



GRH

32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

**Mutations de l'environnement, mutations
des organisations, mutations de la GRH ?**

**QUELLES RECONFIGURATIONS DES PRATIQUES DE GRH ET
PERFORMANCE SOCIALE DES PME VICTIMES DE LA COVID-19 ?**

Mouhameth DIÉMÉ

Docteur en Sciences de Gestion
FASEG, Université Cheikh Anta Diop, SÉNÉGAL
Laboratoires LAED/ESP et SERGe/UGB
mouhameth.dieme@ucad.edu.sn

Dagou Hermann Wenceslas DAGOU

Docteur en Sciences de Gestion
Université Félix Houphouët-Boigny, COTE D'IVOIRE
Laboratoires CREMIDE et SERGe/UGB
ddhgeek@gmail.com

QUELLES RECONFIGURATIONS DES PRATIQUES DE GRH ET PERFORMANCE SOCIALE DES PME VICTIMES DE LA COVID-19 ?

Résumé :

Cette étude s'inscrit dans le débat traditionnel de la relation entre la GRH et la Performance, qui semble jusque-là infini du fait de l'incertitude et de la versatilité de l'environnement des affaires. Aujourd'hui plus que jamais, cet environnement est troublé par la crise inédite de la COVID-19 qui nous amène à étudier l'impact de la reconfiguration des pratiques de GRH dans la performance sociale des PME du Sénégal et de la Côte d'Ivoire. Pour cela, nous utilisons les méthodes d'équations structurelles (MES) qui sont aujourd'hui largement employées dans la recherche quantitative en GRH, lorsqu'il s'agit de tester des modèles de causalité complexes, incorporant plusieurs variables latentes. Le traitement des données est fait par l'analyse Partial Least Squares (PLS) qualifiée de méthode alternative d'estimation des modèles structurels basée sur la variance. On retient des résultats que le système configurationnel des pratiques de GRH repose sur une administration efficace du travail qui est indispensable pour aligner les autres pratiques sur elle et sur les objectifs de performance sociale. Pour l'ensemble des deux pays, les pratiques administratives sont les plus contributives à la performance sociale, comparées aux pratiques innovatrices, mobilisatrices et digitales.

Mots clés : Pratiques de GRH ; Approche configurationniste, Performance sociale ; PME ; COVID-19.

Introduction générale

Après une année d'altération sanitaire, depuis son apparition le 17 novembre 2019 dans la ville de Wuhan en Chine, la pandémie à coronavirus nommée COVID-19 ne cesse toujours pas de sévir la population mondiale et d'occuper le premier rang des problèmes d'urgence qui préoccupent les autorités étatiques et de santé. Les dernières publications du CSSE* de l'Université Johns Hopkins (JHU) attestent 63 679 175 de personnes contaminées dont 1 476 949 cas de décès au niveau mondial et 16 089 cas confirmés au Sénégal dont 333 décès, à la date du 01/12/2020. En plus, les limites des vaccins certifiés par l'OMS et face à l'avènement ou le risque élevé de nouvelles vagues de contamination, cette COVID-19 aggrave l'économie mondiale en récession, en particulier celle sénégalaise, malgré les plans de résilience ou de contingence menés çà et là pour atténuer ses impacts socioéconomiques. De ce fait, les organisations se retrouvent face à une incertitude accrue de leur environnement, en l'occurrence les PME vulnérables qui doivent trouver une nouvelle façon stratégique de gérer leurs ressources humaines, en reconfigurant leurs pratiques de GRH.

Il se pose alors un réel problème de survie des PME qui sont les principales victimes de la COVID-19 (Shafi et al., 2020) qui exige des mesures barrières draconiennes (distanciation, interdiction de rassemblement public, confinement et reconfinement, etc.) entraînant une reconfiguration systématique des pratiques (travail partiel, télétravail ou travail à domicile, ...). Outre cela, la crise économique qui frappe gravement ces PME crée un malaise dans la gestion de leurs effectifs et du travail (réduction d'effectifs, licenciement, chômage technique, pression social, menace de l'Etat pour conserver les travailleurs, réduction des salaires ou perte d'avantages financiers, etc.). Ainsi, la performance sociale occupe la première place des priorités et devient le leitmotiv des dirigeants de PME. Au sens de Carnevale & Hatak (2020), ces entreprises doivent aujourd'hui rester vigilantes et s'adapter aux événements imprévus qui créent une incertitude accrue parmi leurs effectifs et constituent des menaces immédiates pour leur performance et leur viabilité.

Dans cette optique, de nombreuses études ont montré que des relations sociales positives, la confiance et la bienveillance des employés aident à atteindre une productivité plus élevée et à se remettre de la crise (Shafi et al., 2020). De bonnes relations avec les employés sont considérées comme l'un des facteurs importants du succès des entreprises pendant la crise (Gittell et al., 2006; Shafi, Zoya, Lei, Song et Sarker, 2020). Partant de ces enjeux, notre recherche se veut principalement de comprendre et de montrer le modèle de reconfiguration des pratiques de GRH ainsi que leurs conséquences sur la performance sociale, afin d'y apporter de meilleures recommandations. La configuration des PGRH est une approche du MSRH par laquelle, les recherches préconisent l'existence de patterns ou de gestalts des pratiques de GRH cohérentes entre elles tout en étant adaptées à la stratégie et à la nature de l'avantage concurrentiel recherchée par l'organisation pour déterminer sa performance (Becker et Gerhart, 1996 ; Delery et Doty, 1996 ; Welbourne et Andrews, 1996 ; et Youndt et al., 1996).

Cet article vise principalement à évaluer la reconfiguration des pratiques de GRH et leur impact sur la performance sociale des PME victimes de la COVID-19 et basées au Sénégal en Côte d'Ivoire. La finalité est d'arriver de faire les meilleures recommandations sur les pratiques de GRH qui sous-tendent cette performance gage de la compétitivité de ces entreprises dont l'abondance et l'importance numérique ne sont plus à démontrer.

* Tableau de bord COVID-19 par le Center for Systems Science and Engineering à l'Université Johns Hopkins (JHU).

Sur le plan théorique, ce présent travail va participer au débat scientifique sur les plans de résiliences et les réponses apportées par les PME en termes de pratiques de GRH pour soutenir leur performance sociale. Ainsi, il ajoutera une valeur sur la configuration des pratiques de GRH (internal fit) et leur alignements sur les objectifs stratégiques de performance sociale (external fit). Sur le plan pratique, les résultats de la recherche aideront aux managers à mieux comprendre comment les PME surmontent la tempête de la COVID-19 en adaptant leurs pratiques de GRH avec les meilleurs gestalts possibles et atténuent les effets néfastes sur leur performance sociale (productivité, efficacité, assiduité, climat social, relations sociales, motivation, implication, engagement...).

La démarche méthodologique est quantitative. Ainsi, d'une part, après un examen complet de la littérature disponible, y compris de la littérature grise (documents politico-juridique, rapports), des données sont collectées à l'aide d'un questionnaire. Ce dernier est soumis par tous les moyens possibles et adaptés à ce nouveau contexte de COVID-19, pour augmenter le taux de réponse (terrains, plateformes de médias sociaux telles que WhatsApp, Facebook et LinkedIn, y compris les e-mails, formulaires d'enquête en ligne, téléphones, etc.) auprès des PME choisies par la méthode de convenance. Ces données sont traitées à travers les MES et par l'approche PLS.

Le plan qui suit porte sur quatre parties. La première consiste à passer en revue la littérature existante sur les soubassements théoriques de la reconfiguration des pratiques de GRH en lien avec la performance. Cette dernière faisant également l'objet d'une analyse critique, notamment sur la performance sociale. Dans la deuxième partie, la méthodologie de la recherche est justifiée. Les résultats ainsi que leur discussion sont ensuite respectivement présentés dans les troisième et quatrième parties. A la fin, la conclusion de ce travail expose ses limites et les voies de recherche future.

1. L'approche configurationniste de la GRH dans l'optique de la performance

1.1. La reconfiguration des pratiques de GRH dans la recherche de performance

L'approche configurationniste des pratiques de GRH nous paraît plus appropriée pour comprendre la reconfiguration des pratiques de GRH dont les organisations font montre pour s'adapter à la pandémie COVID-19. C'est une approche sophistiquée de la contingence développée par plusieurs travaux (Becker et Gerhart, 1996 ; Delery et Doty, 1996 ; Welbourne et Andrews, 1996 ; et Youndt et al., 1996). Ces recherches préconisent l'existence de patterns ou de gestalts de pratiques de GRH. Celles-ci doivent être cohérentes entre elles tout en étant adaptées à la stratégie et à la nature de l'avantage concurrentiel recherchée par l'organisation pour déterminer sa performance. En d'autres termes, une configuration des pratiques de façon complémentaire est insuffisante pour leur attribuer un impact positif sur la performance organisationnelle. Il est certain qu'elles doivent être liées a priori, mais il faut surtout qu'elles soient conçues sous le prisme du projet d'affaires en rapport à la croissance de la clientèle, la productivité et l'efficacité de l'entreprise. De ce fait, elles deviennent une source du développement des compétences organisationnelles (Bernatchez, 2008 ; Daft, 2001).

En outre, cette théorie de reconfiguration s'inscrit dans le courant du MSRHR qui propose plusieurs approches théoriques pour expliquer le lien de causalité qui existe entre les pratiques de GRH et la performance de la firme. Parmi les principales approches, trois peuvent être identifiées que Delery et Doty (1996) désignent par les qualificatifs « universaliste », « contingentiel » et « configurationnel ». Les partisans du MSRHR affirment que des efforts sont consentis en vue d'intégrer ces trois approches (Martin-Alcazar et al. 2005), en prenant

compte simultanément de plusieurs dimensions de l'entreprise. La revue des travaux de Gagnon et Arcand (2011) exhibent que c'est l'approche configurationnelle qui véhicule le raisonnement le plus complet dans l'explication de la relation GRH et performance. Nonobstant cela, son raisonnement apparaît comme étant le plus complexe au regard des trois approches du MSRHR. Son postulat évoque qu'une augmentation du niveau de performance de l'organisation ne peut être expliquée que par le regroupement des pratiques de GRH sous forme de systèmes cohérents et finis.

Dans ces derniers, les pratiques de GRH, de par leur nature et finalité commune, pourront s'influencer réciproquement, entraînant une véritable réaction en chaîne (Arcand et al. 2004 ; Baron et Kreps, 1999 ; Delery et Doty, 1996). Cette approche s'attache donc à mettre en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques prises séparément (Lepak et Snell, 1999 ; Doty et al. 1993 ; Meyer et al. 1993). Autrement dit, sa préoccupation centrale consiste à analyser la liaison entre la combinaison de variables indépendantes (systèmes de pratiques de GRH) et la variable dépendante (performance), plutôt que la liaison entre ces variables indépendantes prises individuellement et cette variable dépendante. Ainsi, le package des pratiques de GRH liées, produirait un effet supérieur à la somme des effets que l'on obtiendrait lorsque ces pratiques sont prises individuellement.

Qui plus est, l'idée qui est derrière cette approche c'est que les pratiques de GRH auraient un effet synergique entre elles (Houngou, 2011). Par conséquent, cet effet de synergie ajouté à leur interaction avec la stratégie, conduirait à une performance supérieure de l'entreprise. De même, plus les pratiques de GRH se rapprocheraient de la configuration idéale type, correspondant le mieux à la stratégie d'affaires de l'entreprise, plus les performances seront supérieures. Notons également, que l'alignement de ces pratiques configurationnelles avec les orientations stratégiques de l'entreprise revient dans l'analyse de l'approche configurationnelle. C'est la raison pour laquelle des auteurs admettent que cette approche, parfois différenciée de celle contingentielle dans les recherches en MSRHR (Delery et Doty, 1996), est assimilée à cette dernière dont elle ne se distingue pas à vrai dire sur le plan conceptuel (Schuler et Jackson, 2005).

En tout état de cause, ce travail cherche spécifiquement à comprendre dans les apports du courant de MSRHR comment est-ce que la performance sociale est appréhendée. Nous essayons donc de passer en revue les contours de cette dernière avant de l'estimer dans le contexte actuel de notre étude.

1.2. Performance sociale : Etat de l'art

1.2.1. Essai de définition de la performance sociale

Le développement des facteurs tant exogènes qu'endogènes à la vie de l'entreprise conduit à analyser l'activité de celle-ci d'une manière élargie, qui ne se limite pas au seul indicateur de production (Mertiens et Marée, 2012), ni au seul indicateurs financiers (Kaplan et Norton, 1992, 1997). Cette analyse doit s'étendre aux actifs immatériels (Edvinson et Sullivan, 1996). La performance peut se définir comme le degré d'accomplissement des objectifs, des buts, des plans ou programmes qu'elle s'est donnée, voire sa capacité à atteindre ses objectifs (Mendy et Diop, 2018). Ainsi une entreprise est économiquement performante lorsqu'elle réussit le triplet : objectifs fixés, résultats obtenus et moyens utilisés (Aberji et Bouazza, 2020). Cette dimension traditionnelle de la performance devient de plus en plus obsolète. Ainsi au cours des années quatre vingt-dix, suite aux évolutions sociales et des mouvements syndicaux, elle s'élargie pour intégrer le volet social : amélioration des conditions et de l'environnement de travail, l'augmentation du taux de satisfaction du personnel (Aberji et Bouazza, 2020 ; Nader et AAjly, 2020). Pour Nader et AAjly (2020), la performance sociale concerne les clients

internes de l'entreprise notamment le personnel. Elle n'existe que lorsque l'entreprise a une politique sociale vis-à-vis de son personnel. Elle se mesure par le niveau de qualité intégrale du fonctionnement de l'entreprise (Khouatra,2005). De ce fait, elle représente la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes (le personnel, les actionnaires, clients, fournisseurs, institutions). Le pilotage des organisation actuelle nécessite la mise en place d'un contrôle de gestion socio-économique centré sur cette performance et ses effets sur la dimension économique (Cappelletti,2006). Par ailleurs définir la performance sociale, implique aussi de déterminer s'il est possible de l'opérationnaliser.

1.2.2. Opérationnalisation de la performance sociale

Caroll(1979), suggère que la performance sociale soit caractérisée par trois aspects : une primauté à la responsabilité sociale au delà des aspects juridiques, l'existence effective de celle-ci par l'identification des domaines sociaux au sein de l'entreprise et la réaction. les critères d'évaluation de la performance sociale ont trait à : l'absentéisme et les retard au travail, le climat social de l'entreprise, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, la nature des relations sociales, l'existence de cercle de qualité et la participation des salariés aux décisions (Akanni, 1997, p.100). Pour Frimousse, Mansouri et Peretti(2006), à partir des travaux de Decock et Good(2001), il est possible de distinguer cinq catégories de mesure de la performance sociale des entreprises. Primo, l'analyse de contenu de rapports annuels visant à connaître et expliquer les déterminants de celle-ci. Secondo, les indices de pollution produit par les organismes publics indépendants, tertio, les indicateurs de réputations, les enquêtes par questionnaires et les données produites par les organismes spécialisés dans l'évaluation du comportement socialement responsable. Dans le même sens pour Allouche et Laroche(2005), l'opérationnalisation de la performance sociale des critères de notation, des enquêtes, des travaux liés aux genres, à la qualité de gestion environnementale et les œuvres caritatives.

Ajzen et al(2016), identifie neuf grand qualificatifs de la performance : sociale, organisationnelle, opérationnelle, environnementale, économique, financière, comptable et boursières, humaine, commerciale et productive, globale ou non qualifiée. Ainsi une performance ne peut se définir qu'à travers ces différents indicateurs et leur occurrence. L'absence de définitions génériques habituelles ne permet pas d'établir des regroupements qui tendraient à offrir un outil immédiat de détection des types de performance. Les auteurs proposent une modèle de mesure des performance des PME basé sur les indicateurs d'Arcand et al.(2004). Ces derniers proposent trois types d'indicateurs : Proximaux, intermédiaires et distaux. Les indicateurs proximaux visent la performance socio-organisationnelle, les indicateurs intermédiaires pour les performances productives et environnementales et les indicateurs distaux mesurent la performance financière.

2. Méthodologie

2.1. Échantillonnage de l'étude

La population visée est celle des PME localisées au Sénégal et en Côte d'Ivoire, tout secteur confondu. Des études et statistiques manquent pour connaître leur nombre exact, puisque la plupart d'entre elles évoluent de manière informelle et ne sont pas répertoriées. Cela explique notre recours aux méthodes empiriques non-probabilistes, notamment le choix de l'échantillon par convenance. Eu égard au contexte actuel de crise sanitaire qui impose le respect des mesures de distanciation, une bonne partie des PME est prospectée via le digital numérique. D'autres PME sont aussi contactées sur la base de notre réseau de connaissance et

par la méthode de boule de neige. En outre, les PME échantillonnées sont choisies à l'aide du critère de taille de l'effectif en vigueur, en s'assurant qu'elles soient comprises entre 1 et 250 employés. Au final, nous avons obtenu un échantillon de 110 PME qui ont favorablement répondu et dont certaines sont enregistrées dans les chambres de commerce régionales. Cet échantillon est réparti selon les pays comme suit : 58 PME pour le Sénégal et 52 pour la Côte d'Ivoire.

2.2. Méthodes et outils de collecte de données

La collecte de données est un élément décisif puisqu'elle permet de rassembler le matériel empirique sur lequel nous fondons ce travail. L'étude quantitative est réalisée par l'enquête menée auprès des PME contactés et choisis par convenance, à l'aide d'un questionnaire soumis sur le terrain et vis les plateformes numériques (WhatsApp, Facebook, LinkedIn, e-mails, formulaires d'enquête en ligne). Le questionnaire est confectionné par nos soins sur la base de la revue de la littérature avec les items de mesure des pratiques de GRH selon l'approche configurationniste et de la performance sociale.

2.3. Méthodes et outils d'analyse des données

Cette communication utilise les méthodes d'équations structurelles (MES) qui sont aujourd'hui largement employées dans la recherche quantitative en GRH, lorsqu'il s'agit de tester des modèles de causalité complexes, incorporant plusieurs variables latentes (Lacroux 2011). Mais à l'instar de cet auteur, nous choisissons l'analyse Partial Least Squares (PLS) qu'il qualifie de méthode alternative d'estimation des modèles structurels basée sur la variance, mise au point depuis plus de 20 ans, mais pas suffisamment employée dans le domaine de la GRH. En effet, elle a un certain nombre de particularités qui en font un outil adapté au test de modèles relationnels complexes, typiques des situations rencontrées dans le domaine de la GRH. Nous pouvons y distinguer le modèle de mesure du modèle structurel.

Ainsi, dans le cadre d'équations structurelles selon la méthode PLS, il convient de suivre une procédure en quatre étapes pour évaluer le modèle de mesure : (1) la spécification du modèle ; (2) l'identification du modèle qui permet de vérifier la possibilité théorique d'obtenir une estimation pour tous les paramètres du modèle ; (3) l'opérationnalisation des échelles de mesure, le recueil et la préparation des données ; (4) et l'estimation du modèle c'est-à-dire le calcul de la valeur des paramètres, puis l'évaluation de la qualité d'ajustement du modèle aux données empiriques.

Grâce donc à cette méthode PLS, l'évaluation de la fiabilité des pratiques de GRH et de la performance sociale utilise α de Cronbach et surtout le ρ de Dillon-Goldstein qui doit être supérieur ou égal à 0,7. De même, elle permet de vérifier l'unidimensionnalité avec des valeurs propres issues de l'analyse en composantes principales. La première valeur doit être supérieure à 1 et les valeurs suivantes doivent être inférieures à 1. On vérifie également que les variables manifestes sont davantage corrélées avec la variable latente qu'elles sont censés mesurer. La validité convergente s'observe par l'examen des corrélations (Cross-loading) des items avec leur variable latente qui doivent être supérieures à 0,6.

L'évaluation globale de la prédictivité du modèle est donnée par l'index de Goodness of Fit (GoF) (qui mesure la performance du modèle externe) et le R^2 moyen (qui mesure la performance du modèle interne), ce qui permet d'évaluer la performance d'ensemble du modèle (Ringle et al. 2013). Les valeurs absolues et relatives du GoF sont comprises entre 0 et 1. La valeur absolue permet de comparer des modèles ou des groupes d'individus entre eux. La valeur relative est plus utile pour interpréter un modèle. Elle permet de mesurer la performance du modèle par rapport à sa meilleure performance possible en prenant en compte

la spécification du modèle. Le GoF est un index descriptif, il n'existe pas de seuil empirique pour l'évaluer. On peut néanmoins considérer qu'un GoF supérieur ou égal à 0,9 atteste d'une bonne qualité d'ajustement du modèle aux données.

Pour l'évaluation du modèle structurel, on peut procéder ainsi :

- (1) la mesure de la pertinence prédictive du modèle. Elle est indiquée par les pourcentages de variance expliquée pour chaque régression du modèle. Croutsche (2002) indique que le modèle est significatif si le R2 est supérieur à 0.1. Pour Chin (1998), des R2 de 0.67, 0.33 et 0.19 peuvent être considérés respectivement comme substantiel, modéré et faible.
- (2) Le test de la significativité des coefficients de régression : étant donné la nature non paramétrique de la modélisation PLS, cela est réalisé par le moyen de techniques de rééchantillonnage (bootstrap ou jackknife) qui donnent des intervalles de confiance.

3. Résultats

3.1. Analyse descriptive des PME, de leurs pratiques de GRH et de leur performance

Le tableau 1 suivant, présente les caractéristiques des PME étudiées qui définissent leur réalité actuelle dans les deux contextes ivoirien et sénégalais. Globalement, plus de la moitié des répondants sont les propriétaires dirigeants de ces entreprises (58,879%). Le reste des répondants concerne leurs assistant(e)s et/ou délégué(e)s autorisé(e)s à s'entretenir avec nous. 83% de ces répondants ont une expérience comprise entre deux (02) et quinze (15) ans dont la fréquence maximale de 30% pour ceux qui ont fait entre deux (02) et (05) ans dans l'entreprise. On en déduit une forte occupation des PME par de jeunes expérimentés en termes d'ancienneté. Durant cette période sombre de crise pandémique, ces entreprises se sont pour la plus part restructurées (34%), le quart ayant récemment changé de statut juridique.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

Variable	Modalités	Fréquence par modalité (%)
Pays	Côte d'Ivoire	47,273
	Sénégal	52,727
IDE_Dir	Non	41,121
	Oui	58,879
IDE_Exp	0-1 an	13,208
	11-15 ans	28,302
	15-25 ans	3,774
	2-5 ans	30,189
	6-10 ans	24,528
IDE_Chg	Autre	18,293
	Changements de statut juridique	25,610
	Création de filiale	2,439
	Création de nouvelles fonctions	10,976
	Extension entreprise ou de l'effectif	3,659
	Fusion, externalisation, ouverture de capital	4,878
	Restructurations	34,146
IDE_Stat	Entreprise individuelle	56,881
	GIE	5,505
	Société (0 Filiale d'une entreprise)	37,615
IDE_Caff	[0-30 millions[61,538
	[150-1 milliard[0,962
	[30-150 millions[37,500

IDE_Actv	Croissance	56,075
	Déclin	9,346
	Démarrage	2,804
	Saturation	10,280
	Stationnaire	21,495
IDE_Nivo	[1 à 20]	62,000
	[21 à 50]	31,000
	[51 à 250]	7,000

Source : les auteurs

Plus de la moitié d'entre-elles ont une personnalité physique (56,88%) contre 37,5% qui ont le statut de société et 5,5% de GIE. Ces PME sont donc dominées par des entreprises individuelles et 61,5% d'elles ne dépassent pas trente millions de FCFA de chiffres d'affaires. En termes de développement de l'activité, 56% des PME sont en croissance et 21,5% en état stationnaire ; seulement, une faible proportion a décliné (9,3%). La structure des effectifs permanents montre que la plupart des PME ont entre un et vingt employés (62%). Les facteurs latents sur les pratiques de GRH et la performance sociale de cette frange d'entreprises sont décrits dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Statistiques descriptives et Cross-loading des variables manifestes

Variable	Observations	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	Pratiques Innovatives	Pratiques digitales	Pratiques administratives	Pratiques mobilisatrices	Performance sociale
PGRH_Ino1	110	1,000	4,000	2,853	1,197	0,706				
PGRH_Ino2	110	1,000	4,000	2,876	1,165	0,725				
PGRH_Ino3	110	1,000	4,000	3,019	1,070	0,809				
PGRH_Dig3	110	1,000	4,000	2,945	1,220		0,794			
PGRH_Dig1	110	1,000	4,000	3,382	0,972		0,975			
PGRH_C_Adm1	110	1,000	4,000	3,093	1,148			0,597		
PGRH_Adm2	110	1,000	4,000	3,300	1,049			0,611		
PGRH_Adm3	110	1,000	4,000	3,138	1,156			0,638		
PGRH_Adm8	110	1,000	4,000	3,345	1,040			0,734		
PGRH_Adm4	110	1,000	4,000	3,311	1,036			0,706		
PGRH_Mob1	110	1,000	4,000	3,415	0,933				0,826	
PGRH_Mob2	110	1,000	4,000	2,578	1,231				0,765	
PGRH_Mob4	110	1,000	4,000	2,862	1,108				0,747	
PSO_Moti	110	1,000	5,000	3,533	1,208					0,758
PSO_Prse	110	1,000	5,000	3,630	1,283					0,759
PSO_Tabs	110	1,000	5,000	3,787	1,355					0,673
PSO_Devh	110	1,000	5,000	3,761	1,127					0,633
PSO_Scol	110	1,000	5,000	3,655	1,268					0,697
PSO_Comp	110	1,000	5,000	3,796	1,451					0,711

Source : les auteurs

Ce tableau retient les corrélations (cross loading) des items avec les variables latentes correspondantes qui sont supérieures à 0,6. Leur validité est ici convergente. La fiabilité des pratiques de GRH et de la performance sociale est analysée à partir des résultats du tableau 3

grâce au Rho (ρ) de Dillon-Goldstein. On peut noter qu'elle bonne puisque ce Rho est partout supérieur à 0,7. L'unidimensionnalité est vérifiée dans la mesure où les premières valeurs propres des variables latentes sont toutes supérieures à 1 et les suivantes inférieures à 1.

Tableau 3 : Fiabilité du bloc Variables manifestes monofactorielles

Variable latente	Dimensions	Alpha de Cronbach	Rho de D.G. (ACP)	Valeur critique	Valeurs propres
Pratiques Innovatives	PGRH_Ino1	0,610	0,794	1,000	1,686
	PGRH_Ino2				0,709
	PGRH_Ino3				0,605
Pratiques digitales	PGRH_Dig3	0,303	0,742	1,000	1,179
	PGRH_Dig1				0,821
Pratiques administratives	PGRH_Admi1	0,708	0,804	1,000	2,452
	PGRH_Admi2				0,879
	PGRH_Admi3				0,865
	PGRH_Admi6				0,659
	PGRH_Admi8				0,584
	PGRH_Admi4				0,561
Pratiques mobilisatrices	PGRH_Mob1	0,419	0,720	1,000	1,401
	PGRH_Mob2				0,926
	PGRH_Mob4				0,674
Performance sociale	PSO_Moti	0,690	0,795	1,000	2,365
	PSO_Prse				0,906
	PSO_Tabs				0,823
	PSO_Devh				0,711
	PSO_Scol				0,654
	PSO_Comp				0,542

Source : les auteurs

3.2. Analyse explicative du modèle de recherche

Nous pouvons mener une analyse globale (pour les PME des deux pays à la fois) et spécifique (pour les PME de chaque pays).

Globalement, le tableau 4 ci-dessous montre une bonne qualité d'ajustement du modèle qui est prédictible et performant ($GoF < 0,9$ et $R^2=64,7\%$). Les valeurs absolues et relatives du GoF sont respectivement égales à 0,54 et 0,96 donc elles sont toutes comprises entre 0 et 1.

Tableau 4 : Qualité de l'ajustement des variables manifestes monofactorielles

	Modèle Absolu	Modèle Relatif	Modèle externe	Modèle interne	R ²	F	Pr > F
(GoF)	0,539	0,962	0,986	0,975	0,647	48,185	0,000

La contribution des différentes variables explicatives (pratiques de GRH administratives, mobilisatrices, innovatrices et digitales) sur la performance sociale des PME peut être analysée à partir du tableau 5 suivant.

Tableau 5 : Impact et contribution des variables pour Performance sociale

Variable latente	Pratiques administratives	Pratiques mobilisatrices	Pratiques Innovatives	Pratiques digitales
Path coefficient	0,463	0,182	0,239	0,162
Erreur standard	0,074	0,076	0,067	0,063

	t	6,269	2,395	3,575	2,558
	Pr > t 	0,000	0,018	0,001	0,012
	f²	0,374	0,055	0,122	0,062
	Corrélation	0,722	0,617	0,538	0,445
	Corrélation * coefficient	0,334	0,113	0,129	0,072
	Contribution au R² (%)	51,608	17,383	19,868	11,141
	% cumulé	51,608	68,991	88,859	100,000

Pour l'ensemble des deux pays, toutes les pratiques administratives (51,608 %) sont les plus contributives à la performance sociale. Les pratiques innovatrices (19,868 %) viennent en seconde position. Il s'en suit les pratiques mobilisatrices (17,383 %) et en dernière lieu, les pratiques digitales (11,141%). Elles influent toutes, positivement et significativement, sur la performance sociale comme l'indiquent respectivement les Path coefficient.

De façon spécifique, les tableaux 6 et 7 ci-dessous nous présentent respectivement le GoF et l'explication du modèle dans le contexte des PME étudiées en Côte d'Ivoire.

Tableau 6 : Qualité de l'ajustement des variables manifestes monofactorielles pour la Côte d'Ivoire

	Modèle Absolu	Modèle Relatif	Modèle externe	Modèle interne	R²	F	Pr > F
GoF	0,369	0,855	0,960	0,891	0,408	8,095	0,000

Tableau 7 : Impact et contribution des variables sur la Performance sociale pour la Côte d'Ivoire

Variable Latente	Pratiques digitales	Pratiques Innovatives	Pratiques administratives	Pratiques mobilisatrices
Valeur	0,110	-0,277	-0,197	-0,434
Erreur standard	0,115	0,114	0,120	0,118
T	0,950	-2,443	-1,639	-3,681
Pr > t 	0,347	0,018	0,108	0,001
f²	0,019	0,127	0,057	0,288
Corrélation	0,196	-0,324	-0,329	-0,534
Path coefficient	0,110	-0,277	-0,197	-0,434
Corrélation * coefficient	0,022	0,090	0,065	0,232
Contribution au R² (%)	5,276	22,028	15,841	56,855
% cumulé	5,276	27,304	43,145	100,000

Dans le contexte ivoirien, seules les pratiques innovatrices ($\beta = -0,277$; $p < 0,05$, $f^2 = 0,127$) et les pratiques mobilisatrices ($\beta = -0,434$; $p < 0,05$, $f^2 = 0,288$), ont une influence significative et négative sur la performance sociale. Les pratiques mobilisatrices (56,855%) ont la contribution la plus importante, suivi des pratiques innovatrices (22,028 %) en second rang à la performance sociale.

Nous pouvons faire les mêmes observations à partir des tableaux 8 et 9 ci-après, pour les PME étudiées au Sénégal.

Tableau 8 : Qualité de l'ajustement des variables manifestes monofactorielles pour le Sénégal

	Modèle Absolu	Modèle Relatif	Modèle externe	Modèle interne	R²	F	Pr > F
--	----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------	----------	------------------

GoF	0,490	0,905	0,970	0,933	0,515	14,043	0,000
------------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	-------

Tableau 9 : Impact et contribution des variables sur la Performance sociale pour le Sénégal

Variable latente	Pratiques Innovatives	Pratiques administratives	Pratiques mobilisatrices	Pratiques digitales
Path coefficient	0,206	0,373	0,232	0,201
Erreur standard	0,137	0,103	0,124	0,105
T	1,510	3,608	1,872	1,910
Pr > t 	0,137	0,001	0,067	0,062
f²	0,043	0,246	0,066	0,069
Corrélation	0,577	0,528	0,504	0,406
Corrélation * coefficient	0,119	0,197	0,117	0,082
Contribution au R² (%)	23,148	38,218	22,742	15,893
% cumulé	23,148	61,366	84,107	100,000

Dans ce contexte sénégalais, seules les pratiques administratives ($\beta = 0,373$; $p < 0,05$, $f^2 = 0,246$), les pratiques mobilisatrices ($\beta = 0,232$; $p < 0,10$, $f^2 = 0,066$) et les pratiques digitales ($\beta = 0,201$; $p < 0,10$, $f^2 = 0,069$), ont une influence significative et positive sur la performance sociale. Les pratiques administratives (38,218%) ont la contribution la plus importante. Au seuil de 10%, les pratiques mobilisatrices (22,742 %) et les pratiques digitales (15,893%) contribuent en second rang à la performance sociale.

4. Discussion

L'analyse de la situation des PME laisse croire à une dominance des jeunes employés qui ont peu d'années d'expériences dans les entreprises de petites ou de moyennes tailles durant les cinq dernières années. Ces entreprises sont généralement réputées informelles dans les pays étudiés, d'où un intérêt croissant et une affluence des jeunes dans les PME. Selon le rapport du Recensement Général des Entreprises (RGE, 2017)*, il y a la forte présence des unités informelles (97,0%) dans le tissu des entreprises et les entrepreneurs sont relativement jeunes (46 ans en moyenne) et généralement instruits (71,2%). On y apprend la jeunesse de la quasi-totalité des entreprises, soit environ 70% créées durant cette dernière décennie. Si les résultats révèlent leurs capacités de restructuration (34%) et de changement de statut juridique, cela montre aussi le degré de flexibilité de ces PME qui, contrairement aux grandes entreprises formelles et rigides, ont plus de facilités d'adaptation durant cette période crise socioéconomique causée par la COVID-19.

Ces facilités qu'ont les PME expliquent un peu leur débrouillardise pour maintenir leur croissance (56% des PME en croissance et 21,5% en stationnement). On peut donc dire que ces entreprises font montre d'une bonne capacité de résilience dans les pays étudiés, malgré la crise pandémique. L'analyse de l'effectif permanent de ces PME laisse conclure une forte représentativité de celles comprenant entre un et vingt employés (62%). Selon la classification des PME par taille au Sénégal, cet intervalle correspond aux petites entreprises, qui sont composées de microentreprises et de très petites entreprises (TPE). L'étude de leur forme juridique montre qu'elles ont pour la plupart le statut d'entreprise individuelle (56,881%) et

* Rapport global de l'ANSD du Recensement général des Entreprises (RGE) au Sénégal publié en Janvier, 2017.

sont plus représentées par des personnes physiques. Selon toujours le RGE (2017), 96,8% des unités économiques recensées sont des personnes physiques.

Les résultats explicatifs du modèle mettent en évidence que les pratiques de GRH sont globalement déterminantes dans la prédiction de la performance sociale, dans les deux pays. Mais les pratiques administratives sont les plus contributives à cette performance. Ce sont des pratiques qui consistent à bien administrer le personnel et de sécuriser l'emploi. Elles ont un impact sur les performances de l'entreprise (Bayad et Liouville, 2001). Pour les pratiques de GRH innovatrices, mobilisatrices et digitales, même si elles sont moins déterminantes, leur influence sur la performance sociale est positive et significative. Som et Cerdin (2005) ont soutenu que les pratiques de GRH impactent positivement sur la performance des PME et tendent vers des pratiques dites innovantes. Des études réalisées dans plusieurs PME révèlent par exemple que les pratiques de GRH de type mobilisatrices sont déterminantes dans la prédiction de leur performance (Michie et Sheehan, 2008 ; Fabi et al. 2007 ; Macky et Boxall, 2007 ; Becker et Huselid, 2006 ; Barraud-Didier et al. 2003).

Cependant, en comparant les PME des deux pays, on note une absence de significativité des pratiques de GRH administratives en Côte d'Ivoire, tandis que celles innovatrices et mobilisatrices influent significativement et négativement sur la performance sociale. On peut donc dire que les PME doivent adopter des pratiques administratives significatives pour que les autres pratiques soient efficaces dans la performance sociale. Tel est le cas, si l'on considère les résultats relatifs aux PME du contexte sénégalais où les pratiques administratives combinées aux pratiques mobilisatrices et digitales entraînent une influence significative et positive sur la performance sociale. Nos résultats mettent donc en évidence l'approche configurationnelle des pratiques de GRH dans les entreprises ciblées, où l'administration du travail ou du personnel, même implicite, dans les entreprises informelles, est indispensable pour que le système de pratiques mis en place explique la performance sociale.

Il a été prouvé que le système de pratiques de GRH regroupant l'administration du travail, la gestion innovatrice et mobilisatrice du personnel crée une synergie positive ou un effet dynamique (Devillard, 2005) car permettant à l'entreprise d'obtenir des RH beaucoup plus qualifiées, engagées et productives. La configuration de ces ensembles de pratiques de GRH fait confirmer les écrits sur la nécessité d'une complémentarité des pratiques (Kepes et al. 2008 ; Boon et al. 2007). La logique voudrait donc la mise en œuvre d'un système de configuration des pratiques qui se renforcent et se complètent pour obtenir davantage de meilleures performances (Becker et Huselid, 1998 ; Ichniowski et al. 1997 ; Dyer et Reeves, 1995). Dans le même ordre d'idées, Diémé et al. (2017) ont mis en évidence le mécanisme par lequel les dirigeants de PME boostent leur performance à partir d'une mobilisation de pratiques de GRH innovatrices et mobilisatrices qui doivent former un système configurationnel, tout en étant fortement ancrées sur la vision du dirigeant et l'orientation stratégique de la PME.

En plus, les travaux réalisés par Ogunyomi et Bruning (2015) dans le champ des PME nigérianes soutiennent l'existence de modèle de relations positives entre les pratiques de GRH et la performance de ces entreprises. Cela montre la place importante qu'occupe la GRH dans l'atteinte des objectifs de performance en contexte de PME. Cette importance de la GRH est corroborée par Peretti (2017) qui avance qu'elle constitue un facteur clé de succès essentiel face aux défis du XXIe siècle à relever sur le plan économique, social et technologique. Pour lui, les dirigeants savent que l'engagement optimal des RH procure un avantage compétitif déterminant. De plus, la GRH doit accompagner les changements, les innovations managériales et réussir la transformation digitale.

Conclusion

Devant la turbulence de l'environnement socioéconomique causée par la crise sanitaire du COVID-19 qui agite le monde des entreprises, ce présent travail tente d'étudier la structure configurationnelle des pratiques de GRH avec comme finalité, d'évaluer son impact dans la performance sociale des entreprises de faible taille, généralement vulnérables. Plus précisément, il s'agit de PME localisées dans les contextes sénégalais et ivoirien.

La méthodologie utilisée pour venir à bout de cette finalité est quantitative avec un traitement statistique basé sur la modélisation par les équations structurelles (MES), via l'approche PLS qui est émergente et appropriée dans les recherche en GRH. Les résultats compilés qui en découlent nous ont révélé que les pratiques de GRH administratives, innovatrices, mobilisatrices et digitales impactent positivement et significativement sur la performance sociale des PME lorsque les données collectées dans les deux pays sont agrégées. On note une plus grande contribution des pratiques administratives dans l'explication du modèle.

L'analyse séparée des deux contextes montre que ces pratiques ne sont pas significatives pour la Côte d'Ivoire. Seules les pratiques innovatrices et mobilisatrices le sont, mais elles influent négativement sur la performance sociale. Par contre, ces pratiques administratives sont significatives et positives dans le contexte sénégalais où on obtient, d'emblée, le même impact pour les pratiques mobilisatrices et digitales, sur la performance sociale. En somme, le modèle obtenu montre que les pratiques de GRH forment un système configurationnel dans l'explication de la performance étudiée, où l'efficacité des pratiques administratives est indispensable. Sur le plan scientifique, ces résultats sont d'un apport non négligeable dans la compréhension de la relation GRH et performance en contexte de PME.

Du point de vue managérial, la contribution de ce travail est double. D'une part, les résultats obtenus peuvent profiter les dirigeants de PME dans la mesure où ils leur permettraient de recourir à la reconfiguration de leurs pratiques à travers une bonne administration du travail, lorsque leurs entreprises font face à des facteurs exogènes de crise sanitaire, économique et sociale. D'autre part, ils peuvent orienter les autorités étatiques dans leurs politiques d'accompagnement et de formation de ces PME qui dominent généralement les tissus industriels et qui offrent plusieurs potentialités de développement socioéconomique. Dans les deux cas, on peut miser sur le développement des pratiques administratives, mobilisatrices, innovatrices et digitales.

Comme tout travail scientifique, cette présente étude n'exempte pas de limites qu'il convient de montrer. Avec la diversité des secteurs d'activités des PME ciblées, les priorités d'action et les visions stratégiques de leurs dirigeants, il pourrait exister certaines spécificités quant aux pratiques de GRH à privilégier en période de pandémie. Aussi, une maîtrise parfaite des pratiques selon les orientations stratégiques des dirigeants pourrait nécessiter une meilleure connaissance des processus internes à partir d'une étude qualitative.

En perspective donc, nous comptons poursuivre le travail en étudiant notre phénomène à travers une analyse comparative par secteurs d'activités. Qui plus est, nous appuierons ce travail avec des études de cas exploratoires pour mieux comprendre, en ces moments de crise qui s'accompagnent de restrictions pandémiques, le vécu quotidien des travailleurs, dans les corps de métiers à capacités très limités.

Bibliographique

Aguinis, H., Villamor, I., & Gabriel, K. P. (2020). Understanding employee responses to COVID-19: a behavioral corporate social responsibility perspective. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.

Campbell, D., Fiske, D. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin* 56 (2): 81-105.

Creswell, J., Plano, V. (2011). Choosing a Mixed Methods Design. In *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (Eds, Creswell, J., Plano, V.). India: SAGE Publications, Inc 53-106.

Alves, J. C., LOK, T. C., LUO, Y., & HAO, W. (2020). Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau. *Research Square*.

Barraud-Didier, V., Guerrero, S., & Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises: le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, (47), 2-13.

Bayad, M., & Liouville, J. (2001). Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances: Proposition et test d'un modèle causal. *Communication à la 10ème Conférence de l'AIMS* (Vol. 13).

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In *Research in personnel and human resource management*.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.

Boon, C., Boselie, P., Paauwe, J., & Den Hartog, D. (2007). Measuring strategic and internal fit in hrm: an alternative approach. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.

Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 1.

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.

Denzin, N. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods.*, New York: McGraw-Hill.

Devillard, O. (2005). *Dynamiques d'équipes*. Editions Eyrolles.

- Diémé, M., Hikkerova, L., & Tidjani, B. (2017). Pratiques de GRH et performance des PME industrielles au Sénégal. *Gestion 2000*, 34(3), 113-135.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
- Fabi, B., Raymond, L., & Lacoursière, R. (2007). HRM practice clusters in relation to size and performance: An empirical investigation in Canadian manufacturing SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(1), 25-39.
- Gobo, G. (2015). The next challenge: from mixed to merged methods. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 10 (4): 329-331.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 291-313.
- Jick, T. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly* 24 (4): 602 - 611.
- Kepes, S., Delery, J. E., & Gupta, N. (2008). Strategic human resource management: a systems perspective. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Kumar, A., Luthra, S., Mangla, S. K., & Kazançoğlu, Y. (2020). COVID-19 impact on sustainable production and operations management. *Sustainable Operations and Computers*, 1, 1-7.
- Lacroux, A. (2011). Les avantages et les limites de la méthode «Partial Least Square»(PLS): une illustration empirique dans le domaine de la GRH. *Revue de gestion des ressources humaines* 80 (2): 45-64.
- Leech, N., Onwuegbuzie, A. (2009). A typology of mixed methods research designs. *Quality & Quantity* 43 (2): 265-275.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Michie, J., & Sheehan, M. (2008). Human resource management and corporate performance: Evidence from UK and US small firms. *International Handbook of Entrepreneurship and HRM*. Cheltenham: Edward Elgar, 137-164.
- Peretti, J. M. (2017). *Ressources humaines*. Vuibert.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Schlittgen, R., Taylor, C. R. (2013). PLS path modeling and evolutionary segmentation. *Journal of Business Research* 66 (9): 1318-1324.
- Shafi, M., Liu, J., & Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 2, 100018.
- Som, A., & Cerdin, J. L. (2005). Vers quelles innovations RH dans les entreprises françaises? Une étude exploratoire. *Gestion 2000*, 22(2).
- Teddlie, C., Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Sage Publications Inc.

LE QUESTIONNAIRE D'ENQUETE
UNIVERSITE GASTON BERGER DE SAINT-LOUIS



UFR DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
SECTION DE GESTION
LABORATOIRE SERGE (Saint-Louis Etudes et Recherche en Gestion)
EQUIPE DE RECHERCHE ERRHMOT
ENQUETE SUR LA RECONFIGURATION DES PRATIQUES DE GRH ET LA PERFORMANCE
SOCIALE DES PME VICTIMES DE LA COVID-19 AU SENEGAL ET EN COTE D'IVOIRE
Par les Docteurs Mouhameth DIÉMÉ et Hermann DAGOU

Ce questionnaire est conçu pour une enquête réalisée par les membres du laboratoire de recherche SERGe de l'Université Gaston Berger. L'étude concerne les PME situées au Sénégal en Côte d'Ivoire et consiste à évaluer leurs pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale. C'est une recherche universitaire qui s'inscrit dans un cadre scientifique exclusivement académique. Ce qui signifie que les informations fournies ne seront en aucun cas transmises à un tiers. Nous vous prions donc de répondre en toute confiance car vos réponses seront strictement traitées dans la **confidentialité et dans l'anonymat**. Pour que les données soient exploitables, il est nécessaire que vous répondiez à toutes les questions. Seule votre opinion compte. N'hésitez pas donc à répondre à toutes les questions, sachant qu'il n'existe pas de mauvaises réponses.

I. IDENTIFICATION ET PRESENTATION GENERALE DE VOTRE ENTREPRISE

1. Etes-vous le (la) Dirigeant (e) ou Propriétaire dirigeant (e) de votre entreprise ?
 Oui
 Non (*Précisez dans ce cas vos fonctions dans l'entreprise*) :

2. Depuis quelle année travaillez-vous dans l'entreprise ? _____
3. Quelle est l'activité principale de votre entreprise ?

4. En quelle année a été créée votre entreprise ?

5. Quel est le lieu d'implantation de votre entreprise ?

6. Quel est le nombre de travailleurs permanents dans votre entreprise ?
 [1 à 20] [21 à 50] [51 à 250] [251 et plus]
7. Quel est le statut juridique de l'entreprise (*il est possible d'être Société et Filiale en même temps*) ?
 Société (Filiale d'une entreprise) ; Entreprise individuelle ; GIE ; Autre (.....)
8. Votre entreprise a-t-elle subi récemment (*depuis l'avènement de la COVID-19*) des réformes ou changements sur le plan organisationnel et fonctionnel ?
(Exemples : restructurations, changements de statut juridique, création de filiale, extension

entreprise ou de l'effectif, création de nouvelles fonctions, fusion, externalisation, ouverture de capital, etc.)

- Oui
 Non

9. Si oui, précisez en quelques mots ces réformes et les raisons de leurs avènements :

II. PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) CONFIGURATIONNELLES

Actuellement (depuis la crise COVID-19), les pratiques de GRH suivantes se développent et s'exécutent régulièrement dans votre entreprise (cocher une seule case par énoncé) :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indifférent	D'accord	Tout à fait d'accord
• Nous suivons, un plan de formation de notre personnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nous évaluons régulièrement le rendement de travail de nos employés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dans notre entreprise, le recrutement est formel et se fait sur la base des meilleures compétences.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dans notre entreprise, le recrutement est informel et se fait sur la base de notre réseau de connaissances.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nous développons les compétences de notre personnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nous utilisons les canaux formels de communication et d'information du personnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Notre politique de motivation consiste à promouvoir, intéresser et primer nos employés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nos employés bénéficient toujours des avantages sociaux (logements ou parcelles, subventions aux cérémonies familiales, billets de voyage offerts occasionnellement).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Notre personnel s'implique quotidiennement dans le travail à travers l'appropriation de la vision du dirigeant et des objectifs à atteindre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dans notre entreprise, les employés sont bien rémunérés, dans le respect des engagements.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dans notre entreprise, les rémunérations sont toujours maintenues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dans notre entreprise, le travail se fait maintenant à distance via le télétravail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dans notre entreprise, le travail individuel et d'équipe est toujours bien organisé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nous mettons toujours à la disposition de nos employés des équipements de sécurité pour se protéger au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dans notre entreprise, les employés sont assurés en cas de maladies ou sinistre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dans notre entreprise, nous gérons bien les relations de travail en cette crise pandémique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dans notre entreprise, nous maintenons toujours les effectifs des travailleurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dans notre entreprise, les effectifs des travailleurs sont réduits.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. PERFORMANCES SOCIALES DE L'ENTREPRISE

Dans cette partie, nous vous invitons à donner votre avis sur les performances sociales de votre entreprise ((depuis la crise COVID-19), en appréciant les indicateurs suivants (**Cocher une seule case par énoncé**) :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indifférent	D'accord	Tout à fait d'accord
• L'entreprise doit assurer le bien-être de ma famille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• L'entreprise constitue une retraite et l'avenir de mes enfants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• L'entreprise est un patrimoine familial à conserver.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Je motive toujours mes employés (par des rémunérations, la prise en compte de leur point de vue et de leurs préoccupations, amélioration de leurs conditions de travail etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Une entreprise comme la mienne doit avoir une politique de responsabilité sociétale (RSE).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Chaque fois que je fais le point je vérifie toujours le taux d'absentéisme de mes employés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Notre entreprise met l'accent sur le développement humain des agents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Notre entreprise définit les bases de son succès sur la satisfaction des collaborateurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Les agents de notre entreprise sont très compétitifs et prêt à aider	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P.-S.

- **En quelques mots, donnez votre avis sur vos pratiques actuelles en matière de gestion de vos ressources humaines, et sur vos performances sociales (facultatif) :**

- **Veillez préciser votre adresse e-mail dans le cas où vous souhaiteriez recevoir les conclusions de l'étude :**

Contacts : (+221) 77 563 79 20 ; **E-mail :** mouhameth.dieme@gmail.com