

Impact de la rémunération sur la qualité du portefeuille des crédits des institutions de la microfinance (IMFs) marocaines

Impact of remuneration on the quality of the loan portfolio of Moroccan microfinance institutions (MFI)

Rachid BOUKHARRAZI

Doctorant en sciences économiques et gestion

FSJES- Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire de recherche « Entrepreneuriat et Dynamique Economique des Territoires et des Organisations».

r.boukharrazi@gmail.com

Résumé :

La relation entre les pratiques de la GRH et la performance suscite l'intérêt de plusieurs auteurs et chercheurs en sciences de gestion, ce qui explique le nombre important des travaux qui ont contribué à la constitution d'un courant de recherche en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) ou "strategic human resource management" (SHRM). Dans un effort de synthèse et de clarification conceptuelle des travaux et recherches de ce courant, Delery & Doty (1996) ont proposé une typologie regroupant ces différents travaux sous les appellations « universaliste », de « contingence » et de « configuration ». Ce document de recherche s'inscrit dans ce cadre à travers le choix d'une thématique qui vise l'analyse de l'impact de la rémunération sur la qualité du portefeuille des crédits des institutions de la microfinance (IMFs) marocaines

Mots clés : GRH, performance, rémunération, qualité du portefeuille des crédits, IMFs marocaines.

Summary:

The relationship between HRM practices and performance is attracting the interest of several authors and researchers in management sciences, which explains the large number of works that have contributed to the creation of a current of research in strategic human resource management (SHRM). In an effort to synthesize and conceptualize the work and research of this trend, Delery & Doty (1996) proposed a typology grouping these different works under the names "universalist", "contingency" and "configuration". This research paper is part of this framework through the choice of a theme that aims to analyze the impact of remuneration on the quality of the loan portfolio of Moroccan microfinance institutions.

Keywords: GRH, performance, remuneration, credit portfolio quality, Moroccan MFI.

Introduction :

L'environnement des organisations est caractérisé par des changements rapides à la fois économiques, politiques, sociaux et technologiques. Ces changements sont incontestablement liés à une internationalisation croissante et à une concurrence accrue. Cette réalité a augmenté les défis posés aux entreprises et à leur pérennité. Des défis qui sont beaucoup plus incessants et problématiques pour les entreprises qui présentent d'emblée une « fragilité » managériale, comme c'est le cas pour les institutions de la microfinance (IMFs).

Dans un tel contexte, les entreprises en général et les IMFs en particulier se trouvent confrontées à la nécessité d'explorer de nouvelles sources de performance. Et la GRH, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, se trouve confrontée à l'exigence de contribuer davantage à la performance de l'organisation.

Nous souhaitons, par ce document de recherche, apporter un éclairage supplémentaire au domaine des sciences de gestion en tentant d'analyser le lien entre la rémunération (une pratique de la GRH) et la qualité du portefeuille des crédits (un indicateur de la performance financière) tout en explorant un contexte spécifique, celui des IMFs marocaines.

1. Pratiques de la GRH et performance : Revue de littérature

La relation entre les pratiques de la GRH et la performance a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs et chercheurs de divers champs disciplinaires, l'objectif de ce paragraphe est la présentation des fondements théoriques de cette relation (1.1), à travers une présentation d'une synthèse critique des deux perspectives théoriques émanant de divers champs de recherche, l'économie et la psychologie. Par ailleurs, l'effet des pratiques de la GRH sur la performance a fait l'objet d'un intérêt empirique majeur. Trois grandes approches ont retenu l'intérêt des chercheurs dans le domaine de la gestion stratégique des RH, à savoir, l'approche universaliste, l'approche configurationnelle et l'approche contingente (1.2).

1.1. Fondements théoriques :

Plusieurs théories, issues autant de l'économie que de la psychologie ont contribué à la compréhension du lien qui peut exister entre la GRH et la performance d'entreprise. Ces théories peuvent être réparties en deux perspectives de recherche : la perspective économique et la perspective psychosociologique.

1.1.1- La perspective économique :

Selon les partisans de cette approche économique, trois grands courants de pensée ont contribué à l'explication du lien entre GRH / Performance: la théorie du capital humain, la théorie des transactions et la théorie de l'agence :

Tableau 1- Synthèse des apports des trois théories

Théories mobilisées	Apports
<i>La théorie du capital humain</i>	<p>- Une théorie développée grâce à l'apport des travaux de deux pionniers de l'école de Chicago (G. Becker, 1964 et T.W. Schultz, 1961). Selon cette théorie, les connaissances, les habiletés et les compétences détenues par les individus représentent, au même titre que les autres actifs corporatifs, une source de valeur économique pour la firme, souvent supérieure aux actifs traditionnels tels les machines, les immeubles, etc.,</p> <p>- Plusieurs travaux théoriques soutiennent que la mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines, telle le développement des compétences (Ashenfelter & Lalonde, 1997), constitue un moyen privilégié d'accroître la valeur du capital humain et par conséquent d'augmenter l'efficacité organisationnelle</p>
<i>La théorie des coûts de transactions</i>	<p>Le point de départ de Williamson et de la théorie des coûts de transaction est que toute transaction économique engendre des coûts préalables à sa réalisation : coûts liés à la recherche d'informations, aux défaillances du marché, à la prévention de l'opportunisme des autres agents etc. Ainsi, certaines transactions se déroulant sur le marché peuvent engendrer des coûts de transaction très importants. Dès lors, les agents économiques peuvent être amenés à rechercher des arrangements institutionnels alternatifs permettant de minimiser ces coûts (Williamson, 1937).</p> <p>Dans cette perspective, Jones & Wright, 1992, expliquent que la GRH peut constituer un moyen de régulation et de contrôle des coûts encourus par l'organisation lorsqu'elle transige avec l'employé. Selon ces auteurs, les entreprises qui structurent et développent leurs systèmes de GRH se trouvent à marchander les bénéfices de sa mise en place contre les coûts bureaucratiques qu'il a engendrés</p>
<i>La théorie de l'agence</i>	<p>Pour Jensen & Meckling, « il existe une relation d'agence lorsqu'une personne (le principal) a recours aux services d'une autre personne (l'agent) en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque ». Dans le cadre de la relation d'agence actionnaire/dirigeant, le principal (l'actionnaire) va confier l'usus de son droit de propriété à un agent (le dirigeant), à charge pour ce dernier de gérer conformément aux intérêts de son principal.</p> <p>Pour sa contribution à la GRH la théorie de l'agence semble être particulièrement utile pour la compréhension des politiques de rémunération ou de compensation, qui sont vues comme des moyens d'aligner les intérêts des propriétaires d'une entreprise (les principaux) avec ceux des gestionnaires (les agents).</p>

1.1.2. La perspective psychosociologique :

Sur la base des apports des théories de contenu et des processus, les partisans de cette perspective, les comportements peuvent être favorables ou défavorables à la performance selon le degré de motivation et de satisfaction des ressources humaines.

- ✓ **Les théories de contenu** : Sur la base de ces théories, les chercheurs tentent d'expliquer comment des besoins non comblés dans l'environnement professionnel peuvent entraîner un rendement médiocre, des comportements indésirables, l'insatisfaction professionnelle (Aït Razouk, 2007). L'objet de ces théories est la compréhension des besoins des individus, c'est-à-dire les lacunes matérielles ou psychologiques qu'ils se sentent poussés à combler, cette catégorie regroupe cinq théories : La théorie de la hiérarchisation des besoins (Maslow); La théorie des besoins acquis (McClelland); La théorie ERD (Alderfer); La théorie bifactorielle (Herzberg); La théorie X et la théorie Y (McGregor).
- ✓ **Les théories des processus** : Des théories qui cherchent à comprendre le processus de la motivation et de la satisfaction, c'est-à-dire à comprendre comment les individus en viennent à être motivés et satisfaits. Cette catégorie regroupe trois théories : La théorie de l'équité (Adams); La théorie des attentes (Vroom); La théorie de la motivation par la fixation des objectifs (Locke & Latham).

1.2. Approches empiriques :

Ces approches sont construites à travers des recherches consacrées à l'analyse de la relation entre GRH/Performance, qui constituent le courant intitulé "strategic human resource management" (SHRM), ou GSRH en français : Welbourne & Andrews, (1996); Youndt, et al., (1996). Becker & Gerhart (1996) et Delery & Doty, (1996) séparent les recherches appartenant à ce courant en trois catégories : approches universaliste, l'approche contingente et l'approche configurationnelle.

Le tableau suivant représente une synthèse des apports et critiques des trois approches :

Tableau 2- Synthèse des apports et critiques des trois approches

Approches	Apports	Critiques
Universaliste	<p>Trois principes de base de cette approche :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cette approche avance que certaines pratiques RH sont supérieures à d'autres et peuvent être employées dans n'importe quel contexte et tout type d'organisation ; - Les pratiques RH engendrant une performance financière sont préférées aux autres ; - Chaque pratique RH a un effet individuel sur la performance de l'entreprise sans devoir prendre en compte le contexte d'affaires. 	<p>Cette approche est une victime de sa propre logique, elle se caractérise par une logique simpliste de la réalité des organisations étant donné qu'elle défend une relation déterministe entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle (Jackson et al., 1989 ; Delery & Doty, 1996 ; Marchington & Grugulis, 2000). Dans ce sens, la définition de la variable dépendante (performance de l'organisation) a été particulièrement critiquée pour les raisons suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Souvent les défenseurs de l'approche universaliste utilisent les seuls indicateurs financiers (Rogers & Wright, 1998) qui ignorent les autres effets des pratiques de GRH, ainsi que la multiplicité des niveaux de la performance ; -La performance organisationnelle doit se construire de façon multidimensionnelle et les liens avec la GRH ne doivent pas se limiter à une pratique unique qui ignore les particularités de chaque organisation (Rogers & Wright, 1998).
Contingente	<p>Elle rejette l'idée de linéarité des rapports entre la GRH et la performance et adopte une vision plutôt d'interaction. Le lien entre la variable dépendante et indépendante n'est plus stable. Il change en raison de l'incidence d'autres variables critiques, des variables nommées « de contingence » (Becker & Huselid, 2006 ; Delery & Doty, 1996). Ces variables peuvent être regroupées en trois catégories:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variables stratégiques ; - Variables d'organisation ; -Variables externes (l'environnement externe), 	<p>Parmi les critiques adressées à cette approche on trouve celle en relation avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> -La méthodologie appliquée par les travaux contingents pour tester leurs hypothèses les conduits à des conclusions universalistes. -La stratégie d'affaire prise comme variable de contingence: les modèles contingents appliquent principalement des typologies génériques, comme celle de Miles & Snow (1978), alors que le concept de stratégie d'affaires est beaucoup plus complexe et très difficile à mesurer de façon empirique (Pauwe & Boselie, 2005). -Certains auteurs critiquent l'approche stratégique, car elle ne tente pas de répondre à la « boîte noire » ou, au mécanisme qui s'opère entre la GRH et la performance organisationnelle (Fleetwood & Hesketh, 2008).

Configur- tionnelle	Selon cette approche, les pratiques de GRH n'existent pas de façon isolée. Elles sont complémentaires, se renforcent mutuellement et existent en tant que système offrant à l'entreprise la possibilité d'exploiter les synergies découlant de leurs interactions. Cet effet de synergie entre les pratiques, ajouté à leur interaction avec la stratégie, conduirait à une meilleure performance de l'entreprise (Doty <i>et al.</i> , 1993; Lepak & Snell, 1999; Meyer, Tsui & Hinings, 1993).	La critique majeure adressée à cette approche est la difficulté de son opérationnalisation empirique suite à l'absence des fondements théoriques pour la composition des configurations RH idéales (Wright & Boswell, 2002). C'est-à-dire que la façon dont les pratiques doivent être associées entre elles pour constituer un système RH (ou une configuration) demeure toujours non résolue.
--------------------------------	--	---

Les trois approches empiriques ont contribué à l'évolution de la recherche en sciences de gestion à travers le développement de modèles théoriques de la GRH capables d'expliquer la relation entre les pratiques de cette dernière et la performance de l'entreprise, mais l'unanimité est loin d'être faite en ce qui a trait à la supériorité d'une approche ou l'autre dans la compréhension et l'explication de cette relation.

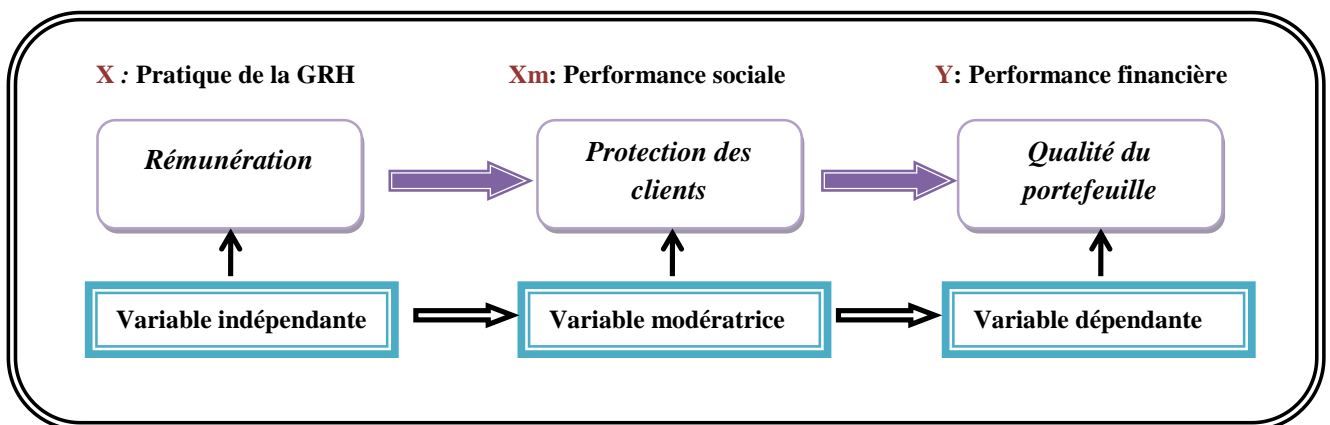
2. Cadre méthodologique : Modèle conceptuel et hypothèse de la recherche

Le modèle conceptuel que nous présentons (*Figure 1*) est basé sur les fondements théoriques et empiriques de la relation entre les pratiques de la GRH et la performance, et en relation directe avec notre objectif de recherche.

Ce modèle est basé aussi sur les diverses études menées par plusieurs chercheurs (Liouville & Bayad, 1995; Guest, 1997 ; Barraud-Didier, 1999; Anantharaman & Paul, 2003) qui montrent que la relation entre les pratiques GRH et la performance financière ne peut être concrétisée que par des variables intermédiaires. Ainsi nous souhaitons la vérification de cette proposition, mais cette fois dans un contexte spécifique (les IMFs Marocaines), à travers la vérification de l'hypothèse suivante:

« La rémunération produit un effet significatif sur la qualité du portefeuille des crédits par l'intermédiaire de la protection des clients ».

Figure 1 : Modèle conceptuel



2.1. Variable indépendante : Pratique de la GRH (rémunération)

Pour procéder à l'exploration de la GRH dans les IMF, nous avons choisi d'étudier la rémunération, une pratique fréquemment utilisée dans les contributions théoriques et empiriques focalisées sur la relation entre la GRH et la performance des entreprises.

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs.

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et les contraintes et les capacités financières de l'organisation (Bernard, 2009).

Dans les IMF, la rémunération représente la grande part de leurs charges d'exploitation (presque 70% de leurs budgets de fonctionnement) et les conditions de rémunération jouent sur le moral, la satisfaction et la productivité des salariés. D'où l'importance de la mise en place d'un système de rémunération qui prend en considération un grand nombre d'éléments internes et externes, dont:

- **Le marché local:** la grille des salaires d'une institution est influencée par les salaires payés par les autres institutions ou organismes similaires. Aussi cette grille est influencée par le lieu puisque le coût de la vie dans la région jouera également sur les niveaux de salaires, et par la législation en vigueur du marché local ;
- **La structure de l'organisation:** cette dernière influence directement le système de rémunération de l'institution, par exemple la complexité de l'organigramme de l'institution exige la formulation d'un système de rémunération doté de plusieurs grilles de salaires et différentes conditions de rémunération, et dans ce cas l'équité sera la clé de la réussite de ce système ;
- **La rentabilité de l'IMF :** elle détermine le niveau d'attractivité des salaires, puisque les contraintes budgétaires internes limitent la capacité à offrir les niveaux de rémunération souhaités par l'institution.

La mise en place d'un système de rémunération performant nécessite aussi la formulation d'un dispositif clair, transparent et équitable pour gérer les salaires. Une formulation à travers la combinaison des quatre éléments suivants :

- **Le descriptifs de postes:** ils décrivent généralement les objectifs du poste, l'étendue des responsabilités du salarié, les tâches à réaliser et identifient le supérieur hiérarchique;
- **Le niveau de poste:** il s'agit d'une catégorisation hiérarchique qui réunit au même niveau les postes similaires au niveau de l'IMF;
- **Les barèmes de salaires:** ils fixent des fourchettes de salaires minimum et maximum à chaque niveau hiérarchique ;
- **La politique salariale:** Elle doit permettre d'éviter l'arbitraire et les malentendus en clarifiant le processus de la fixation des salaires, les modalités de distribution et d'augmentation de salaire.

2.2. Variables modératrice et hypothèses dérivées: Performance sociale

La performance sociale est considérée comme étant une variable modératrice dans notre modèle conceptuel puisqu'elle interagit avec la rémunération (la variable indépendante) pour influencer la performance financière (la variable dépendante).

Pour mesurer cette performance, on va adopter une démarche qui se focalise sur l'institution et les procédures implantées par cette dernière pour assurer la protection des clients, est non pas sur l'impact ou encore la portée sociale de la microfinance.

S'assurer de la protection des clients implique de mettre en place des mécanismes pour la prévention du surendettement et pour assurer une tarification transparente et responsable.

2.2.1. La prévention du surendettement

A travers l'adoption des procédures formelle par l'IMF, garantissant que seuls peuvent emprunter les candidats ayant apporté la preuve d'une capacité de remboursement suffisante et que les crédits accordés n'entraînent pas pour les emprunteurs un risque marqué de surendettement, ce qui nécessite non seulement l'implantation des systèmes internes de prévention du surendettement mais aussi la supervision et la surveillance des systèmes par les instances de gouvernance de l'institution (la direction et le conseil d'administration) pour éviter aussi toutes pratiques commerciales dangereuses¹ qui peuvent augmenter le risque de surendettement des clients.

¹ Pratiques liées à des taux plus élevés de surendettement de la clientèle (ex : -**Prêts parallèles:** prêts contractés en plus du prêt en souffrance ; - **Renouvellement d'un prêt en cas de remboursement anticipé:** Cette pratique

Le surendettement n'est pas un niveau absolu de dette, mais se conçoit généralement comme une situation dans laquelle un client est acculé à des sacrifices inacceptables, pour rembourser son prêt, ce qui nécessite une définition préalable de ce concept par la direction et le conseil d'administration, dans le cadre de l'institution d'une part, et d'autre part la fixation des indicateurs et des jalons, qui serviraient de mécanismes d'alerte précoce du surendettement (ex: Ratio de portefeuille à risque (PAR) par produit ; nombre ou pourcentage des clients remboursant leur emprunt anticipativement ; nombre ou pourcentage de clients ayant contracté plusieurs prêts ; les appels de garanties ; les remboursements anticipés par produit ; les prêts en souffrance ; les clients quittant l'institution et plus particulièrement les prêts rééchelonnés car une augmentation du nombre de prêts rééchelonnés peut être le signe d'un plus grand surendettement).

2.2.2. Une tarification transparente et responsable

Une tarification transparente implique de fournir des informations complètes sur les différentes caractéristiques de la transaction proposée. Celle-ci peut porter sur trois aspects:

- **Le coût des services** : la transparence se concrétise à travers la proposition par l'institution d'une méthode de calcul des coûts homogène qui permet au client de pouvoir évaluer une offre et la comparer aux autres institutions ;
- **La qualité des services** : En microfinance, certains aspects s'avèrent cruciaux, en particulier les délais nécessaires pour le traitement des dossiers ou encore la proximité des services, à savoir si les transactions se feront par des services mobiles ou si le client devra à chaque fois se déplacer jusqu'à l'agence ;
- **Les conditions contractuelles** : l'institution doit non seulement faciliter l'accès à aux informations sur les conditions contractuelles (ex : le montant des pénalités en cas de retard ; les possibilités existent de remboursement anticipé ; les coûts additionnels ; les biens retenus en garantie) mais aussi ces conditions doivent être clairement expliquées au client.

La tarification responsable consiste pour les IMF à définir des tarifs compétitifs et non discriminatoires et des conditions abordables pour les clients tout en répondant au besoin de pérenniser leur propre activité. C'est une tarification qui reflète la vocation sociale est responsable des IMF.

augmente le risque de surendettement et donne l'impression que l'historique de crédit du client est bon, alors que ce client emprunte ailleurs, pour rembourser ses prêts)

2.3. Variables dépendante: Performance financière

Pour mesurer la performance financière des IMF, on va utiliser la qualité du portefeuille des crédits comme un critère d'évaluation.

Le portefeuille de crédits d'une institution de microfinance représente son principal actif, sa qualité est essentielle pour son succès financier. Une baisse de la qualité du portefeuille peut indiquer un recul de la satisfaction de la clientèle, qui risque de se traduire par un faible taux de fidélisation et une hausse des coûts d'acquisition de clients. Elle peut également être le symptôme de problèmes au niveau de l'encadrement et de la surveillance du personnel.

Plusieurs ratios sont utilisés pour mesurer la qualité d'un portefeuille de crédit :

- Le ratio de portefeuille à risque (PAR) ;
- Le ratio d'abandon de créances ;
- Le ratio de dotations aux provisions ;
- Le ratio de couverture de risque.

Dans ce document de recherche, le PAR s'est imposé comme l'indicateur de choix de la qualité du portefeuille de crédits car il est facilement compréhensible ; il ne sous-estime pas le risque, il est comparable entre institutions, et le plus couramment utilisé dans l'industrie de la microfinance. Il se calcule en divisant l'encours de tous les crédits présentant des arriérés de paiement excédant 30 jours, plus l'encours des crédits renégociés (ou restructurés), par l'encours total du portefeuille brut de crédits. Les données utilisées pour cet indicateur sont calculées à une date précise. Le PAR peut être donné pour plusieurs périodes de temps, par exemple PAR30, PAR60, PAR90 ou PAR180, et indique l'encours des crédits présentant des arriérés de paiement excédant respectivement 30, 60, 90 ou 180 jours. Le PAR30 est utilisé comme mesure standard en microfinance.

3. Cadre empirique: Présentation des résultats

Pour accéder au réel dans notre travail de recherche, nous adoptons le paradigme positiviste en s'appuyant sur l'approche hypothético-déductive et nous optons pour la méthode quantitative, dans la mesure où notre objectif de recherche est de tenter de mesurer et d'expliquer l'impact d'une pratique de la GRH (la rémunération) sur la performance financière (la qualité du portefeuille des crédits) des IMF Marocaines. En se basant sur l'apport de Fortin, une telle recherche présente toutes les caractéristiques d'une étude corrélationnelle explicative, en ce sens qu'elle « porte sur l'étude des relations entre au moins

deux variables, sans que le chercheur n'intervienne activement pour influencer ces variables » (Fortin, 1996). Aussi une telle étude peut également être qualifiée d'hypothético-déductive en ce sens qu'elle cherche à vérifier de façon empirique des modèles théoriques acceptés et reconnus (Emory & Cooper, 1991; Gauthier, 1997).

Nous avons opté pour l'étude quantitative par un questionnaire distribué auprès des 7 IMFs (notre échantillon d'étude). Le questionnaire a été collecté et utilisé pour l'étude statistique. Pour celle-ci, nous avons choisi d'utiliser deux méthodes pour l'analyse des données : l'analyse factorielle exploratoire en composante principale, et la régression multiple modérée pour tester l'effet de la variable modératrice

3.1. Résultats de l'analyse factorielle exploratoire (AFE) :

L'analyse factorielle correspond à une démarche purement statistique de préparation et de structuration de données. Elle consiste à résumer et réduire l'information contenue dans une base de données statistique, en remplaçant les variables initiales par un nombre plus petit de facteurs, et à purifier la liste d'items pour ne retenir que ceux qui contribuent réellement et de manière significative aux différents facteurs qui constituent le construit.

3.1.1. Test de l'échelle de mesure de la variable indépendante « Rémunération »

Nous avons défini cinq items pour mesurer la variable « Rémunération » comme le montre le tableau ci-dessous

Tableau 4 – Codification des items de la variable « Rémunération »

Variable	Items	codes
Rémunération	Participation de la DRH au processus de formulation des conditions de rémunération	REMUNERA1
	Participation du personnel au processus de formulation des conditions de rémunération	REMUNERA2
	Proposition des avantages sociaux plus attractifs que ceux de vos concurrents pour attirer les candidats	REMUNERA3
	Des mécanismes d'incitation financière (primes et récompenses) pour assurer la qualité du portefeuille à risque	REMUNERA4
	Des incitations et récompenses non-financières (ex : lettre de félicitation ; financement des formations; reconnaissance verbale au cours des réunions du personnel; activités renforçant l'esprit d'équipe) pour les salariés	REMUNERA5

Source : élaboré par l'auteur

Sur la base des résultats obtenus suite à l'ACP réalisée sur les cinq items de la variable « Rémunération » nous conservons quatre items seulement (**REMUNERA1**, **REMUNERA3**, **REMUNERA4** et **REMUNERA5**) pour mesurer cette variable indépendante.

3.1.2. Test de l'échelle de mesure de la variable modératrice « Protection des clients »

Deux dimensions (Prévention du surendettement des clients; Tarification transparente et responsable) et 9 items sont définis pour mesurer la variable modératrice « Protection des clients » comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 5 – Codification des items de la variable « Protection des clients »

<i>Variables</i>	<i>Dimensions</i>	<i>Items</i>	<i>Codes</i>
Protection des clients	Prévention du surendettement des clients	Evaluation des capacités de remboursement des clients avant de déboursier un prêt	PROCLIPRESUR1
		Examen et analyse des rapports sur la qualité du portefeuille par les instances de gouvernance	PROCLIPRESUR2
		Mise en place d'une procédure de gestion de recouvrement qui permet avant la saisie des garanties de chercher des solutions pour rééchelonner ou refinancer des prêts pour les clients qui ont la volonté mais pas la capacité de rembourser	PROCLIPRESUR3
		Application de procédures formelles pour éviter toutes pratiques commerciales dangereuses qui peuvent augmenter le risque de surendettement.	PROCLIPRESUR4
		Mise en place d'une charte de protection qui précise les pratiques équitables de recouvrement	PROCLIPRESUR5
	Tarification transparente et responsable	l'assurance d'une cohérence ente les niveaux de tarification de l'institution et sa mission sociale par le conseil d'administration	PROCLITARTR1
		une explication claire et verbale des avantages et risques d'un produit par les agents de crédit avant la signature du contrat	PROCLITARTR2
		la proposition de tarifs compétitifs et non discriminatoires	PROCLITARTR3
		Mise en place d'une procédure de gestion des réclamations	PROCLITARTR4

Source : élaboré par l'auteur

Sur la base des résultats obtenus suite à l'ACP réalisée sur les 9 items de cette variable modératrice nous retenons les trois items suivants « **PROCLIPRESUR1** », « **PROCLIPRESUR4** » et « **PROCLIPRESUR5** » pour mesurer la dimension « **Prévention du surendettement des clients** », et les items suivant « **PROCLITARTR1** »,

« **PROCLITARTR3** » et « **PROCLITARTR4** » pour mesurer la dimension « **Tarification transparente et responsable** »

3.1.3. Analyse de la régression et test des effets modérateurs

Rappelons que notre hypothèse principale stipule que « *La rémunération produit un effet significatif sur la qualité du portefeuille des crédits par l'intermédiaire de la protection des clients* ». Cette hypothèse postule non seulement l'impact significatif de la rémunération sur la qualité du portefeuille de crédit d'une IMF, mais elle stipule aussi que si cette dernière combine son système de rémunération avec des mécanismes pour la protection de ses clients l'impact de la rémunération sera plus significatif.

la protection des clients est considérée comme étant une variable modératrice au niveau de notre modèle conceptuel, c'est-à-dire, une variable qui agit sur la relation entre la variable explicative X (la rémunération) et une autre variable expliquée Y (la qualité du portefeuille des crédits).

Une variable modératrice permet de modifier systématiquement la grandeur, l'intensité ou encore le sens de la relation. La relation entre X et Y peut être plus forte ou plus faible ou même changer en négatif en faisant intervenir Z comme étant une variable modératrice. Z est une variable qui spécifie les conditions sous lesquelles X influence Y. Elle entre en interaction avec la variable indépendante pour agir sur la variable dépendante.

Dans ce cadre, la démarche de la vérification de cette hypothèse de recherche est la suivante :

Etape 1 : Une analyse de la régression linéaire pour l'estimation du coefficient de détermination R^2 , ainsi que les coefficients β_1 et β_2 liant X (variable indépendante), Y (variable dépendante) et X_m (variable modératrice) tel que $Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_{m1}$;

Etape 2 : Une deuxième analyse de régression multiple modérée, pour tester l'effet de la variable modératrice X_m à travers l'intégration d'une nouvelle variable $X * X_m$, tel que $Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_{m1} + \beta_3 X_1 * X_{m1}$;

Etape 3 : Consiste à s'assurer que l'intégration de la variable modératrice améliore le coefficient de détermination R^2 pour la validation de l'hypothèse.

a- Analyse de régression linéaire sans effet modérateur : Les résultats de test de régression sans effet modérateur sont regroupés dans le tableau suivant :

Tableau 6 – Régression sans effet modérateur

Variables	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	Significativité	R ²
	β	Bêta		
REMUNERATION	-,331	-,423	,021	,163
PROTECTION CLIENTS	-,589	-,215	,030	

Source : Sorties du logiciel SPSS23

Sur la base des résultats de ce tableaux, nous constatons que :

- Les deux coefficients de significativité sont supérieur à 0.05, ce qui signifie que leur contribution est non significative dans les scores de la variable « Qualité du portefeuille des crédits » ;
- Le Bêta de la variable rémunération est de -0.423, c'est-à-dire que cette dernière a un effet significatif moyen et négatif sur la variable « Qualité du portefeuille des crédits ». Par contre la variable « Protection des clients » à un effet significatif faible et négatif sur cette variable dépendante ;
- Le coefficient R^2 est de 0.163 : les deux variables explicatives (Rémunération et Protection des clients) contribuent à raison de 16.3% dans la variabilité de la variable à expliquer.

b- Analyse de régression linéaire avec effet modérateur : Le tableau ci-après regroupe les résultats des tests de régression avec effet modérateur :

Tableau 6 – Régression avec effet modérateur

Variables	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	Significativité	R ²
	β	Bêta		
REMUNERATION	-1,958	-,850	,005	,600
PROTECTION CLIENTS	-1,029	-,931	,001	
Effet modérateur ($X1 * X_{m1}$)	-,720	-1,214	,003	

Source : Sorties du logiciel SPSS23

Avec l'intégration de l'effet modérateur, nous constatons une amélioration remarquable au niveau de l'ensemble des coefficients.

Le coefficient de détermination R^2 passe de 16.3% à 60%, c'est-à-dire que l'intégration de la protection des clients comme variable modératrice permet à la rémunération d'exercer un

effet fort significatif et négatif sur le ratio de portefeuille à risque (indicateur de la qualité de portefeuille des crédits).

Sur la base des résultats des deux tests **a** et **b**, nous confirmons la validation de notre hypothèse: « **La rémunération produit un effet significatif sur la qualité du portefeuille des crédits par l'intermédiaire de la protection des clients** ».

Conclusion et discussion des résultats :

La confrontation de notre construit théorique (hypothèses) avec la réalité empirique (échantillon de 7 IMFs) à travers notre instrument d'investigation (questionnaire), nous a permis la validation de l'hypothèse suivante : « ***La rémunération produit un effet significatif sur la qualité du portefeuille des crédits par l'intermédiaire de la protection des clients*** ». Cette hypothèse postule un effet modérateur significatif de la variable « Protection des clients » sur la relation entre la variable indépendante « Rémunération » et la variable dépendante « Qualité du portefeuille des crédits ». Statistiquement, l'effet modérateur est prouvé, c'est-à-dire qu'un système de rémunération basé sur : La participation de la DRH au processus de formulation des conditions de rémunération ; la proposition des avantages sociaux plus attractifs que ceux des concurrents pour attirer les candidats ; des mécanismes d'incitation financière (primes et récompenses) pour assurer la qualité du portefeuille à risque ; des incitations et récompenses non-financières (ex : lettre de félicitation ; financement des formations; reconnaissance verbale au cours des réunions du personnel; activités renforçant l'esprit d'équipe) , et combiné avec la mise en place des mécanismes de protection des clients tels que: la prévention du surendettement, et l'adoption d'une tarification transparente et responsable, influence significativement la qualité du portefeuille des crédits des IMFs marocaines ;

Dans ce cadre, on peut dire que les résultats de notre étude semblent d'une grande importance pour les praticiens des ressources humaines dans le secteur de la microfinance, dans la mesure où ils permettent aux responsables RH des IMFs de soutenir auprès de leurs dirigeants l'importance de l'implantation et l'opérationnalisation des mécanismes et procédures pour la protection des clients, et de les convaincre que certaines pratiques en matière de GRH influencent significativement la performance financière des IMFs.

Bibliographie :

ADAIR Ph. et BERGUIGA I. 2010, *Les facteurs déterminants de la performance sociale et de la performance financière des institutions de micro finance dans la région MENA : une analyse en coupe instantanée*, édition revue : Régions et développement N°32-2010, Toulon,

AÏT RAZOUK A.2007, *Gestion stratégique des RH : Recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue le à l'IAE de l'université Nancy 2.

BARRAUD J., KITTEL F. et MOULE M. 2010, *La fonction ressources humaines*, éditions DUNOD, PARIS.

Bayad. M.2001, *Gestion Stratégique des Ressources Humaines : fondements et modèles*, Communication ESA-Grenoble, Séminaire de recherche.

BERNARD M, 2009, *l'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale*, Thèse de doctorat en sciences de gestion à l'Ecole de Management de Strasbourg. Université de Strasbourg.

BESDECARRATS F., BAUR S. et LAPENU C.2011, *Allier performances sociales et financières : un paradoxe ?*, édition CERISE, Sommet Mondial du Microcrédit-Valladolid-

Cadin.L, et, al., 2012 « *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théories* ». Edition Dunod, Paris.

CARRICANO M. et POUJOUL F. 2008, *Analyse de données avec SPSS*, Pearson éducation, France.

CARRIERE J. et BARRETTE J.2005, *Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé: une application des perspectives de contingence et de configuration*. Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 22, Montréal.

CHRETIEN. L, et al.,.2005, *Impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets*, Revue internationale sur le travail et la société, vol. 3, n° 1, Québec, p. 107-128.

CLARK H. et al, 2013, *Guide de notation sociale*, Publié par : The Rating Initiative.

Defélix C. et al.2006, *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Edition Vuibert, Paris.

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: 802-835.

DJEFAL.S, 2004, *Les ressorts de la microfinance : entre marché et solidarité. Impact et pérennité des systèmes financiers décentralisés. Étude de cas en Afrique de l'Ouest (1980-2000)*. Thèse de doctorat de l'Université Lumière Lyon 2.

DOLIGEZ. F et LAPENU. C. et.2000, *Mesure des performances sociales: les implications pour le secteur de la microfinance*, Revue internationale de l'économie sociale N°304, édition RECMA, Paris, p.46-62

Everaere. C, 2011, *Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale*, Revue française de gestion 2011/8 (N° 217), éditions Lavoisier, France, p. 15-33

FORTIN M.F, 1996, *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation* ». Décarie Éditeur, Montréal.

Guide technique, 2014, *Indicateurs sociaux et indicateurs de performance pour les Institutions de Microfinance*, Edition de l'agence de notation Micro Rate.

Isabelle G.2015, *La microfinance et ses dérivés : émanciper, discipliner ou exploiter ?*. Edition IRD, Marseille.

JEBLI A., 2012, *Déterminants de la performance des institutions de la microfinance au Maroc : Une Analyse par les données de panel (2003–2010)*, Thèse de doctorat en science économiques, université Ibn Zohr, Agadir.

LAPENU. C. et al, 2009, *Evaluation de la performance sociale : les enjeux d'une finance responsable*, Revue Tiers Monde, N°197, Paris,p. 37-54.

LAPENU.C. et al.2004, *Performances sociales : Une raison d'être des institutions de microfinance et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes*. De Boeck Université, Monde en développement, n° 126, Bruxelles, p.51

MEDA,2007, *Gestion des ressources humaines dans les IMF*, Edition MEDA.

POURSAT .C, 2006, *Le guide de la microfinance: microcrédit et épargne pour le développement*, Editions d'organisation, Paris.

ROMAN.P, 2016, *Bâtir une stratégie de rémunération*, Edition Dunod, Paris.

SAINT-ONGE.S et MAGNAN .M, 2007, *la gestion des performances des organisations et des personnes*, In « *gestion des performances au travail : bilan des connaissances*, Edition de Boeck, Bruxelles.

SANGARE M. 2013, *La microfinance : quels liens entre les modèles de financement des institutions et la qualité de services offerts aux clients ?*, thèse de doctorat de l'université de Toulouse.

SAULQUIN J-Y.2005, *La GRH peut-elle réconcilier les dimensions économiques et sociales de la performance ? L'avenir d'un pari*, Actes de l'AGR, 7° Université de Printemps de

l'Audit Social sur « Performances Économiques & Performances Sociales à l'heure de la R.S.E », Marrakech.

SCHERMERHORN et al, 2010, *Comportement humain et organisation*, 4^o édition ERPI , Montréal.

SERVET J-M, 200, *L'exclusion, un paradoxe de la finance*, numéro spécial « l'exclusion bancaire », Revue d'Economie Financière, N°58, France, p.17-28

SILVA. F. 2012, *Management dans l'économie sociale : Etat des lieux, besoins, spécificités*, Éditions EMS, Paris.

SPTF, 2016, *Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale : Version 2.0*.

THIETARTR-A. et al, 2014, *Méthodes de recherche en management*, Édition Dunod, Paris.

TILLMAN. B et al, (2005), *Mesurer la performance des institutions de microfinance : Un cadre pour la publication, l'analyse et le suivi*, Sous la direction de l'Alternative Crédit Technologies (ACT), USA, p.78-82.