temps, elles ne permettent pas non plus à contrôler l'hétérogénéité entre les individus.

Au moins les données en coupes transversales permettent d'étudier l'hétérogénéité entre les individus mais, elles aussi se heurtent à l'impossibilité de tenir compte des comportements dynamiques car elles sont exemptes d'une dimension temporelle dans leur champ d'analyse.

De plus en étudiant les données de panel, on parvient aussi à saisir deux sources de variations de l'information statistique dont la variation temporelle ou variabilité intra individuelle (Within) et la variation individuelle ou inter individuelle (Between).

Le modèle à erreur composée a été critiqué par Mundlak en 1973 et la modélisation avec un effet fixe remet en cause l'hypothèse d'indépendance entre l'effet individuel et les variables explicatives du modèle car les agents économiques cherchant l'optimum, ne peuvent pas ignorer la valeur de l'effet individuel et la prennent en compte dans leur décision. Le modèle à effet fixe suppose alors que l'effet individuel est corrélé avec les variables explicatives.

Le premier travail sur cette méthodologie décrite à panel statique, était donc centré sur les régressions linéaires et les modèles statiques, dans le cadre où les variables exogènes et les effets aléatoires ont été déterminés en supposant un effet temporel sans tirer attention aux relations endogènes.

Toutefois la méthodologie des données de panel dynamique offre certains avantages par rapport à la version statique. La possibilité de répondre à l'hétérogénéité des individus et l'emploi de plusieurs variables instrumentales afin de traiter l'endogénéité des variables du modèle appelées variables retardées.

Par ailleurs, avec l'estimation des modèles à variables retardées, il devient ainsi plus aisé d'effectuer des modèles plus avancés (Ruiz Porras, 2012). Dans les années 90, des études de modèles endogènes utilisant des données de panel dynamique inondent la recherche.

On peut citer par exemple les contributions pertinentes sur les modèles à panel dynamique d'Arellano et Bond(1991), Arellano et Bover(1995), Blundell et Bond (1998) et Roodman (2009) qui ont été fournies dans l'optique d'améliorer la compréhension des phénomènes économiques complexes par des recherches empiriques .Ainsi nous allons utiliser la méthode des données de panel dynamique dans notre travail de recherche.

III.3.2.1. Les Méthodes dynamiques

Les modèles dynamiques font intervenir des variables décalées dans le temps contrairement aux modèles statiques. Un modèle dynamique fait intervenir des retards sur une ou plusieurs variables. Si ces variables sont uniquement exogènes, on parlera de modèles à retards échelonnés.

De plus, un modèle à panel dynamique est un modèle dans lequel figurent un ou plusieurs retards de la variable dépendante comme variables explicatives (Goaied et Sassi, 2012). En effet, les techniques économétriques standards dont les MCO ne permettent pas d'obtenir des estimations sans biais d'un tel modèle à cause de la présence de la variable dépendante retardée à droite de l'équation. D'où il s'ensuit des estimations biaisées.

Pour ce fait, on fait recours à la méthode GMM qui repose les conditions d'orthogonalité entre les variables retardées et les termes d'erreur, aussi bien en différence première qu'en niveau. Lorsque le modèle est exprimé en différence première, les instruments sont en niveau et vice versa. Toutefois, dans le modèle à estimer, l'utilisation des variables retardées comme instruments diffère selon la nature des variables exogènes (Kripfganz, 2019).

Quant aux variables exogènes, leurs valeurs courantes sont utilisées comme instruments. Pour les variables prédéterminées ou faiblement exogènes (des variables qui peuvent être influencées par les valeurs passées de la variable dépendante, mais qui restent non corrélées aux réalisations futures du terme d'erreur), leurs valeurs retardées d'au moins une période peuvent être utilisées comme instruments.

Ainsi pour les variables endogènes, leurs valeurs retardées de deux périodes et peuvent être utilisées comme instruments valides. La validité des instruments retenus peut être confirmée ou infirmée à l'aide de tests de Hansen et de Sargan dont il existe deux variantes

d'estimateurs des GMM en panel dynamique ; l'estimateur GMM en différence première et l'estimateur GMM en système.

Pour une approche dynamique des données de Panel, le cadre général d'un modèle autorégressif d'ordre p avec un régresser supplémentaire X_{it} pourrait être spécifié comme suit (Baltagi, 2008) ;

$$Y_{it} = \alpha_i + \lambda Y_{it=1} + \dots + \lambda_p Y_{it=p} + \beta X' + \varepsilon_{it}$$

avec $t=1, \dots, T$, $i=1, \dots, N$

Où α_i est un effet individuel invariant dans le temps dont le traitement peut être fixe ou aléatoire, ε_{it} représente un terme de perturbation supposé non corrélé avec X_{it} .

Cependant, Arellano & Bond(1991), ont introduit une procédure en deux étapes basée sur la différenciation et l'instrumentation qui est un estimateur cohérent et efficace à fin d'enlever l'endogénéité.

Cette endogénéité est traitée par l'utilisation de réalisations de la variable dépendante comme instruments pour le premier décalage. La deuxième alternative est le système GMM proposé par Arellano et Boder (1995) et Blundell et Bond(1998) où la variable dépendante retardée dans l'équation est instrumentée en utilisant les différences premières comme instruments.

Par rapport au GMM en différence, le GMM en Système a l'avantage de permettre d'introduire plus d'instruments et d'augmenter l'efficacité des estimations. Arellano et Boder (1995) ont démontré que ce dernier point est particulièrement vrai pour les panels avec peu de périodes de temps.

Ce modèle nécessite l'hypothèse supplémentaire que les instruments de différence première ne sont pas corrélés avec α_i . Ainsi, on distingue la méthode GMM en différence première et la méthode GMM en système.

1. La méthode GMM en différence première

Dans la méthode GMM, la première étape consiste à différencier l'équation dynamique pour supprimer les effets individuels α_i . De ce fait, Cameron & Trivedi (2009) ont rédigé la première étape de la procédure comme suit :

$$\Delta Y_{it} = \lambda \Delta Y_{it-1} + \dots + \lambda \Delta Y_{it=p} + \Delta \beta X'_{it} + \Delta \varepsilon_{it}$$

Avec $t = 1, \dots, T$, $i = 1, \dots, N$

Dans ce cas, nous supposons que les erreurs ε_{it} ne sont pas corrélées en série, si non les estimateurs sont incohérents.

En outre, la deuxième étape traite l'estimation du modèle à variable instrumentale du modèle en différence première qui utilise des retards appropriés de la variable dépendante comme instruments. Ces deux étapes conduisent à des estimations de paramètres cohérentes.

Les estimateurs des données de panel à effets fixes ou aléatoires ne sont pas appropriés même pour l'équation en première différence. Contrairement à un modèle statique, les moindres carrés ordinaires sur les variables en première différence produisent des estimations incohérentes car le régresseur ΔY_{it-1} est corrélé avec l'erreur $\Delta \varepsilon_{it}$ même si les ε_{it} ne sont pas corrélés en série.

Pour ε_{it} non corrélé en série, le terme d'erreur du modèle en différence première

$\Delta \varepsilon_{it} = \varepsilon_{it} - \varepsilon_{it-1}$ a une corrélation avec $\Delta Y_{it-1} = Y_{it-1} - Y_{it-2}$ parce que Y_{it-1} dépend de ε_{it-1}

Toutefois $\Delta \varepsilon_{it}$ n'est pas corrélé avec ΔY_{it-k} pour $k \geq 2$, ouvrant la possibilité d'une estimation en utilisant des variables retardées comme instruments (Cameron & Trivedi, 2009).

L'estimateur d'Arellano- Bond utilise une stratégie d'estimation à variable instrumentale bâtie sur l'hypothèse que $E(Y_{it-k}, \Delta \varepsilon_{it}) = 0$ pour tout $k \leq t-2$ dans l'équation de niveau, de façon que les retards Y_{it-2} , Y_{it-3} , Y_{it-4} et ainsi de suite peuvent être utilisées comme instruments dans la première équation différentielle. Les variables explicatives retardées fournissent des instruments faibles (Blundell et Bond 1998). Certes, Blundell et Bond (1998) combine les équations en différence première avec les équations en niveau.

Des conditions des moments supplémentaires similaires peuvent être ajoutées pour des variables endogènes et prédéterminées, dont les différences premières peuvent être utilisées comme des instruments.

Toutefois, Blundell et Bond (1998) ont montré à l'aide des simulations de Monte Carlo que l'estimateur GMM en différence première n'est pas performant car les résultats sont biaisés dans des échantillons finis lorsque les instruments sont faibles, ainsi Hayakawa (2007) souligne que l'estimateur en différence souffre du problème de la faiblesse des instruments; nous décidons d'utiliser l'approche d'estimation GMM en système, tout en contrôlant le

nombre de niveaux de retards. Ces auteurs ont proposé l'estimateur GMM en système qui est le plus pertinent.

2. La méthode GMM en système

Blundell et Bond (1998) présentent l'estimateur GMM en système qui combine les équations en différence première avec les équations en niveau dans lesquelles les variables sont instrumentées par leurs différences premières, ce qui apparaît plus performante que celle qui était avancée par Arrelano et Bond (1991).

$$Y_{it} = \alpha_i + \phi \Delta Y_{it-1} + \beta' X_{it} + \dots + \Delta \varepsilon_{it} : \text{Equations en niveau}$$

$$\Delta Y_{it} = \alpha_i + \phi \Delta Y_{it-1} + \beta \Delta X_{it} + \Delta V_t + \Delta \varepsilon_{it} : \text{Equation en différence premier}$$

L'estimation du système GMM transforme les régresseurs par différenciation et en faisant une hypothèse supplémentaire que les premières différences de variables d'instrumentation ne sont pas corrélées avec des effets fixes pour permettre l'introduction de plus d'instruments (Roodman, 2009).

Selon Kiviet et al .(2017), Kiviet(2020), Kripfganz et Schwarz(2015), l'estimateur GMM du système produit des estimations efficaces tout en contrôlant l'hétérogénéité non observée, la simultanéité et la relation dynamique des variables(Ates,2021) .

Le système GMM nécessite certaines hypothèses pour produire des estimations cohérentes. L'existence d'une corrélation sérielle négative de premier ordre et l'absence de corrélation de second ordre ; la corrélation en série dans les résidus doit être satisfaite pour un système cohérent d'estimation GMM. De plus, la validité des instruments dépend de l'absence de corrélation entre les variables instrumentales et le terme d'erreur. Cette hypothèse d'exogénéité des instruments peut être testée empiriquement par la suridentification globale et les tests de suridentification incrémentielle pour chaque sous ensemble d'instruments (Kripfganz ,2019).

Ainsi, Blundell et Bond (1998) ont proposé une estimation GMM en système où les différences premières décalées des variables explicatives et de la variable dépendante et des variables explicatives endogènes sont utilisés comme instruments car des décalages très éloignés peuvent ne pas être suffisamment informatifs en pratique.

Enfin, la validité du système GMM repose à la fois sur le test de Sargan ou le test de Hansen de suridentification ainsi que le test d'autocorrélation (Arellano et Bond, 1991) de second ordre, dans lesquels les hypothèses nulles ne doivent être rejetées.

III.3.2.2. Tests économétriques en panel dynamique

L'estimateur des GMM a deux tests :

Le test de suridentification de Sargan/Hansen (1958), qui nous permet de tester la validité des variables retardées comme instruments et ; le test d'autocorrélation d'Arellano et Bond (1991) ou l'hypothèse nulle est l'absence d'autocorrélation du deuxième ordre des erreurs.

Deux conditions sont donc à respecter en GMM dont la bonne identification des instruments (test de Sargan) et l'absence d'autocorrélation entre les résidus (test d'Arellano et Bond). Pour le test de Hansen, la statistique est interprétée comme un indicateur de spécification. Pour les modèles estimés, si la probabilité associée est supérieure à 5 % donc on accepte l'hypothèse nulle de validité du modèle estimé du point de vue d'identification.

1. Test de validité des instruments

Le test de suridentification de Sargan /Hansen (1958) permet de tester la validité des instruments utilisés dans les régressions en données de panel. Le test est basé sur la statistique :

$$\hat{\varepsilon}_{it}^2 \hat{\sigma}^2 = \frac{n}{\sigma^2} \overline{\hat{v}_{it} Z'_{it} Z_{it} Z'_{it}^{-1} \hat{v}_{it} Z_{it}}$$

Où Z'_{it} désigne la matrice des instruments. La statistique du test de Sargan suit la loi de Chi-deux à q-p degrés de liberté, avec q le nombre d'instruments et p le nombre de paramètres à estimer.

Cependant pour un niveau de significativité, le corps d'hypothèse à tester est le suivant :

$$H_0: E(Z'(y_{it} - x_{it} \bar{\beta})) = 0 \text{ (Les instruments sont valides)}$$

$$H_1: E(Z'(y_{it} - x_{it} \bar{\beta})) \neq 0 \text{ (Les instruments ne sont pas valides)}$$

Une condition cruciale pour réaliser le test de Sargan /Hansen est que le modèle soit suridentifié ; c'est-à-dire le nombre d'instruments doit être strictement supérieur au nombre de variables endogènes. Le test de Sargan pose comme hypothèse nulle, l'absence de corrélation entre les instruments et les résidus.

Si cette hypothèse est rejetée, alors les estimations ne sont pas efficaces. Lorsque la probabilité associée à la statistique de Sargan /Hansen est supérieure à 5% on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H_0 de validité des instruments.

2. Test d'autocorrélation d'Arrelano et Bond

Le test d'Arrelano- Bond(1991) pour l'autocorrélation des résidus en différence première évalue l'hypothèse selon laquelle les résidus ne sont pas corrélés dans le temps. Pour ce test, les hypothèses formulées sont les suivantes :

$H_0 : E(\Delta \varepsilon_{it}, \Delta \varepsilon_{it-2}) = 0$ (Absence d'autocorrélation des erreurs)

$H_1 : E(\Delta \varepsilon_{it}, \Delta \varepsilon_{it-2}) \neq 0$ (Présence d'autocorrélation des erreurs)

Rejeter ou accepter l'hypothèse nulle d'absence d'autocorrélation d'ordre 2 des séries des résidus provient de la comparaison entre la probabilité trouvée et le seuil choisi. Si cette probabilité est inférieure au seuil, H_0 est rejetée et il y a présence d'autocorrélation sérielle d'ordre 2. La valeur élevée de la probabilité par rapport au seuil permet de conclure que les séries des résidus ne sont pas corrélées d'ordre 2.

3. Module du Commande sous stata pour l'estimation GMM : Xtabond2

L'estimation des variables est faite à partir de la méthode GMM en différence et GMM en système sous une commande « xtabond2 » avec l'usage du logiciel STATA 17.

Ainsi avec l'utilisation de la commande « collapse », le logiciel Stata17 garantit un petit nombre d'instruments utilisés qui n'excède pas le nombre d'observations, afin de pouvoir estimer le modèle d'une façon non biaisée, ce qui évite potentiellement le problème de multiplication des instruments (Roodman (2009a,2009b)).

Par ailleurs, un nombre d'instrument trop élevé qui dépasse le nombre d'observations peut permettre aux variables endogènes d'être sur-présentées par leurs instruments, d'où le risque de persistance du problème d'endogénéité.

III.4. Justification du choix de notre modèle d'équation

Pour faire notre équation, nous nous sommes référés aux autres chercheurs. Il s'agit de Gerhard B. (1998) et Jari S. (2008)", qui ont fait le test de l'application de la GRH sur la performance financière des banques commerciales en utilisant les données de panel.

L'un a travaillé sur les données des banques commerciales américaines tandis que les autres ont fait le test sur les données des banques commerciales anglaises.

$$Performance = \alpha + \beta_1 NES + \beta_2 NF + \beta_3 NDV + \beta_4 NCL + \beta_5 NCR + \beta_6 X + \varepsilon$$

C'est pour cette raison que nous avons choisi ce modèle en analysant l'influence de la GRH sur la performance financière des banques commerciales burundaises. Nous avons ajouté des variables de contrôles spécifiques aux banques commerciales. Ainsi nous avons :

Modèle de la performance financière (ROA):

$$ROA_{it} = a_{0i} + a_{1i}ROA_{it-1} + a_{2i}NES_{it} + a_{3i}NF_{it} + a_{4i}NDV_{it} + a_{5i}NCL_{it} + a_{6i}NCR_{it} + \varepsilon_{it}$$

D'où:

ROA_{it} : la rentabilité des actifs de la banque commerciale i à l'année t:

ROA_{it-1} : la rentabilité des actifs décalée d'une période de la banque commerciale i à la date t

NES_{it} : le nombre d'enquêtes faites pour la satisfaction du personnel de la banque commerciale i à l'année t

NF_{it} : le nombre de formations faites pour le renforcement de la compétence professionnelle du personnel de la banque commerciale i à l'année t ;

NDV_{it} : le nombre de départs volontaires de la banque commerciale i à l'année t ;

NCL_{it} : le nombre de cas de licenciement de la banque commerciale i à l'année t ;

NCR_{it} : le nombre de cas de recrutement de la banque commerciale i à l'année t.

a_{0i} : La constant de la banque i

$a_1, a_2, a_3, a_4, \dots, a_8$: Sont des coefficients

ε_{it} : le terme d'erreur.

III.5. Méthode des ratios

Les ratios permettent de constituer une information synthétique interne pour les dirigeants et externe pour les tiers, de visualiser une évolution historique ou prévisionnelle, d'établir des comparaisons et d'aider à la prise de décision.

En effet, un ratio est un rapport significatif établi entre deux grandeurs caractéristiques des états financiers de l'entreprise. Il peut se présenter sous forme de coefficient, de délai ou de taux (MARCEL MARTINE M. et KARIM S., 2009).

La méthode des ratios est un moyen d'étudier la structure financière et la gestion de la banque.

De nombreux ratios peuvent être donc calculés mais, dans le cadre de notre travail, nous calculerons celui dont le pouvoir explicatif est le plus grand. Pour notre étude, nous allons utiliser le coefficient de rendement des actifs ou Return-On-Assets(ROA).

Le ratio ROA est exprimé par le résultat net sur actif total. Donc, plus le résultat net de ce ratio est plus élevé, plus le niveau de rentabilité serait fort. En conséquence, un ratio de résultats élevé serait positivement relié à la rentabilité financière ou économique de la banque.

Le coefficient de rendement ou Return-On-Assets (résultat net / total actif) encore appelé ratio de rentabilité économique, il indique le taux de résultat dégagé en moyenne sur l'ensemble des actifs portés par l'entreprise ;

III.6. Les variables retenues et leurs opérationnalisations

Il est d'une plus grande importance d'opérationnaliser les concepts de notre étude, en vue de pouvoir mieux répondre à nos objectifs de recherche. C'est-à-dire, au moyen d'indicateur, établir une relation entre les variables retenues et la réalité du terrain. Dans le cadre de cette étude, nous avons retenu d'une part les variables indépendantes (les déterminants de la GRH) et d'autre part les variables dépendantes (performance financière).

III.7. Définition des variables

Ici, nous allons présenter les variables dépendantes et les variables indépendantes.

III.7.1. Variables dépendantes

Elle est encore appelée variable d'intérêt, ou encore variable expliquée ou même variable endogène. La variable dépendante est celle qui, dans une relation entre deux variables ou dans un système de relations entre variables, est la variable expliquée par une autre.

Nous voulons analyser la performance financière des banques commerciales Burundaises. Il existe plusieurs outils de mesure des performances financières comme vue dans la littérature.

Inspiré de notre revue de littérature, nous avons choisi comme outils de mesure des performances financières les indicateurs de mesure de performance financière retenue dans le cadre de cette étude est seulement le taux de rendement des actifs(ROA).

III.7.2. Variables indépendantes

Les variables indépendantes sont les variables représentant les causes postulées des variations de la variable dépendante. C'est aussi une variable qui, dans une relation entre deux variables ou dans un système de relations entre variables, est la variable explicative d'une autre. Le but étant de mettre en évidence l'effet de ces variables indépendantes sur la variable dépendante.

Les variables indépendantes retenues sont : recrutement, satisfaction, formation, départ volontaire et licenciement.

III.8. Mode de validation des hypothèses

Signalons dans cette rubrique que la pertinence des déterminants de la GRH dans ces différentes banques commerciales n'est liée à aucune hypothèse. Cette pertinence est considérée comme un travail préliminaire pouvant permettre de rechercher la relation existante entre les variables.

A ce stade du travail, la difficulté pour vérifier les hypothèses va résider dans la difficulté de faire des calculs ou d'utiliser des outils qui rendraient concret le niveau d'impact qui peut exister entre chaque déterminant évoqué et la performance financière des banques commerciales burundaises étudiées.

Nous devons faire une analyse subjective des données afin de vérifier les hypothèses. Pour cela, nous allons utiliser les indicateurs de la performance financière identifiés dans la partie Revue de littérature. Ainsi, nous avons retenu comme indicateurs : la non satisfaction des employés, le licenciement loyal, le recrutement non officiel, le départ volontaire et la formation.

La validation des hypothèses est faite essentiellement à partir du signe des coefficients ainsi que de leur significativité. Mais pour notre cas, nous allons confirmer ou infirmer l'hypothèse à partir du signe des coefficients.

Donc, la validation des hypothèses repose sur le signe négatif(-) ou signe positif(+). Le signe négatif(-) montre que la variable indépendante influence négativement la performance financière mesurée par le ROA ; dans ce cas on va infirmer l'hypothèse.

Le signe positif(+) montre que la variable indépendante influence positivement la performance financière mesurée par le ROA ; dans ce cas on va confirmer l'hypothèse.

Conclusion du troisième chapitre

Le chapitre concerne la méthodologie suivie pour réaliser notre travail. Nous avons commencé à décrire notre choix méthodologique, l'échantillonnage et les techniques de collectes des données. Nous avons présenté encore notre technique d'analyse des données où les modèles de données de panel ont été développées.

Dans la partie analyse des données, nous avons fait une description des variables qui font objet du modèle, nous avons montré la présentation et la spécification du modèle, les tests de spécification ont été analysés aussi.

CHAP. IV : PRESENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Dans ce chapitre, nous allons présenter et interpréter les résultats que nous avons trouvés dans le test utilisé et nous allons discuter les résultats.

IV.1. Présentation et interprétation des résultats

Cette rubrique expose les résultats obtenus à la suite des analyses (financières, descriptives et corrélationnelles). Les résultats sont donc essentiellement descriptifs (Fréquence, Pourcentage et Pourcentage cumulé croissant) afin de dresser un portrait général des pratiques de GRH.

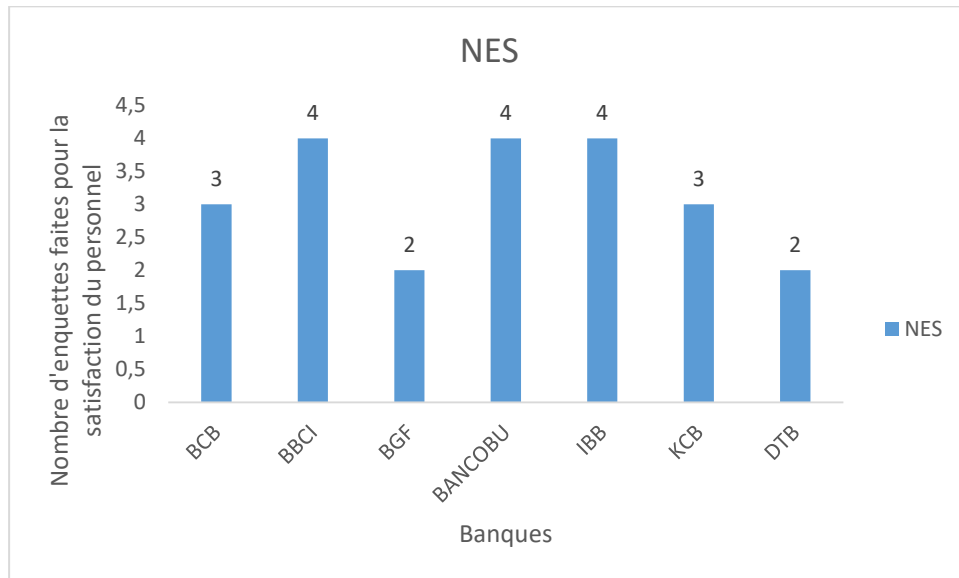
Donc, il est question de présenter et d'analyser les données des résultats des analyses de corrélation entre nos différentes variables indépendantes (il s'agit des déterminants de GRH) et dépendantes (performance financière). Rappelons que le logiciel STATA est utilisé afin de valider statistiquement le lien entre chacune des variables. Ce test permet de confirmer ou d'infirmer une relation statistique entre deux variables. Il faut souligner à juste titre que cette analyse est faite essentiellement à partir du signe des coefficients ainsi que de leur significativité.

Nous interprétons les résultats qui ont été présentés. Nous l'effectuons en deux temps, en cohérence avec nos méthodes d'analyse des données. Il est au prime abord question des résultats descriptifs à l'égard de l'analyse des déterminants de GRH, puis au second abord de ceux relatifs aux analyses de corrélations entre nos deux variables (indépendantes et dépendantes).

Rappelons que la recherche de la pertinence des différents déterminants GRH n'est liée à aucune hypothèse. Elle constitue un travail préliminaire pour la recherche du lien entre les variables indépendantes et dépendantes (objectif de notre recherche).

IV.1.1. Classification des banques selon les données des variables indépendantes

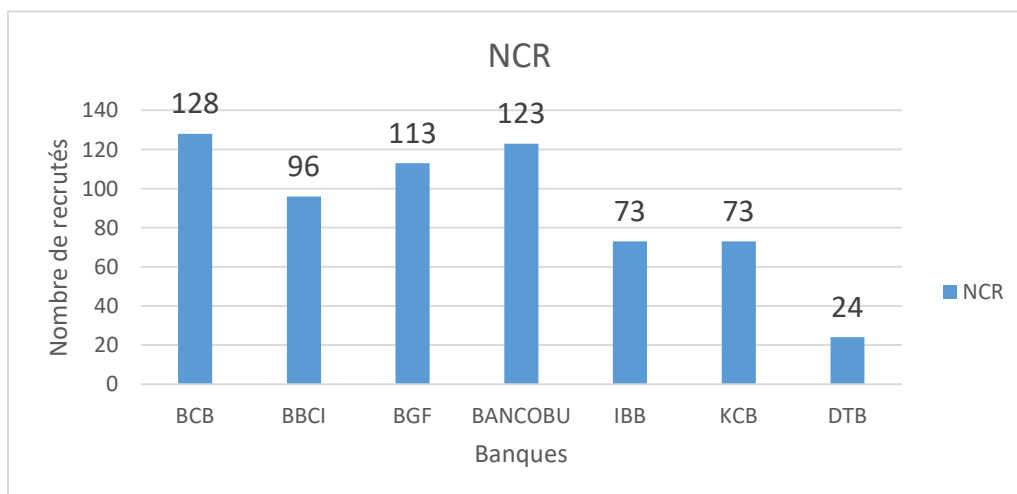
Graphique 1 : Nombre d'employés non satisfaits



Source : Auteur à partir des données issues des différentes banques commerciales burundaises échantillonnées(2024) faite à l'aide de Microsoft Excel.

En analysant cette figure, nous trouvons que les banques BBCI, BANCOBU ainsi que l'IBB ont beaucoup d'employés non satisfaits (4), tandis que la BGF et la DTB sont les seules banques commerciales qui ont moins d'employés non satisfaits (2) durant cette période de cinq ans.

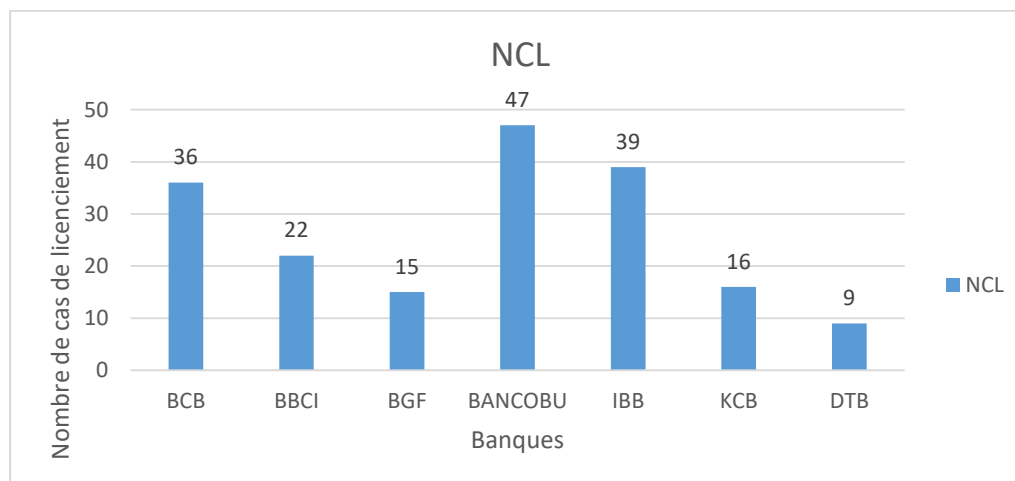
Graphique 2: Nombre de cas de recrutement non officiel



Source : Auteur à partir des données issues des différentes banques commerciales burundaises échantillonnées(2024) faite à l'aide de Microsoft Excel.

Conformément à cette figure, nous trouvons que la BCB a fait beaucoup de recrutement(128) que les autres banques commerciales, tandis que la DTB est la dernière banque qui a effectué moins de recrutement(24) durant cette période de cinq ans.

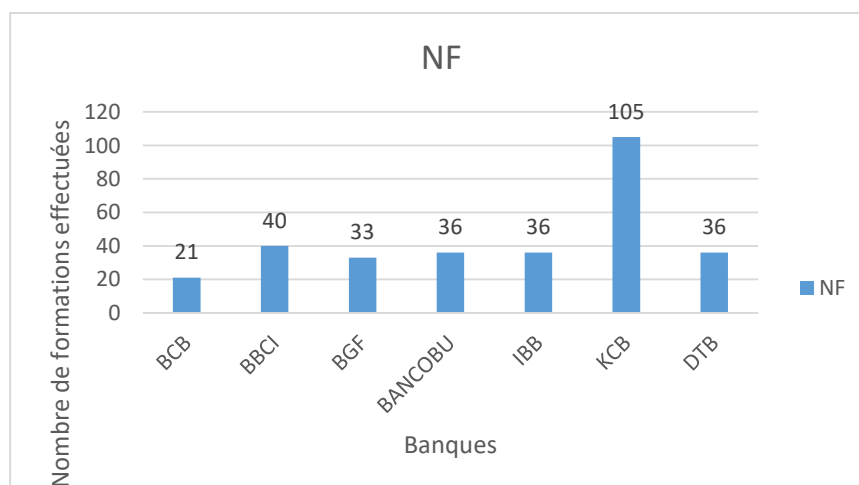
Graphique 3 : Nombre de cas de licenciement loyal



Source : Auteur à partir des données issues des différentes banques commerciales burundaises échantillonnées(2024) faite à l'aide de Microsoft Excel.

Ici dans cette figure qui nous montre le degré de licenciement des employés de sept banques commerciales suite aux diverses raisons, nous trouvons que c'est la BANCOBU qui a licencié loyalement plus de personnel que les autres banques commerciales(47) tandis que la DTB a effectué moins de licenciement loyal dans cette période de cinq ans.

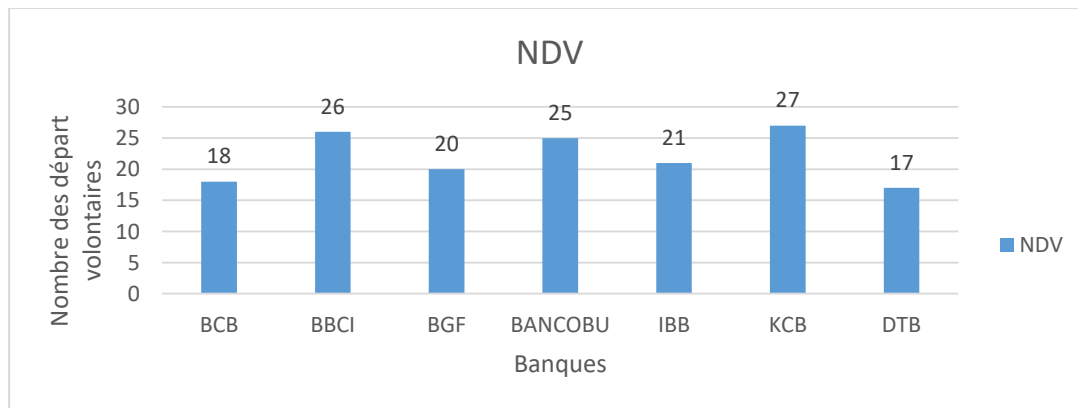
Graphique 4 : Nombre de formations faites



Source : Auteur à partir des données issues des différentes banques commerciales burundaises échantillonnées(2024) faite à l'aide de Microsoft Excel.

Si nous analysons cette figure, nous trouvons que la KCB a effectué plus de formations que les autres banques commerciales (105) afin de renforcer la capacité professionnel de son personnel, tandis que c'est la BCB qui a effectué moins de formations(36) durant cette période de cinq de notre étude.

Graphique 5: Nombre de départs volontaires



Source : Auteur à partir des données issues des différentes banques commerciales burundaises échantillonnées(2024) faite à l'aide de Microsoft Excel.

Suite à cette figure qui nous montre les départs volontaires suite aux diverses raisons, nous trouvons que c'est la KCB qui possède plus de départs volontaires que les autres banques commerciales (27), tandis que c'est la DTB qui possède moins de départs volontaires(17) durant cette période de cinq ans de notre étude.

IV.1.2. Les résultats de l'analyse descriptive des variables numériques spécifiées**Tableau 2 : Analyse descriptive des variables numériques spécifiées**

Sum ROA, NES, NF, NDV, NCL, NCR

Variable	Nombre d'observations(N)	Valeur moyenne(Mean)	Ecart-type (Std. dev.)	Valeur minimale(Min.)	Valeur maximale(Max.)
ROA	35	3.286571	.5246284	2.23	4.32
NES	35	.6285714	.4902409	0	1
NF	35	8.771429	5.831384	3	27
NDV	35	4.4	1.612452	1	7
NCL	35	5.257143	3.656926	1	18
NCR	35	18	8.401681	3	40

Source : Auteur à partir des résultats de la régression avec le logiciel STATA17

Ici, nous allons interpréter les résultats de la commande sum dans Stata :

1. **N** : C'est le nombre d'observations non manquantes dans la variable. Il s'agit du nombre total de données valides pour la variable analysée.
2. **Mean** : Il s'agit de la moyenne (valeur moyenne) de la variable. Cette valeur est calculée en additionnant toutes les observations et en divisant par le nombre total d'observations.
3. **Standard Deviation** : C'est l'écart type de la variable, qui mesure la dispersion des valeurs par rapport à la moyenne. Plus l'écart type est élevé, plus les valeurs sont dispersées autour de la moyenne.
4. **Min** : C'est la valeur minimale observée dans la variable, soit la plus petite valeur parmi toutes les observations non manquantes.
5. **Max** : C'est la valeur maximale observée dans la variable, soit la plus grande valeur parmi toutes les observations non manquantes.

IV.1.3. Les résultats du test de la matrice de corrélation et de multi colinéarité

La matrice de corrélation entre les variables nous permet d'évaluer la dépendance entre les variables considérées. Elle permet aussi d'examiner l'existence ou non d'une multi colinéarité entre les variables. Le tableau suivant met en lumière les relations qui existent entre le taux de rendement des actifs(ROA) et les variables explicatives. Il montre aussi la significativité au seuil de 5%.

Tableau 3 : Matrice de corrélation

Corr ROA NES NF NDV NCL NCR

	ROA	NES	NF	NDV	NCL	NCR
ROA	1.0000					
NES	-0.0783	1.0000				
NF	0.2347	-0.0511	1.0000			
NDV	-0.2097	0.1563	0.1633	1.0000		
NCL	0.1368	0.1861	-0.2440	0.2564	1.0000	
NCR	0.3771	0.1428	-0.1861	-0.0716	0.2355	1.0000

Note : ***, **, respectivement Significative au seuil de 1%, 5%

Source : Auteur à partir des résultats de la régression avec le logiciel STATA17

La matrice de corrélation permet d'examiner l'existence ou non d'une multi colinéarité entre les variables. Pour ce faire nous proposons les matrices de corrélation présentées dans le tableau précédent.

La lecture de la matrice de corrélation prouve l'existence d'une faible corrélation entre les variables.

L'analyse à travers les matrices de corrélations montre que les coefficients de corrélations sont forts pour la plupart des variables retenues.

Nous remarquons que la formation (0.2347), le licenciement loyal (0.1368) et le recrutement (0.3771) sont corrélés positivement avec le ROA alors que la non satisfaction (-0.0783) et les départs volontaires (-0.2097) sont corrélés négativement avec le ROA.

Avant de décider s'il y a des problèmes de multi colinéarité, nous analysons les résultats du test suivant.

IV.1.4. Résultats du test des Facteurs d'Inflation de la Variance**Tableau 4 : Vérification de la multi colinéarité**

Variable	VIF	1/VIF
NCL	1.25	0.798369
NDV	1.17	0.853756
NF	1.14	0.875317
NCR	1.11	0.902419
NES	1.09	0.938180
Moyenne VIF	1.15	

Source : Auteur à partir des résultats de la régression avec le logiciel STATA17

Du fait que toutes les VIF (Variance Inflation Factor ou Facteurs d'Inflation de la Variance) sont tous supérieurs à 1 et que la moyenne des VIF est supérieure à 1 (moyenne VIF=1.15), il y a l'absence de multi colinéarité. Ainsi, il y a l'absence de multi colinéarité dans la régression car la VIF la plus élevée n'est pas supérieure à 10. Les variables NCL et NDV sont beaucoup plus impliquées que les autres. David A. Belsley (1980).

IV.1.5. Estimation du modèle GMM en système des déterminants de GRH sur la performance financière des banques commerciales burundaises

L'estimateur GMM en système développé par Arellano et Bover (1995) et Blundell et Bond (1991) consiste à construire un système à deux équations: une première en niveau (l'équation initiale) et une seconde en différences premières. En ajoutant une équation supplémentaire, on peut obtenir davantage d'instruments.

Blundell et Bond (1991) ont montré à l'aide des simulations que l'estimateur GMM en système est plus performant que celui en différence première.

C'est pourquoi dans cette étude, nous avons opté à utiliser l'estimateur GMM en système qui est le plus performant et plus robuste, proposé par Blundell et Bond(1991).

L'utilisation de cette méthodologie est motivée par sa capacité à prendre en compte les effets non observables propres à chaque banque commerciale et à inclure la variable dépendante décalée parmi les variables explicatives. Autrement dit, l'estimateur GMM en système introduit la variable expliquée retardée d'une période dans le modèle et permet de capter l'influence de cette variable retardée sur les autres variables explicatives du modèle.

Donc, nous voulons analyser si la performance financière passée influence la performance financière actuelle.

Pour éviter les effets non observés spécifiques aux individus (banques commerciales burundaises) et résoudre le problème d'endogénéité, nous avons fait recours à l'utilisation de l'estimation par la méthode GMM en système. L'approche GMM nécessite aussi l'absence de condition d'autocorrélation pour garantir la validité des conditions de moment.

Le tableau suivant nous donne les résultats de l'estimation par le modèle GMM en système.

Tableau 5 : Résultats de l'estimation du modèle GMM en système

Variable expliquée : ROA		
Variables explicatives	Coefficients	Probabilités
L1.ROA	0.499672	0.006(***)
NES	-0.1976561	0.175
NF	0.341491	0.005(***)
NDV	-0.171003	0.000(***)
NCL	0.0724646	0.010(***)
NCR	-0.0024373	0.829
Test d'autocorrélation d'Arellano Bond(1991) Autocorrélation, AR(2)	Z= -0.95	0.343
Test de suridentification de Sargan/Hansen(1958) Fonction de moment en une étape	Chi2(21)=26.74	0.180
Note : ***, **respectivement Significative au seuil de 1%, 5%		

Source : Auteur à partir des résultats de la régression avec le logiciel STATA17

Les résultats de l'estimation du modèle GMM en système montrent que le modèle est globalement significatif car la probabilité associée à Chi deux $P=0,000$.

Le test de Sargan avec la probabilité associée à la statistique de Sargan ($P=0.180$) supérieure au seuil de signification ne rejette pas la validité des instruments utilisés mais par contre il prouve l'hypothèse nulle qui stipule que les instruments utilisés dans la modélisation par GMM en système sont valides.

L'absence ou la présence d'autocorrélation d'ordre 2 ou AR(2) dans le modèle est affirmé par le test d'Arellano et Bond. Ce test confirme l'hypothèse d'absence d'autocorrélation d'ordre 2 du fait que la probabilité associée à la statistique d'Arellano Bond ($P=0.343$) est supérieure au seuil de signification de 5%.

Le coefficient du paramètre $\gamma(0.499672)$ de la variable expliquée ROA, retardée d'une période (L1. ROA) est positif mais aussi significatif avec sa probabilité associée ($P=0,006$) au seuil de significativité de 1%. Cela veut dire que la rentabilité financière de la période est influencée par le niveau de rentabilité financière de la période précédente dans les banques commerciales burundaises étudiées. Autrement dit, une augmentation de 1 point de pourcentage du taux de la performance financière de la période précédente entraîne une hausse de 0.499 points de pourcentage de cette performance pour la période courante toute chose restant égale par ailleurs.

Les résultats de l'estimation du modèle GMM en système nous donnent aussi 3 variables explicatives qui sont statistiquement significatives au seuil de significativité précise.

La non satisfaction des employés est non significative aux différents seuils indiqués avec une probabilité ($P=0.175$). Ce ratio a aussi un coefficient β_1 négatif (-0.1976561) sur ROA des banques commerciales burundaises étudiées car le coefficient lui associé est négatif. Ce qui signifie qu'une augmentation de 1 point de pourcentage de la non satisfaction des employés entraîne une diminution du niveau de la performance financière de 0.197 point de pourcentage toute chose restant égale par ailleurs.

La formation affiche une probabilité qui est statistiquement significative au seuil de 1%, ($P=0.005<1\%$) et le coefficient β_2 qui lui est associé est positif (0.341491). Cela signifie qu'une augmentation de 1 point de pourcentage de la formation donne une hausse du niveau de la performance financière de 0.341 point de pourcentage toute chose restant égale par ailleurs. Donc, la formation exerce un effet positif et avec une probabilité statistiquement significative sur ROA des banques commerciales burundaises étudiées.

Les départs volontaires affichent une probabilité qui est statistiquement significative au seuil de 1%, ($P=0.000<1\%$) mais avec le coefficient β_3 associé qui est négatif (-0.171003). Ce qui signifie qu'une augmentation de 1 point de pourcentage des départs volontaires entraîne une diminution du niveau de la performance financière de 0.171 point de pourcentage toute chose restant égale par ailleurs.

Donc, les départs volontaires exercent un effet négatif mais avec une probabilité statistiquement significative sur ROA des banques commerciales burundaises étudiées.

Le licenciement loyal affiche une probabilité qui est statistiquement significative au seuil de 1%, ($P=0.010 < 1\%$) avec aussi le coefficient β_4 associé qui est positif (0.0724646). Ce qui signifie qu'une augmentation de 1 point de pourcentage du licenciement loyal donne une hausse du niveau de la performance financière de 0.072 point de pourcentage toute chose restant égale par ailleurs.

Donc, le licenciement des employés exercent un effet positif et statistiquement significatif sur ROA des banques commerciales burundaises étudiées.

Le recrutement non officiel affiche une probabilité non significative à tous les seuils indiqués, ($P=0.829$) avec le coefficient β_5 associé qui est ainsi négatif (-0.0024373). Cela signifie qu'une augmentation de 1 point de pourcentage de recrutement non officiel entraîne une diminution du niveau de la performance financière de 0.002 point de pourcentage toute chose restant égale par ailleurs.

Donc, le recrutement non officiel exerce un effet négatif et une probabilité non significative sur ROA des banques commerciales burundaises étudiées.

Ici, on constate que la non satisfaction des employés, le départ volontaire et celui du recrutement non officiel influencent négativement la performance financière des banques commerciales burundaises étudiées par mesure de ROA.

IV.2. Discussion des résultats

Notre étude est d'analyser l'impact de l'application de la GRH sur la performance financière des banques commerciales burundaises et de tirer une relation qu'exercent ces différents déterminants de la GRH sur la performance financière.

Empiriquement nous avons estimé le modèle dynamique des déterminants de la GRH sur la performance financière des banques commerciales burundaises, généralement l'estimateur GMM en système.

Les résultats de l'estimation par la méthode GMM en système montrent que toutes les variables sont significatives à l'exception de la satisfaction des employés et celui du recrutement.

Nous avons trouvé que la non satisfaction des employés est non significatif aux différents seuils indiqués avec une probabilité ($P=0.175$). Ce ratio a aussi un effet négatif (-0.1976561) sur la performance financière des banques commerciales burundaises étudiées car le coefficient qui lui est associé est négatif.

Nos résultats sont conformes à ceux trouvés par David Sirota et Teresa Amabile (1996) qui ont étudié l'impact de la non satisfaction des employés sur la performance financière des banques commerciales canadiennes et ont trouvé que la non-satisfaction des employés a un impact négatif sur la performance financière des banques commerciales. Voici comment cela peut se manifester selon ces auteurs :

- **Diminution de la Productivité** : Des employés insatisfaits sont généralement moins productifs, ce qui peut affecter la qualité des services offerts par la banque, ralentir les processus internes et entraîner une baisse de l'efficacité opérationnelle.
- **Rotation du Personnel Élevée** : La non-satisfaction des employés peut conduire à un taux élevé de rotation du personnel, ce qui engendre des coûts importants liés au recrutement et à la formation de nouveaux employés.
- **Coûts Accrus** : Le recrutement et la formation de nouveaux employés pour remplacer ceux qui quittent l'entreprise peuvent entraîner une augmentation des coûts pour la banque.
- **Service Client Médiocre** : Des employés insatisfaits peuvent fournir un service client de moindre qualité, ce qui peut entraîner une baisse de la satisfaction client et éventuellement la perte de clients au profit de concurrents.
- **Diminution de l'Innovation** : Des employés insatisfaits sont moins susceptibles de contribuer à l'innovation au sein de l'organisation, ce qui peut limiter la capacité de la banque à s'adapter aux évolutions du marché et aux besoins changeants des clients.
- **Dégradation de l'Image de Marque** : Une mauvaise satisfaction des employés peut nuire à la réputation de la banque en tant qu'employeur, ce qui peut rendre plus difficile le recrutement de talents et influencer négativement l'image de marque de la banque.
- **Risque de Conformité et de Sécurité** : Des employés insatisfaits peuvent être moins enclins à respecter les normes de conformité et de sécurité, ce qui peut exposer la banque à des risques réglementaires et de sécurité.
- **Impact sur l'Engagement des Employés** : Les employés insatisfaits ont tendance à être moins engagés dans leur travail, ce qui peut entraîner une baisse de la qualité du service, de la loyauté envers l'entreprise et de l'implication dans les objectifs de l'organisation.

En résumé, ces auteurs affirment qu'il est donc crucial pour les banques de prendre des mesures pour améliorer la satisfaction des employés et promouvoir un environnement de travail positif et productif.

Dans toutes les institutions, la mesure de la rémunération du personnel se réfère au tableau barémique salarial de ladite institution basé sur le niveau d'étude et l'expérience (salaire de base). Notons que le personnel de la banque commerciale burundaise étudiée est actuellement insatisfait suite à l'inflation monétaire et à la flambée des prix sur le marché.

Enfin, dans toutes les institutions, les conditions de travail sont toujours exigeantes. Quoiqu'il y a toujours des insatisfactions ici et là, l'on mesure le degré de satisfaction des employés sur le degré de quiétude et de tranquillité qui règne et qui conditionne le climat de travail, lui-même influant sur le rendement de chaque maillot d'organisation.

La formation affiche une probabilité qui est statistiquement significative au seuil de 1%, ($P=0.005<1\%$) et le coefficient qui lui est associé est positif (0.341491). Donc, la formation exerce un effet positif et avec une probabilité statistiquement significative sur la performance financière des banques commerciales burundaises étudiées.

La formation dans la banque commerciale permet de renforcer les capacités professionnelles du personnel dans son travail et de s'adapter au nouvel environnement de travail.

Huselid, M.A, & Becker, B.E. (1996) ont analysé l'impact de la contribution de la formation continue sur la performance financière des sociétés industrielles pakistanaises et ont trouvé que la formation continue faite pour la satisfaction du personnel impacte positivement à la performance financière.

Soulignons qu'au cours de la période de notre recherche nous n'avons pu trouver d'autres auteurs qui contredisent nos résultats.

Concernant les départs volontaires, nous avons trouvé que ceux-ci affichent une probabilité qui est statistiquement significative au seuil de 1%, ($P=0.000<1\%$) mais avec le coefficient associé qui est négatif (-0.171003). Donc, les départs volontaires exercent un effet négatif mais avec une probabilité statistiquement significative sur la performance financière des banques commerciales burundaises étudiées.

Les données d'Arcand, M., Bayad, M. ET Fabi, B., (2002) se conforment à nos résultats. Ces auteurs ont analysé l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes et ont trouvé l'impact négatif pour

les départs volontaires sur la performance financière. Pour eux, le départ volontaire d'employés clés peut entraîner une perte de connaissances spécialisées et d'expertise précieuse pour la banque. Cela peut affecter la capacité de l'entreprise à répondre aux défis du secteur financier.

Ensuite, les départs volontaires peuvent perturber la continuité opérationnelle de la banque, en particulier si des employés clés quittent l'organisation sans transférer leurs connaissances et compétences.

Ces auteurs ont trouvé que le remplacement d'employés partis volontairement peut entraîner des coûts élevés liés au recrutement, à la sélection, à la formation et à l'intégration de nouveaux employés. Ces coûts peuvent avoir un impact sur la rentabilité de la banque.

Nos résultats se contredisent à ceux trouvés par Richard Branson, Peter Cappelli et Marcus Buckingham (1996) qui ont trouvé que dans certaines situations, le départ volontaire peut permettre à une banque commerciale de renouveler sa main-d'œuvre en attirant de nouveaux talents avec des compétences et des perspectives innovantes, ce qui pourrait améliorer la performance à long terme.

Ces auteurs ont fait leur recherche sur l'impact des départs volontaires sur la performance financière des assurances anglaises et ont trouvé l'impact positif.

Ainsi, ils ont ajouté que si les départs volontaires sont bien gérés et entraînent une réduction des coûts liés à la masse salariale sans compromettre les compétences essentielles, cela pourrait avoir un impact positif sur la rentabilité de la banque.

Le licenciement loyal affiche une probabilité qui est statistiquement significative au seuil de 1%, ($P=0.010 < 1\%$) avec aussi le coefficient associé qui est positif (0.0724646). Donc, le licenciement loyal des employés exercent un effet positif et statistiquement significatif sur la performance financière des banques commerciales burundaises étudiées.

Le licenciement loyal est du de la violation des règlements régissant les conditions de travail du personnel de la banque.

Nos résultats se conforment à ceux trouvés par Schuler, R S., & Jackson, S. E. (1987). Ces auteurs ont fait leur étude sur la compétitivité des stratégies de la GRH sur la performance financière des IMF irlandaises et ont trouvé l'impact positif du licenciement loyal sur la performance financière.

Ces auteurs disent que les licenciements loyaux peuvent initialement conduire à des réductions de coûts et à une amélioration de la productivité en éliminant les postes redondants ou non performants.

Wayne Cascio et Arianna Huffington(2005) ont trouvé des résultats qui s'opposent à ce que nous avons trouvé. Ces auteurs ont fait leur étude sur l'impact du licenciement loyal sur la performance financière des banques commerciales américaines et ont trouvé l'impact négatif dans leurs résultats. Pour eux, les licenciements loyaux peuvent entraîner des coûts de restructuration élevés, y compris les indemnités de départ, les coûts de recrutement de nouveaux employés et les coûts liés à la formation.

Selon ces auteurs, les licenciements peuvent conduire à la perte de talents et de compétences essentiels, ce qui peut affaiblir la capacité de l'entreprise à innover et à rester compétitive.

Selon les résultats que nous avons trouvé, nous avons vu que le recrutement non officiel affiche une probabilité non significative à tous les seuils indiqués, ($P=0.829$) avec le coefficient associé qui est ainsi négatif (-0.0024373).

Donc, le recrutement non officiel exerce un effet négatif et une probabilité non significative sur la performance financière des banques commerciales burundaises étudiées.

Nos résultats sont conformes à ceux de Jeffrey Pfeffer, Michael Beer et Jennifer Chatman(1994) qui ont étudié l'avantage compétitif à travers les hommes dans les banques commerciales américaines. Ces auteurs ont examiné l'impact négatif du recrutement non officiel sur la performance financière.

Ces auteurs ont affirmé que le recrutement non officiel, également connu sous le nom de favoritisme ou de népotisme ont des conséquences néfastes sur la performance financière des banques commerciales. Voici quelques-uns des impacts négatifs de ce type de pratique :

- Diminution de la Qualité des Employés : Le recrutement non officiel peut entraîner l'embauche de candidats moins qualifiés ou compétents, ce qui peut affecter la qualité globale des employés de la banque.
- Démotivation des Employés : Les pratiques de recrutement non officiel peuvent décourager les employés existants qui peuvent se sentir sous-estimés ou négligés au profit de candidats favorisés, ce qui peut entraîner une baisse de la motivation et de l'engagement.

- **Conflits Internes** : Le favoritisme dans le recrutement peut créer des tensions et des conflits au sein de l'équipe, ce qui peut perturber la collaboration, la communication et la productivité.
- **Baisse de la Performance Globale** : L'embauche de personnes sur la base de relations personnelles plutôt que de mérite peut entraîner une baisse de la performance globale de l'organisation, affectant sa capacité à atteindre ses objectifs financiers.
- **Perte de Talents** : Le recrutement non officiel peut conduire à la perte de talents qualifiés qui se sentent lésés par des pratiques injustes, ce qui peut affecter la capacité de la banque à retenir ses meilleurs employés.
- **Image de Marque Écornée** : Les pratiques de recrutement non officiel peuvent nuire à la réputation de la banque en tant qu'employeur équitable et professionnel, ce qui peut affecter son attractivité auprès des candidats qualifiés.
- **Risque de Conformité** : Le favoritisme dans le recrutement peut également poser des risques de conformité aux réglementations en vigueur, ce qui peut entraîner des conséquences légales et financières pour la banque.
- **Dégradation de la Culture d'Entreprise** : Les pratiques de recrutement non officiel peuvent contribuer à une culture d'entreprise toxique caractérisée par des inégalités et des injustices, ce qui peut nuire à l'engagement des employés et à la cohésion de l'équipe.

En conclusion, ces auteurs ont trouvé que le recrutement non officiel a des répercussions néfastes sur la rentabilité des actifs des banques commerciales en affectant la qualité des employés, la motivation, la productivité, la rétention des talents et l'image de marque de l'entreprise. Il est crucial pour les banques de promouvoir des pratiques de recrutement équitables et transparentes pour garantir la performance financière optimale et maintenir un environnement de travail sain et productif.

L'analyse, l'interprétation et la discussion des résultats de l'étude ne contredisent pas nos résultats anticipés mais les soutiennent par contre. Après l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus par l'estimation en panel statique, nous avons constaté que ces résultats ne nous permettent pas de confirmer nos hypothèses de recherche.

Mais par contre, l'estimateur en système GMM nous permet de confirmer toutes nos hypothèses de recherche.

Pour les variables déterminantes de GRH sur la rentabilité des actifs des banques commerciales burundaises, l'analyse et la discussion des résultats rejettent l'hypothèse nulle pour accepter notre première hypothèse alternative qui dit que « la non satisfaction des employés, le licenciement loyal, les départs volontaires, le recrutement non officiel et la formation sont des déterminants de la performance financière des banques commerciales burundaises ».

L'étude de la relation entre les variables déterminantes et les performances financières des banques commerciales a été aussi abordée. La troisième et la cinquième hypothèse alternative sont vérifiées stipulant que : « il y a une influence positive entre la formation, le licenciement loyal et la performance financière des banques commerciales burundaises » et la première, la deuxième et la quatrième hypothèse alternative sont vérifiées stipulant que : « il y a une influence négative entre le recrutement non officiel, la non satisfaction des employés, les départs volontaires et la performance financière des banques commerciales burundaises ».

Conclusion du quatrième chapitre

Le quatrième chapitre du présent travail intitulé présentation, analyse et discussion des résultats. Ce chapitre se divise en deux parties essentielles :

Premièrement, nous avons fait une présentation et interprétation des résultats. Nous avons fait une estimation des modèles statiques. Nous avons utilisé le logiciel STATA qui consiste à vérifier la significativité entre les variables. Par le logiciel STATA, il y a significativité lorsque la probabilité associée au coefficient est inférieure à 1% ou 5%.

Nous avons commencé à présenter les résultats du test de la matrice de corrélation et de multi colinéarité qui consiste à vérifier la significativité et la relation entre les variables indépendantes et les variables dépendantes.

Après, nous avons calculé les VIF (Variance Inflation Factor ou Facteurs d'Inflation de la Variance) et nous avons trouvé que tous sont supérieurs à 1 et que la moyenne des VIF est supérieure à 1 (moyenne VIF=1.15), ce qui signifie qu'il y a l'absence de multi colinéarité.

Enfin, nous avons présenté l'estimation du modèle GMM en système des déterminants de GRH sur la performance financière des banques commerciales burundaises. Là, nous avons trouvé qu'il y a une influence positive entre la formation, le licenciement loyal et la performance financière des banques commerciales burundaises ; et une influence négative entre le recrutement non officiel, la non satisfaction des employés, les départs volontaires et la performance financière des banques commerciales burundaises ».

Deuxièmement, il a été question d'interprétation et discussion des résultats obtenus par les estimations. Nous avons fait une discussion en comparant nos résultats à ceux trouvés ailleurs et en nous situant aussi dans le contexte du secteur des banques commerciales burundaises.

CONCLUSION GENERALE ET RECOMMANDATIONS

Conclusion générale

La gestion des ressources humaines, témoin de l'évolution des organisations est devenue aujourd'hui l'un des éléments stratégiques de la dynamique du changement dans l'entreprise. Ainsi, comme fonction stratégique et responsable des opérations relatives au personnel, elle constitue une fonction centrale pour la recherche de la performance de l'entreprise.

Force est de constater dans les banques commerciales africaines en générale et celles burundaises en particulier que les déterminants de GRH cohérentes sont quasi-inexistantes. Cette dernière est vérifiée grâce à notre recherche effectuée sur les sept banques commerciales burundaises étudiées afin d'analyser la performance financière des banques commerciales burundaises à partir des déterminants de la GRH.

Consciente de la non pertinence de ces déterminants de la GRH et les effets qu'elles peuvent engendrer sur l'évolution de l'organisation, les dirigeants peuvent mettre en place les outils modernes de gestion des ressources humaines, et ce, en faisant recours à un expert en GRH. Ce dernier va se charger de la bonne pratique des éléments de la gestion des ressources humaines en se basant sur les solutions retenues dans cette présente étude.

L'objectif principal de l'étude est d'analyser l'impact de l'application de la GRH sur la performance financière des banques commerciales burundaises. L'estimation du modèle GMM en système nous a conduit aux résultats qui nous permettent de tirer une conclusion aux objectifs de notre étude.

L'estimateur GMM en système qui est plus performant, introduisant la variable expliquée retardée d'une période, nous montre que la performance financière de la période courante est influencée par celle de la période précédente. L'estimation en système GMM nous permet aussi de conclure quant à nos objectifs.

Les résultats de l'estimation font ressortir que seuls les deux variables à savoir le licenciement et la formation sont des déterminants de la performance financière des banques commerciales burundaises.

Les résultats de l'étude montrent qu'il y a une influence positive entre la formation, le licenciement loyal, et la performance financière des banques commerciales Burundaises étudiées mesurée par le ROA, résultats qui sont contredits par les autres auteurs.

La non satisfaction exerce la relation négative et non significative sur la performance financière des banques commerciales burundaises étudiées mesurée par le ROA. Cette relation a été soutenue par David Sirota et Teresa Amabile (2012).

Ceci est dû au nombre d'enquêtes qui est minime dans presque toutes les banques commerciales burundaises lesquelles portent notre étude pour connaître le degré de satisfaction des employés y compris leurs doléances et leurs suggestions sur les conditions de travail. On a constaté que quelques banques commerciales burundaises étudiées font l'enquête une fois par an et dans d'autres on le fait une fois dans deux ans.

En outre, le recrutement exerce une relation négative et non significative sur la performance financière des banques commerciales burundaises étudiées mesurée par le ROA.

Ainsi, les départs volontaires exercent une relation négative mais significative mesurée par le ROA. Cette relation a été soutenue par ARCAND, M., BAYAD, M. et FABU, B., (2002).

Les hypothèses suivantes ont été **infirmer** :

H1 : Le recrutement non officiel influence positivement la performance financière des banques commerciales burundaises ;

H2 : La non satisfaction des employés influence positivement la performance financière des banques commerciales burundaises;

H4 : Le départ volontaire influence positivement la performance financière des banques commerciales burundaises;

Les hypothèses suivantes ont été **confirmer** :

H3 : La formation influence positivement la performance financière des banques commerciales burundaises;

H5 : Le licenciement loyal influence positivement la performance financière des banques commerciales burundaises;

Limites de l'étude, difficultés rencontrées et piste de recherche ultérieure

Notre travail est principalement limité dans le temps sur les cinq derniers exercices des sept banques commerciales burundaises couvrant la période de 2018 à 2022.

Ainsi, notre étude s'est basée sur les données tant qualitatives que quantitatives. L'inconvénient de ces données est d'être très sensible aux manipulations. Il nous est impossible d'identifier et de qualifier les unités de référence qui définissent leur frontière

d'efficience. Notre étude n'a pas fait apparaître d'autres indicateurs en complément de ceux financiers dont on sait les limites dans l'évaluation de la rentabilité des organisations.

De façon succincte, nous reconnaissons que la principale contrainte pour la contribution des uns et des autres se trouve dans leur disponibilité. En effet, les diverses occupations personnelles n'ont pas toujours permis à moi d'approfondir le sujet sans oublier les différents cadres bancaires qui ont refusé de nous fournir toutes les données nécessaires sur le sujet en disant que ce sont des secrets professionnels qui sont prohibés à divulguer.

Néanmoins, certains d'entre eux ont pu réellement contribuer à sa réalisation. Enfin, mes obligations professionnelles ont constitué un handicap à mes déplacements vers les centres de documentation.

Ainsi, il faut aussi noter que la majorité des documents consultés pour cette recherche ont été téléchargés par l'internet. De même, on peut ajouter enfin que ce mémoire a été inspiré d'un autre mémoire.

Il serait alors mieux aux chercheurs futurs en sciences de gestion d'aborder ce sujet en étudiant et en faisant une analyse des autres déterminants de la GRH que nous n'avons pas pris en considération lors de notre étude.

Excuses

Ce travail, comme tous les travaux, n'est pas parfait, et nous ne pouvons pas confirmer l'absolutisme des résultats obtenus. Généralement, les études en sciences de gestion doivent être ouvertes aux remarques, aux suggestions, et aux critiques qui ont pour objectif d'améliorer la qualité du travail.

Suggestions

Au regard des résultats de nos recherches et à la vérification des hypothèses, il est important de formuler des suggestions. Cependant, ces suggestions s'adressent plus aux dirigeants des différentes banques commerciales étudiées, qui ont en charge les ressources humaines.

Les synthèses principales de nos différentes recherches, basant sur la mesure de la rentabilité des actifs des banques commerciales burundaises étudiées, à partir des indicateurs de la GRH, nous permettent de formuler quelques suggestions à l'endroit des dirigeants de ces dites institutions. Celles-ci vont leur permettre de mieux maîtriser les différents déterminants de la GRH qui, actuellement influencent la rentabilité des actifs des banques commerciales.

Ces banques commerciales doivent revoir sa politique de gérer ses forces humaines et adopter un mode de gestion plus stratégique des ressources humaines.

Procéder à une clarification socioprofessionnelle du personnel afin de mettre en place une grille salariale et d'aboutir sur l'amélioration de la pratique de rémunération. L'amélioration de cette pratique demande aussi l'octroi des primes de rendement, de risque pour inciter les employés et le paiement des heures supplémentaires suivant l'application du taux horaire légal. Ces éléments permettent de résoudre le problème de sentiment de frustration du personnel et finalement peuvent engendrer l'amélioration de satisfaction du personnel.

Développer une bonne politique de mobilité et de promotion interne du personnel en faisant recours, en cas de besoin, au personnel interne avant de recourir aux sources externes.

Ce qui du coup permettra la fidélisation et la promotion des agents internes et par ricochet favorise le développement de la performance financière de la banque commerciale.

L'étude a montré que la satisfaction a une influence négative sur la performance financière des banques commerciales burundaises expliquée par le fait que les banques commerciales burundaises étudiées effectuent peu d'enquêtes pour savoir le degré de satisfaction de son personnel.

L'étude a également montré que le recrutement non officiel a une relation négative sur la performance financière des banques commerciales burundaises expliquée par diverses raisons telles que :

- ✓ Recrutement non officiel peut diminuer les bénéfices nets des banques;
- ✓ Si les nouvelles recrues ne correspondent pas bien aux postes pour lesquels elles ont été embauchées;
- ✓ Un taux élevé de rotation du personnel peut également impacter négativement la performance financière;
- ✓ Si les nouveaux employés ne reçoivent pas une formation adéquate ou s'ils ne sont pas correctement intégrés dans l'entreprise;
- ✓ Un mauvais ajustement culturel entre les nouveaux employés et l'organisation peut également entraîner des problèmes de performance financière.

L'étude a également montré que les départs volontaires ont une influence négative sur la rentabilité des actifs des banques commerciales burundaises expliquée par une perte de connaissances spécialisées et d'expertise précieuse pour la banque. Donc, cela peut affecter la capacité de l'entreprise à répondre aux défis du secteur financier.

Nous recommandons aux banques commerciales burundaises d'améliorer leurs résultats en termes de rentabilité des actifs en :

- augmentant le nombre d'enquêtes pour le constat du degré de satisfaction de son personnel et d'entendre les doléances ainsi que les suggestions du personnel non satisfait;
- analysant les détails des aspects du processus de recrutement, de la formation et du développement des nouveaux employés recrutés, de la culture de l'organisationnel, d'identifier les problèmes sous-jacents et de mettre en œuvre des mesures des correctives pour la situation.
- réduisant le taux de départs volontaires notamment en régularisant les conditions de travail ainsi que le système de rémunération et en faisant souvent les enquêtes pour savoir le degré de satisfaction de son personnel.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I. Ouvrages généraux

1. Ahmed I.H. (1976) "The Impact of HR Practices on Banking Performance". California Management Review, Winter, p. 9-28.
2. Anup C. (1995) "The Impact of HR Practices on Banking Efficiency". Economie and industrial democracy, 19 : 17-32
3. Bouquin H. (2004), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 508 p.
4. Bourguignon A. (2000), Performance et contrôle de gestion, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, pp. 931-941.
5. Charreaux, G. (1987). La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature. De nouvelles théories pour gérer l'entreprise. Paris, Economica, p. 23-55.
6. David E.G. (1994) "HRM Practices and Bank Profitability". Academy of Management Journal, 40(1): 171-188.
7. George S. (2004) "Human Resource Management and Banking Efficiency". Annual Review of Psychology, vol. 46, p. 237-264.
8. Gerhard B. (1998) "HRM and Financial Performance in the Banking Sector". Journal of Management, vol. 28, nO 6, p. 765-785.
9. Helen D. C. (1989) "HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability". Human Resource Management Journal, vol. 15, n°. 3, p. 67-94
10. Jari S. (2008) "The Role of HRM in Banking Performance". British Journal of Industrial Relations, vol. 41, p.291-314.
11. John S. (1996) "HRM and Competitive Advantage in Banking". Academy of Management Journal, 40(1): 171-188.
12. Malcolm H. (1993) "Managing Human Resources in Banking: A Strategic Guide". Human Relations, Vol. 58, n°. 4, p. 429-462.
13. Michael A. (2007) "Human Capital Management in Banks". Journal of Management, vol. 28, nO 6, p. 765-785.

14. Patrick M. W. (1987)" Managing Human Capital in the Banking Industry". *Personnal Psychology*, vol. 53, p. 855-872.
15. Peter B. (2003) "HR Strategies for Improving Bank Performance". *HR Focus*, April, p. 11-12.
16. Peter C. (2009) "The Link between HRM and Bank Profitability". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9, September 2008, 1553–156.
17. Richard R. B. (1976)"HRM Practices and Financial Performance in Banks". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, p. 1173-1182.
18. Samuel A.-A. (2002) "HRM and Organizational Performance in Banking". *OrganizationalOynamics*, Spring, p. 21-32.
19. Sushil G. (1992)"Strategic Human Resource Management in Banks". *The International Journal of Human Resource Management*. 15 :8, 1408-1423
20. Wayne B. (1998)"Strategic HRM in the Banking Sector". *Human Relations*, Vol. 58, n°. 4, p. 429-462.

II. Revues

1. Aholo A. & Hounkou C. E. (2023). Les besoins psychologiques fondamentaux et l'intention de depart des jeunes cadres des banques commerciales au Togo. *Revue Panafricaine de la Jeunesse*, vol 1, n°2, Janvier – Avril – Eissn: 2790-6256, ISSN: 2790-6248, DOI: 10.58610/RPJ.021.042317, 244-257.
2. Alain R. (2011). Les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité? 21° congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Octobre 2011, Marrakech, Maroc. 20 p., 2011.
3. Ali F. H. (2011). *Organizational commitment and employees' intention to leave the organization in banking industry of Pakistan*. (MPhil), Univerity of the Punjab, Pakistan.
4. Allen, D. G., Shore, L. M., et Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.

5. Anvari, R. and Amin, S. M. (2011), « Strategic Training Practices and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment », *International Journal of Business and Management Studies*, Vol 3, No 2, p. 293-305.
6. Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M. et Fabi, B. (2004), « Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence », *Revue internationale sur le travail et la société*, juin 2004, Vol. 2, n°. 2, p. 14-25.
7. Arcand, M., Bayad, 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*, Vol. 73, n°. 2, p. 215-240.
8. Arellano, M., & Bond, S. (1991), Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations, *The review of economic studies*, 58(2), 277-297.
9. Arellano, M., and O. Bover. (1998), Another look at the instrumental variable estimation of error-components models. *Journal of Econometrics* 68: 29–51.
10. Bailey, 1., P. Berg et C. Sandy. (2001). The effect of high performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 54, p.525-543.
11. Barney, J. B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, n°. 1, p. 99-129.
12. Barney, J., & Wright P. M (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1) : 31-46.
13. Baron, R.M. et Kenny, D.A. (1986), « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, p. 1173-1182.
14. Bartel, A. P. (2004), « Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 57, n°. 2, p. 181-203.

15. Becker, B. E, et M. A. Huselid. (1998). High performance work systems and work performance: a synthesis of research and managerial implications. *Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, p. 53-101.
16. Becker, B., & Gerhart, B. (1996). «The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects». *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, p. 779-801 .
17. Bernatchez, J-C. (2008), « Les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle dans le secteur manufacturier québécois », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 6, n°. 1, p. 70-84.
18. Blais D. (2005). Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester. *Cahier de recherche exploratoire du cours Instruments de recherche en gestion de projet*, Vol.2, No.1, 2005, 1-27.
19. Boselie, P., Dietz, G. et Boon C. (2005), « Commonalities and contradictions in HRM and performance research », *Human Resource Management Journal*, vol. 15, n°. 3, p. 67-94
20. Bryson, A. (1999), "The Impact of Employee Involvement on Small Firms Financial Performance", *National Institute Economics Review*, July, p. 78-95.
21. Cappelli, P., et A. Crocker-Hefter. (1996). Distinctive human resources are firm's core competencies. *Organizational Dynamics*, vol. 24, nO 3, p. 7-22.
22. Cappelli, P., et D. Neumark. (2001). Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labor Relation Review*, vol. 54, nO 4, p.737-775.
23. David A. Belsley (1980). *Regression Diagnostics: Identifying Influential Data and Sources of Collinearity*". p. 63-78
24. David Sirota et Teresa Amabile (1996). «impact des enquêtes pour la satisfaction du personnel sur la performance des banques commerciales» vol. 24, nO 3, p. 7-22.
25. Delery J. E. (1998), « Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research », *Human Resource Management Review*, 8: 289-309.
26. Dolan, P.(2002), les problèmes des entreprises dans l'élaboration d'un système de mesure de performance efficace. p. 75-89

27. Dyer, L., & Reeves, T. (1995). HR strategies and firm performance : What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resources Management*, 6 : 656-670.
28. Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support : Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124.
29. Amzil Nadia(2007). « Impact de la satisfaction des employés et des clients sur la performance financière» p. 76-84
30. FABI, B., LACOURSIERE R., MORIN, M ET RAYMOND, L., (2010), " Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation ", *Revue Gestion* ; vol.34, no 4, p. 21-29.
31. Fabi, B., & Garand, D.J. (1994). La conservation des ressources humaines en PME, *Revue Internationale PME*, vol. 6, no. 3-4, p. 91-129.
32. Fabi, B., & Jacob, R. (1994). Se réorganiser pour mieux « performer ». *Gestion*, septembre 1994, p. 48-58.
33. Fabi, B., L. Raymond et R. Lacoursière. (2007). La GRH, levier du développement stratégique des PME. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, juillet-septembre, n065, p. 41-56.
34. Fabi, B., Martin, Y. , & Valois, P.(1999). Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans une organisation en transformation. *Gestion*, 24(3) : 102-113.
35. Garand, D.J., & Fabi, B. (1994). La conservation des ressources humaines en PME. *Revue Internationale PME*, 7 (1), 85-126.
36. Gerhart, B., P. M. Wright et G. C. McMahan. (2000). Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: Further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, vol. 53, p. 855-872.
37. Giraud, A. (2012). *Pratique des techniques bancaires*. France : Eyrolles.
38. Guérin, G. (1995). *Changement technologique et gestion des ressources humaines*. Chapitre 7: Le changement technologique et la gestion stratégique des ressources humaines. Gaétan Morin, éditeur, Montréal.

-
39. Guérin, G. et Wils, T. (2002), « La gestion stratégique des ressources humaines », *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 27, n°. 2, p. 14-23.
 40. Guerrero, S. (2003), « RH et performances de l'entreprise », papier présenté à la Conférence « Chaire en gestion des compétences », ESG-UQAM, 30/10/2003.
 41. Guerrero, S. et Barraud-Didier. V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms, *The International Journal of Human Resource --Management*. 15 :8, 1408-1423
 42. Guest, D. E., 1. Michie, N. Conway et M. Sheehan (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, p.291-314.
 43. Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance : A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management* 8, p. 263-276.
 44. Hounkou, E. (2011), « Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises : une analyse par la méthode de corrélation canonique », *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, Vol. 9, n°. 1, p. 17-40.
 45. Huselid, M.A, & Becker, B.E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link, *Industrial Relations*, 35: 400-422.
 46. Huselid, M.A, Jackson, S. E., & Schuler, R S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188.
 47. Jackson, S. E., et R. S. Schuler. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, vol. 46, p. 237-264.
 48. Jensen, M. , & Meckling, W. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economies*, 3 : 305-360
 49. Kaplan, RS., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, janvier-février.
 50. Kim, S. (1998). Does profit sharing increase firm's profits? *Journal of Labor Research*, 19(2), 351-370.

51. Klebert A. & Persson S. (2016). Fidéliser des managers de la génération Y: une étude exploratoire au sein d'un graduate programme. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 53(XXII).
52. Kleiner, M.M. & Bouillon, M.L. (1988). Providing business information to production workers: correlates of compensation and profitability. *Industrial and Labor Relations Review*, 41 (4): 605-617.
53. KOUNETSRON Y. M. (2011): « Les pratiques de contrôles de gestion dans les PME togolaises: une étude exploratoire sur l'impact des parties prenantes et des difficultés ». Thèse de doctorat en sciences de gestion à l'Université de Lomé. March J.G. & Simon H. A. (1958). *Organizations*, New York, Wiley.
54. Le Louarn, J. Y. et Wils, T. (2001), *L'évaluation de la gestion des ressources humaines sur la performance financière*, Editions Liaisons, 263 pages.
55. Lee, F.-H., T.-Z Lee et W.-Y. Wu. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: Evidence from steel industry in Taiwan. *The international Journal of Human Resource Management*, vol. 21, p. 1351-1372.
56. Lengnick-Hall, C.A, & Lengnick-Hall, M.L. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology, *Academy of Management Review*, 13: 454-470.
57. Liouville, J., & Bayad, M. (2000). The impact of administrative and strategie HRM practices on performance: A proposal and test of causal model!. *AOM Toronto 2000*.
58. Magnan, M., St-Onge, S., & Lalande, M.P. (1997). The impact of profit sharing plans on firm performance : An empirical investigation. *Actes du congrès annuel de la section Ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada*, 18(9) : 106-117, Terre-Neuve.
59. MA EL AININ Cheikh Naama(2002). «La formation continue des salaries banquiers et son impact sur la performance des agences bancaires», *Centre Univertaire Guelmim à l'Université Ibn Zohr au Maroc*, p. 203-270.
60. Mahé de Boislandelle, H. (1988). *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Coll. « Techniques de Gestion ». Paris: Economica,

61. Manon, B. (2009), L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés en contexte de culture nationale. Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université de Strasbourg, Ecole de management Strasbourg, 287 pages.
62. McMahan, G., Virik, M., & Wright, P.M. (1999). Theoretical perspectives for SHRM. *Research in personnel and human resources management*, Supplement 4, p. 99-122.
63. Meyer, AD., Tsui, AS., & Hinings, C.R (1993). Guest co-editor's introduction: Configurational approaches to organizational analysis, *Academy of Management Journal*, 36: 1175-1195.
64. Meyssonier R. & Roger A. (2006). L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter. XVIIème Congrès AGRH, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre, Reims.
65. Miles, G., Miles, RE., Perrone, V. , & Edvinson, L. (1998). Some conceptual and research barriers to the utilization of knowledge. *California Management Review*, 40 (3) : 281-288.
66. Morin, E.M., Guindon, M., & Boulianne, E. (1995). Les indicateurs de performance, Guérin, Montréal.
67. Ndao, A. (2012), Effets des pratiques de GRH sur la performance économique et financière des entreprises sénégalaises : par quels mécanismes ? *Gestion des Ressources Humaines*, 17e édition, Vuibert, Paris, 267 pages.
68. Nwahanye E. (2019). Facing the Challenge of Staff Retention in Financial Institutions in Cameroon: The Importance of Human Resource Management Practices' Degree of Integration. *Journal of Asian and African Social Science and Humanities*, 5(3), 22-41.
69. Nwahanye, E., (2015). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance financière en contexte camerounais : effets médiateurs. *Revue internationale sur le travail de la société*.13, 1-33.
70. Pfeffer, J. (1998). Putting people first. *HR Focus*, April, p. 11-12.
71. Pfeffer, J. , Michael Beer et Jennifer Chatman (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, Winter, p. 9-28.

-
72. Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organisations', California Management Review.40(2): 96–124.
 73. Price J.L. (1977). The study of turnover. Ames, Iowa: Iowa State University Press. Price J. L. (2001). Reflexions on the determinant of voluntary turnover. International Journal of manpower, 22(7), 600-624.
 74. Sarra Mhiti. (2013). La formation professionnelle et sont impactent sur la motivation. Mémoire de fin d'étude, université virtuelle de Tunis banque nationale agricole.
 75. Schuler, R S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices, Academy of Management Executive, 1, 207-219.
 76. Schumann, M. (1998) : New concepts of production and productivity, Economie and industrial democracy, 19 : 17-32
 77. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P., 1983. Organizational citizenship behavior
 78. Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel and W. Austin (Eds). Psychology of intergroup relations (2nd ed., pp. 7-24).
 79. Tanova C. and Holtom B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 9, September 2008, 1553–156.
 80. Terpstra, D.E., & Rozell, E.J. (1997). Why some potentially effective practices are seldom used. Public Personnel Management, 26(4) : 483-495
 81. Tetenbaum, T.J. (1998). Shifting paradigms: From Newton to Chaos. OrganizationalDynamics, Spring, p. 21-32.
 82. Tremblay, M. et Simard. G.2005. La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. Gestion, volume 30, numéro 2, pp. 60-69.
 83. Wall, T. D. et Wood, S. J. (2005), "The romance of human resource management and business performance, and the case for big science", Human Relations, Vol. 58, n°. 4, p. 429-462.
 84. Wayne Cascio et Arianna Huffington(2005).« Impact du licenciement sur la performance financière des banques commerciales américaines.»

85. Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators or firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, vol. 28, nO 6, p. 765-785.
86. Williamson, O.E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategie Management Journal*, Vol. 12, p. 75-94.
87. Williamson, O.E. (1999). Strategy research : governance and competence perspectives. *Strategie Management Journal*, Vol. 20, p. 1087-1108.
88. 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 », *Personnel Psychology*, 58: 409-446.
89. Wright, P. M., McMahan, G. C. et McWilliam, A. (1994), « Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective », *International Journal of Human Resources Management*, Vol. 5, n°. 2, p. 301-326.

III. Documents et rapports

1. Rapports annuels de 2018 des banques commerciales burundaises étudiées
2. Rapports annuels de 2019 des banques commerciales burundaises étudiées
3. Rapports annuels de 2020 des banques commerciales burundaises étudiées
4. Rapports annuels de 2021 des banques commerciales burundaises étudiées
5. Rapports annuels de 2022 des banques commerciales burundaises étudiée

ANNEXES

Annexe n°1: Questionnaire de recherche

Dans le cadre d'une recherche analytique afin d'apprécier la performance financière des sept banques commerciales burundaises lesquelles notre travail de recherche est fondé par rapport à des déterminants de la GRH, nous vous saurions gré de nous accorder quelques minutes de votre temps précieux en répondant à ce questionnaire. Ceci dans le but de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Master de recherche, à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) à l'Université du Burundi, nous tenons à vous rassurer que ces informations qui seront fournies resteront confidentielles et ne seront exploitées que dans le cadre du mémoire.

I. Exprimez votre degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis des propositions en dessous (cochez la case qui correspond à votre opinion)

NB : 1 = Pas du tout d'accord ; 2 = Pas d'accord ; 3 = Pas d'avis ; 4 = d'accord ;

5 = Tout à fait d'accord

1°) Votre banque dispose d'une politique de promotion de ses agents.

1 2 3 4 5

2°) La promotion au sein de votre banque s'effectue suivant l'ancienneté et le rendement.

1 2 3 4 5

3°) À votre banque, le personnel est satisfait des transferts et des mutations.

1 2 3 4 5

4°) Votre banque dispose des canaux pour la diffusion des informations.

1 2 3 4 5

5°) Votre banque utilise des moyens modernes pour la diffusion d'informations.

1 2 3 4 5

6°) Les informations circulent normalement à Votre banque.

1 2 3 4 5

7°) Dans Votre banque le principe à travail égal, salaire égal, est respecté.

1 2 3 4 5

8°) Dans Votre banque les heures supplémentaires sont payées suivant l'application du taux horaire légal.

1 2 3 4 5

9°) Votre banque donne des primes de rendement pour inciter ses employés.

1 2 3 4 5

10°) Le climat social de Votre banque est-il ?

Très bon (5) Bon (4) Moyen (3) Mauvais (2)

Très mauvais (1)

11°) La satisfaction ou le moral des salariés est-il ?

Très bon (5) Bon (4) Moyen (3) Mauvais (2)

Très mauvais (1)

12°) Le taux d'absence des employés est-il ?

Très bon (5) Bon (4) Moyen (3) Mauvais (2)

Très mauvais (1)

13°) Le taux de départ volontaire des salariés est-il ?

Très bon (5) Bon (4) Moyen (3) Mauvais (2)

Très mauvais (1)

II. complétez les questions suivantes :

1. Combien avez-vous recruté non officiellement au bout de cette période ?.....
2. Combien avez-vous licencié au bout de cette période ? Suite à quelles raisons ?.....
3. Y'a-t-il des départs volontaires dans votre banque ? Combien dans cette période demandée? Ces départs volontaires sont dus à quelles raisons ?.....
4. Faites-vous des Promotions et mobilités internes dans votre banque? Si oui comment ?.....
5. Quel est le nombre de formations faites pour améliorer la capacité professionnelle de vos employés au bout de cette période ?.....
6. Combien d'enquêtes faites au bout de cette période pour connaître le degré de la satisfaction des employés ? Quel est le nombre d'employés non satisfaits que vous avez trouvé ? C'était suite à quelles raisons ?.....

III. Exprimez votre degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis des propositions en dessous (cochez la case qui correspond à votre opinion)

NB : 1 = Pas du tout d'accord ; 2 = Pas d'accord ; 3 = Pas d'avis ; 4 = d'accord ;

5 = Tout à fait d'accord

	1	2	3	4	5
Vous décrivez les postes, missions et responsabilités avant de recruter les employés					
Vous tenez compte des qualifications et compétences du candidat avant de le recruter					
Vous tenez compte du comportement et de la motivation du candidat avant de le recruter					
Vous utilisez vos réseaux personnels pour recruter vos employés					
Vous avez recours à d'autres sources de recrutement externe (cabinet spécialisé, candidatures spontanées, réseaux sociaux, etc.)					
Vous vous appuyez sur l'entretien pour recruter vos employés					
Vous vous appuyez sur les tests de sélection pour recruter vos employés					
Vous mettez en place un programme de formation dans votre entreprise afin de mettre vos nouveaux employés à niveau					
Vous effectuez une évaluation du rendement de vos employés en fonction des objectifs de l'entreprise					
Vous effectuez une évaluation du rendement de vos employés en fonction de leur productivité					
Vous mettez en place un programme de gestion des carrières dans votre entreprise					
Vous disposez de structures adaptées pour une bonne diffusion de l'information au sein de l'entreprise					
Vous partagez les profits pour motiver vos salariés					

Vous accordez des primes pour motiver vos salariés						
Vous avez des cas de recrutement non officiel						
Vous avez des cas du non satisfaction des employés						

IV. Exprimez votre degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis des propositions en dessous concernant ces variables (cochez la case qui correspond à votre opinion)

NB : 1 = Pas du tout d'accord ; 2 = Pas d'accord ; 3 = Pas d'avis ; 4 = d'accord ;

5 = Tout à fait d'accord

La satisfaction du personnel	Très Mauvaise	Mauvaise	Moyenne	Bonne	Très bonne
Considérez-vous que la satisfaction morale des salariés est					
L'absentéisme des employés	Très faible	Faible	Moyen	Fort	Très fort
Indiquez le niveau d'absentéisme de vos employés					
La nature des relations sociales	Très mauvais	Mauvais	Moyen	Bon	Très bon
Le climat social de l'entreprise est					
Les départs volontaires	Très faible	Faible	Moyen	Fort	Très fort
Indiquez le niveau de départs volontaires de vos employés					

Identification du répondant

- Sexe : Masculin ou Féminin
- Catégorie socioprofessionnelle : Ressources humaines
- Poste occupé : chef du service GRH.

- Age: - [30- 45[- [60- 75[

Résumé statistique des variables numériques spécifiées

```
. sum ROA NES NF NDV NCL NCR
```

Variable	Obs	Mean	Std. dev.	Min	Max
ROA	35	3.286571	.5246284	2.23	4.32
NES	35	.6285714	.4902409	0	1
NF	35	8.771429	5.831384	3	27
NDV	35	4.4	1.612452	1	7
NCL	35	5.257143	3.656926	1	18
NCR	35	18	8.401681	3	40

Résultats de la matrice de corrélation

```
. corr ROA NES NF NDV NCL NCR
(obs=35)
```

	ROA	NES	NF	NDV	NCL	NCR
ROA	1.0000					
NES	-.0783	1.0000				
NF	0.2347	-.0511	1.0000			
NDV	-.02097	0.1563	0.1633	1.0000		
NCL	0.1368	0.1861	-.0.2440	0.2564	1.0000	
NCR	0.3771	0.1428	-.0.1861	-.0.0716	0.2355	1.0000

Résultats du test de régression

```
. reg ROA NES NF NDV NCL NCR
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	35
Model	3.24125332	5	.648250664	F(5, 29)	=	3.07
Residual	6.11673525	29	.210921905	Prob > F	=	0.0240
				R-squared	=	0.3464
				Adj R-squared	=	0.2337
Total	9.35798857	34	.275234958	Root MSE	=	.45926

ROA	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
NES	-.1202008	.1658704	-0.72	0.474	-.4594438 .2190421
NF	.036717	.0144367	2.54	0.017	.0071907 .0662433
NDV	-.0950943	.052865	-1.80	0.082	-.2032153 .0130267
NCL	.0344266	.0241048	1.43	0.164	-.0148732 .0837264
NCR	.0244538	.0098685	2.48	0.019	.0042705 .0446372
_cons	2.837326	.3229158	8.79	0.000	2.176889 3.497762

Résultats du test des Facteurs d'Inflation de la Variance

```
. vif
```

Variable	VIF	1/VIF
NCL	1.25	0.798369
NDV	1.17	0.853756
NF	1.14	0.875317
NCR	1.11	0.902419
NES	1.07	0.938180
Mean VIF	1.15	

```
. tsset ID TIME
```

Panel variable: ID (strongly balanced)
Time variable: TIME, 2018 to 2022
Delta: 1 unit

Résultats du modèle dynamique : GMM en système

Dynamic panel-data estimation, one-step system GMM

Group variable: ID	Number of obs	=	28
Time variable : TIME	Number of groups	=	7
Number of instruments = 28	Obs per group: min	=	4
Wald chi2(6) = 2499.33	avg	=	4.00
Prob > chi2 = 0.000	max	=	4

ROA	Coefficient	Std. err.	z	P> z	[95% conf. interval]	
ROA						
L1.	.499672	.1832793	2.73	0.006	.1404512	.8588927
NES	-.1976561	.1455935	-1.36	0.175	-.4830141	.087702
NF	.0341491	.0120718	2.83	0.005	.0104887	.0578094
NDV	-.171003	.0478978	-3.57	0.000	-.2648809	-.0771251
NCL	.0724646	.0281993	2.57	0.010	.017195	.1277342
NCR	-.0024373	.0113013	-0.22	0.829	-.0245875	.0197128
_cons	1.925433	.490219	3.93	0.000	.9646217	2.886245

Instruments for first differences equation

GMM-type (missing=0, separate instruments for each period unless collapsed)

L(1/3).(NES NF NDV NCL NCR)

L(1/2).ROA

Instruments for levels equation

Standard

_cons

GMM-type (missing=0, separate instruments for each period unless collapsed)

D.(NES NF NDV NCL NCR)

D.ROA

Arellano-Bond test for AR(1) in first differences: z = -1.49 Pr > z = 0.137

Arellano-Bond test for AR(2) in first differences: z = -0.95 Pr > z = 0.343

Sargan test of overid. restrictions: chi2(21) = 26.74 Prob > chi2 = 0.180
(Not robust, but not weakened by many instruments.)