

Rémunération et performance au travail dans les hôpitaux publics du Cameroun : l'effet modérateur des avantages sociaux

Compensation and work performance in public hospitals in Cameroon: the moderating effect of social benefits

Blama MAHAMAT

Doctorant en Sciences de Gestion à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)
Université de Maroua Cameroun
mhtbla@yahoo.fr

Antoine-Marie GOUCHE

Doctorant en Sciences de Gestion à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)
Université de Maroua Cameroun, Cameroun
goucheam@yahoo.fr

Abouna MOUKTAR

Doctorant en Sciences de Gestion à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)
Université de Maroua Cameroun

Mamoudou HALIDOU

Professeur titulaire des Universités en Sciences de Gestion, Doyen de la Faculté des Sciences
Economiques et de Gestion (FSEG) Université de Garoua, Cameroun
halidou@yahoo.fr

Math MAZRA

Maître de conférences en Sciences de Gestion, Vice-Doyen chargé de la scolarité et du suivi des
étudiants, Chef de département management Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,
Université de Maroua, Cameroun
mathmazra@yahoo.fr

Date de soumission : 12/09/2022

Date d'acceptation : 20/11/2022

Pour citer cet article :

MAHAMAT B. & al. (2022) «Rémunération et performance au travail dans les hôpitaux publics du Cameroun : l'effet modérateur des avantages sociaux», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 4 » pp : 923 - 946

Résumé

La rémunération constitue l'une des activités de la gestion des ressources humaines, qui s'avère fondamentale pour la réussite des entreprises et peut avoir un impact sur la performance au travail. Ainsi, cette recherche propose que la rémunération constitue un facteur explicatif de la performance au travail. Pour vérifier ce postulat, nous avons mené une enquête quantitative auprès de 300 salariés des formations sanitaires du Cameroun à travers une étude exploratoire portant sur 10 salariés. Pour ce faire, l'objectif de cet article est d'analyser l'influence de la rémunération sur la performance au travail en tenant compte du rôle modérateur que jouent les avantages sociaux. L'étude empirique a produit à cet effet des résultats pertinents. Les rémunérations directes (primes) affectent directement et positivement la performance au travail ; contrairement aux avantages sociaux qui influencent directement la performance au travail, mais négativement. Ensuite, d'autres résultats montrent que les avantages sociaux modèrent positivement la relation entre les primes et la performance au travail.

Mots-clés : Rémunération ; gestion des ressources humaines ; avantages sociaux ; performance au travail et formation sanitaire.

Abstract

Remuneration is one of the activities of human resources management, which is fundamental to the success of companies and can have an impact on work performance. Thus, this research suggests that compensation is an explanatory factor of work performance. To verify this assumption, we conducted a quantitative survey of 300 employees of health facilities in Cameroon through an exploratory study of 10 employees. To do this, the objective of this article is to analyze the influence of compensation on work performance, taking into account the moderating role played by social benefits. The empirical study has produced relevant results for this purpose. Direct compensation (salary and bonuses) directly and positively affects work performance; unlike social benefits which directly influence work performance, but negatively. Then, other results show that social benefits positively moderate the relationship between bonuses and job performance.

Keywords: Remuneration; Human Resource Management; social advantage; work performance and health training.

Introduction

La rémunération est un catalyseur auquel obéissent les salariés dans leur travail et affecte leur productivité. Elle est aussi une arme pour attirer et fidéliser les collaborateurs les plus compétents. De ce fait, le système de rémunération et la politique d'augmentation sont d'une importance stratégique pour les formations sanitaires ; elles conditionnent la fidélisation des employés et la compétitivité des hôpitaux. Tous ces éléments sont de fait à prendre en compte pour calculer le coût d'un salarié. La rémunération est un lien très important entre le salarié et l'entreprise, car cette dernière définit ses attentes auprès du salarié en fonction de l'élévation de la rémunération (Peretti, 2011).

Au regard des recherches antérieures, nous faisons les constats suivants. Premièrement, malgré le nombre important de travaux de recherche consacrés à la motivation au travail (rémunération), l'on constate qu'il manque à notre connaissance une étude liant ce concept avec la rémunération alors qu'elle est à l'origine de la performance du personnel, dans le domaine de la santé. Deuxièmement, si certains travaux mettent en lumière les facteurs de motivation influençant les performances au travail, le rôle du facteur de rémunération n'est pas toujours pris en compte dans les hôpitaux du Cameroun. Troisièmement, bien que les études sur la rémunération du personnel se multiplient dans le contexte des entreprises, et firmes, l'on constate la rareté du sujet dans le champ de recherche en contexte des hôpitaux. Quatrièmement, au mieux de nos connaissances, très peu ont testé le rôle modérateur des avantages sociaux sur le lien entre la rémunération et la performance au travail. Aussi, cette relation a été moins testée sur les professionnels de santé plus particulièrement sur les salariés dans les hôpitaux. A partir de ces différentes considérations, nous nous sommes penchés, à travers ce travail, sur une recherche exploratoire dans la littérature et dans les travaux empiriques menés afin de pouvoir répondre à la problématique suivante: **Quels sont les effets de la rémunération sur la performance au travail dans les hôpitaux publics du Cameroun?**

Ainsi, l'objet de cette recherche est d'analyser l'influence de la rémunération sur la performance au travail dans les hôpitaux publics du Cameroun, en mettant en évidence le rôle modérateur des avantages sociaux. Après avoir présenté le cadre conceptuel et théorique et formulé les hypothèses de cette recherche, nous construirons un modèle qui est testé auprès d'un échantillon de 300 salariés

des formations sanitaires du Cameroun. Les contributions théoriques, les implications managériales ainsi que les limites et voies de recherche induites par cette étude seront enfin présentées.

1- Cadre conceptuel

L'objectif de ce cadre conceptuel est de donner une meilleure compréhension aux concepts de rémunération et de performance au travail qui sont des concepts clés de cet article.

1.1- La politique de rémunération

La rémunération consiste à payer une entité qui peut être une personne physique ou morale en contrepartie d'un travail effectué ou d'un service rendu (Matioui, 2021). C'est en raison de ses effets potentiels directs et indirects sur la performance des individus, des groupes et des organisations que la rémunération est aujourd'hui considérée comme une activité de gestion des ressources humaines d'importance stratégique (Chênevert, 2009).

Toutefois, les rémunérations sont s'avèrent être l'outil de motivation le plus efficace pour augmenter la productivité des employés, car elles orientent leur comportement lorsqu'elles sont crédibles et individuelles. Considérées comme principaux déterminants du comportement motivé et de la performance, les rémunérations pourraient attirer les individus compétents, favoriser la rétention des employés efficaces, augmenter la productivité globale des employés, conduire à des économies de coûts pour l'organisation, et favoriser la réalisation des objectifs de l'organisation d'une manière plus efficace (Delfgaauw et Dur, 2008).

Ainsi, la rémunération devient l'un des piliers fondamentaux de la relation de travail, et un déterminant essentiel de la motivation et l'atteinte de performance.

1.1.1-La performance

La performance est une notion « polysémique », elle est aussi un « concept multidimensionnel » (Kaoussi.C.& al, 2021). En effet, elle peut avoir plusieurs significations selon le contexte dans lequel elle est utilisée (Frikhk.et al., (2022). Elle peut être décrite en termes de résultats quantifiables des comportements de travail ou moins quantifiables de dimensions comportementales (Newman, Kinney et Farr, 2004). De fait, elle n'est pas seulement d'ordre économique, financier, scolaire ou sportif. Elle est aussi appliquée au travail est souvent citée

comme synonyme de croissance, en effet, des composantes nouvellement apparues influencent le climat économique des entreprises (Kaoussi.C.et Oubouali.Y.2022). Depuis ces dernières années, des travaux émergent sur l'analyse du concept de performance individuelle au travail (Campbell, 1990 ; Borman et Motowidlo, 1993 ; Campbell, et al., 1996). Ces travaux permettent dorénavant de proposer une définition du concept. Selon Motowidlo (2003), la performance de l'individu au travail est la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée.

La performance d'une formation sanitaire peut être donnée en fonction de ses propres objectifs. Ainsi, selon Lorino (1997), est performant dans les hôpitaux, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques. La performance des systèmes de santé présente un certain nombre d'aspects, dont la santé de la population, les résultats sanitaires obtenus après traitement, la qualité clinique et le caractère approprié des soins, la réponse des systèmes de santé aux attentes de la population. Dans la même logique, Bonvoisin et al. (2008) observent qu'il y a une évolution du concept de performance dans les hôpitaux.

Tout compte fait, l'évaluation des concepts de rémunération et de performance nécessite une analyse théorique conséquente.

1.1.2- Cadre théorique et hypothèses de recherche

La théorie de deux facteurs d'Herzberg, s'est construit un ensemble de théories en psychologie organisationnelle notamment la théorie de l'évaluation cognitive (Deci, 1972), mettant en doute le pouvoir motivationnel des rémunérations. En parallèle, et en opposition, d'autres théories issues aussi de la psychologie telles que la théorie des attentes (Vroom, 1964 ; Lawler, 1970) ont tenté de montrer les effets potentiellement positifs des rémunérations. Pour Frémeaux et Noel-Lemaître (2012), la rémunération salariale et ses conditions de mise en œuvre en entreprise constituent l'un des défis que devra relever à l'avenir toute entreprise socialement responsable.

Dans un autre aspect, la rémunération apparaît comme l'élément clé de la performance au travail. A priori, son impact positif sur la motivation de l'employé est postulé par la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976) et dans une certaine mesure par celle des attentes de Vroom (1964). La théorie de rémunération des attentes est la première théorie liée au rendement qui joue un rôle important dans le processus de motivation au travail. Elle repose sur trois paramètres qui sont :

l'instrumentalité, de l'expectation et de la valence. La rémunération dans ces théories est vue comme un moyen qui traduit le lien entre l'effort et la performance. Porter et Lawler (1968) ont conclu que la motivation d'une personne à accomplir une tâche est affectée par la récompense qu'elle s'attend à recevoir pour accomplir la tâche.

Pour ces auteurs, la bonne performance peut se traduire par une augmentation de rémunération, la qualité du travail, les résultats positifs qui sont plus importants que les résultats négatifs. Et enfin, faire un bon travail doit être considéré comme le meilleur comportement.

Les différentes théories qui viennent d'être énumérées sont celles que nous avons jugées pertinentes pour cette recherche. Elles ont contribué, d'une manière importante, à l'évolution des rémunérations d'un point de vue managérial et organisationnel, mais cela ne veut pas dire qu'elles sont les seules qui ont un lien avec les rémunérations. Beaucoup d'autres théories sont apparues dans le même domaine, en mettant l'accent sur le salaire au mérite, le management participatif, etc.

Par ailleurs, au moment où les différentes pratiques de rémunération sont utilisées efficacement, elles peuvent jouer un rôle important pour motiver les employés à améliorer leur performance individuelle et celle des entreprises en conséquence (Allen et Helms, 2006). Les chercheurs semblent être tous d'accord quant à l'impact positif de la rémunération salariale sur la performance. De ce fait, selon plusieurs auteurs (ex. Roussel, 2000 ; Thériault et St-Onge, 2000), les augmentations de salaire au mérite peuvent amener les employés à améliorer leurs comportements et leurs résultats au travail ; ce qui est aussi perceptible dans les formations sanitaires. Par exemple, Barraud-Didier et al. (2003) étudient les effets de différentes pratiques de GRH sur la performance au travail. Il en ressort de ses recherches que les différentes études ont démontrées entre autres que les pratiques de rémunération étaient positivement liées à la performance au travail.

La rémunération peut aussi être variable et est d'ailleurs un moyen très courtois des employeurs pour encourager le travail et rémunérer au mérite les salariés. Il y a ainsi une série de primes de nature à conjuguer performance et salaire attractif. La prime d'assiduité, la prime d'objectifs, la prime de rendement, sont un échantillon de toutes ces primes qui visent à renforcer la productivité des salariés tout en leur assurant un meilleur revenu (Allen et Helms, 2006). Souvent ajoutées à des salaires fixes assez faibles, ces primes sont une façon de conduire les salariés à travailler de plus en plus et de mieux en mieux.

Toutefois, la prime constitue, dans beaucoup d'organisations, hospitalières notamment, un complément non négligeable aux salaires de base du personnel. La politique de rémunération adaptée aux salariés et aux contextes économique, social et environnemental, améliore la gestion des ressources humaines des hôpitaux. Elle leur permet d'atteindre rapidement, efficacement et durablement leurs objectifs. Ces derniers consistent en l'administration des soins, un bon accueil des malades, une bonne prise en charge des patients, diminution du turn-over, développements des performances, motivation et implication des personnels soignants dans la prise en charge des patients.

Toutefois, une partie des résultats de l'étude qualitative menée par Nasreddine et al. (2017) montre que la rémunération fixe n'améliore pas la satisfaction et la performance au travail. Cependant, les employeurs donnent plus d'importance à cette rémunération variable (les compléments salariaux). En revanche, les employés quant à eux accordent une grande importance aux éléments de la partie variable et attendent dans la logique des résultats une différenciation basée sur la reconnaissance et la récompense des performances. D'autre part, leurs résultats montrent que l'engagement au travail médiatise la relation positive entre la motivation autonome au travail et la satisfaction au travail. À la suite de ces développements, l'hypothèse suivante est émise :

H1 : La prime variable influencerait positivement la performance au travail dans les hôpitaux publics.

Par ailleurs, des organisations peuvent adopter une politique de rémunération en tenant compte des conditions difficiles de travail que rencontrent les employés, à l'instar des conditions de travail pénibles, inconfortables, insalubres. D'ailleurs, des travaux antérieurs se sont déjà intéressés à ces faits. Par exemple pour Antoine (2010), les primes prévues pour récompenser les salariés de leurs efforts dans des conditions difficiles de travail sont les primes de pénibilité, de nuit, d'insalubrité, etc.

Cependant, les travaux de Forest (2008) montrent en quoi les rémunérations sont susceptibles de nuire à la motivation interne. Peut-on dire que les primes des conditions de travail difficiles peuvent réduire le stress des salariés, motiver et encourager le personnel soignant à donner une bonne production des soins aux patients afin de rendre l'hôpital performant ? L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les

siennes, donnent à la politique salariale de l'hôpital une grande influence sur la performance au travail.

Sur la base de cette démonstration, nous émettons l'hypothèse suivante :

H2 : La prime des conditions de travail difficiles influencerait positivement la performance au travail dans les hôpitaux publics.

Le salaire et les primes ne sont pas les seules composantes de la rémunération. De fait, il y a d'autres formes de rémunérations, notamment les avantages sociaux qui sont généralement proposés par les formations sanitaires et constituent aussi une forme de motivation du personnel. Pour ce faire, selon Ferland (1996), la rémunération sert d'une part à satisfaire les besoins matériels et sociaux des travailleurs et d'autre part à satisfaire les besoins d'efficacité de l'organisation. De fait, un avantage en nature est un bien ou un service fourni par l'entreprise à un salarié, soit gratuitement, soit à un prix réduit, moyennant sa participation.

En effet, ils constituent une source de fidélisation des employés et des supérieurs potentiels. Selon Pouillard (2020), les avantages sociaux en nature sont des éléments de rémunération ajoutés aux salaires, qui représentent aussi un atout pour les entreprises, en mettant à leur disposition d'autres formes de rémunération et de les engager à moindres frais. C'est dans ce sens que pour Brox et al. (1996), les avantages en nature ne sont pas payés en argent, mais complètent la rémunération.

Les avantages sociaux dans les formations sanitaires peuvent avoir la forme de crédits scolaires accordés au personnel, de prise en charge des soins médicaux du personnel et de leur famille génitale, d'outils de travail offerts, de mutuelle afin d'aider le personnel ou accordé un crédit sans intérêt, etc. De fait, la littérature sur les systèmes d'incitations du personnel de santé admet de manière quasi-unanime que les mesures d'ordre financier ne suffisent pas à elles seules à motiver le personnel. Nous pensons que ces avantages sociaux peuvent influencer directement la performance d'un salarié travaillant dans une formation sanitaire. Ainsi, nous stipulons que :

H3 : Les avantages sociaux influenceraient positivement la performance au travail dans les hôpitaux publics.

Malgré cela, les avantages sociaux en entreprise représentent une forme de rémunération à destination des salariés. Ces avantages viennent compléter le salaire et sont un ensemble de biens

et de services offerts au personnel. Tickets restaurant, véhicule de fonction, chèque cadeau, aménagement d’horaires : ces rétributions peuvent prendre différentes formes en fonction de la nature de l’entreprise, de son secteur d’activité mais également selon le type de poste occupé par tel ou tel salarié (Beatrice, 2022).

Toutefois, les résultats de Nasreddine et al. (2017) révèlent que les compléments salariaux et les éléments de la rémunération indirecte ne motivent pas les salariés à la réalisation des performances. En effet pour ces auteurs, les avantages sociaux ne sont pas appréciés par les salariés sur les critères de mobilisation de compétence, de déploiement d’efforts et de réalisation des performances. Ainsi, la relation entre ces formes de rémunération et le travail fourni n’est presque pas perceptible.

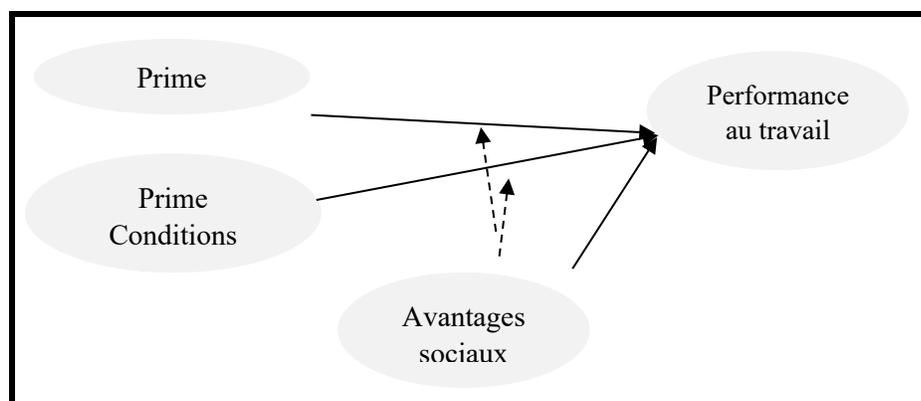
Cependant, nous estimons qu’ils peuvent du moins renforcer l’influence que pourrait avoir la rémunération en numéraire des salariés sur leur performance au travail. Nous pouvons pour ce faire émettre les hypothèses suivantes :

H4 : Les avantages sociaux modèrent positivement la relation qui existe entre la prime variable et la performance au travail dans les hôpitaux publics.

H5 : Les avantages sociaux modèrent positivement la relation qui existe entre la prime des conditions de travail difficiles et la performance au travail dans les hôpitaux publics.

La figure 1 ci-dessous indique le cadre conceptuel et les interrelations entre les construits du modèle.

Figure 1 : Cadre conceptuel et les interrelations entre les construits du modèle.



Source : Auteurs

Ce modèle théorique cherche à expliquer l'influence des éléments de la rémunération sur la performance et ses déterminants en se référant à la théorie de la divergence (Locke, 1969) et la théorie des attentes (Vroom, 1964).

2- Méthodologie

Compte tenu de la littérature existante sur ce sujet, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive. De ce fait, après avoir spécifié nos hypothèses, nous définissons notre méthodologie de recherche en termes de constitution de l'échantillon, d'opérationnalisation des variables et de présentation d'outils d'analyse statistique de données.

2.1- Technique d'échantillonnage et outil de collecte des données

En vue de tester le modèle conceptuel développé dans cet article, nous avons décidé de mener une étude quantitative auprès d'un échantillon de la population du personnel qui travaille dans les formations sanitaires. En effet, la population cible de cette recherche est constituée des hôpitaux régionaux, des hôpitaux de district, des Centre Médical d'Arrondissement (CMA) et des Centre de Santé Intégré (CSI). Le choix raisonné est la méthode d'échantillonnage utilisée dans le cadre de cette recherche. Les données ont été collectées par questionnaires et ceux-ci ont été administrés exclusivement en face-à-face. En effet, l'enquête par questionnaire est une méthode de recherche couramment utilisée par les chercheurs, car elle permet d'obtenir facilement et rapidement beaucoup des données requises et présente un certain degré de fiabilité. Cette enquête nous a permis de constituer un échantillon de 300 questionnaires exploitables après un examen attentif et élimination des données invalides.

2.2- Mesure des variables

Les éléments de mesure de cette recherche ont été adaptés de la littérature antérieure et vérifiés pour leur fiabilité et leur validité. Cette étude comporte 3 types de variables d'analyse : endogène, exogène principale et modératrice. Une échelle de type Likert à 5 points à partir de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord) a été utilisée pour tous les *items*.

Tableau 1: Opérationnalisation des variables.

<i>Variables</i>	<i>Échelles de mesure utilisées</i>	<i>Nbre d'indicateurs</i>	<i>Source</i>
<i>Prime variable</i>	Likert à cinq (05) points	06	Thériault et St-Onge (2000)
<i>Prime des conditions de travail difficiles</i>		05	Chantrel (2015)
<i>Avantages sociaux</i>		05	Brox et al. (1996)
<i>Performance au travail</i>		9	Pogam (2009), Coulomb et Bousquet (2006) ; et Minvielle, 2003

Sources : Auteurs

Par ailleurs, nous avons mesuré les variables explicatives du profil des répondants (l'âge, genre Catégorie, Statut du personnel, Expérience professionnelle) et du profil des formations sanitaires (forme juridique, effectif total, ancienneté, situation géographique) par des échelles nominales.

2.3- Méthodes et outils statistiques d'analyse des données

Nous avons choisi dans cette étude de modéliser nos variables latentes en utilisant les méthodes d'équations structurelles et spécifiquement l'approche par l'analyse de la structure de covariance. En effet, ces méthodes offrent une plus grande flexibilité dans l'interprétation entre la théorie et les données empiriques collectées (Chin, 1998). Ainsi, après des analyses exploratoires et confirmatoires, nous avons testé les modèles suivants :

$$(1) \text{ PERF} = \beta_0 + \beta_1 \text{PRIME_VAR} + \beta_2 \text{PRIME_COND} + \beta_3 \text{AV_SOCIAUX} + \varepsilon$$

$$(2) \text{ PERF} = \beta_0 + \beta_1 \text{PRIME_VAR} + \beta_2 \text{PRIME_COND} + \beta_3 \text{AV_SOCIAUX} + \beta_4 \text{PRIME_VAR} \times \text{AV_SOCIAUX} + \beta_5 \text{PRIME_COND} \times \text{AV_SOCIAUX} + \varepsilon$$

3- Résultats

Seront successivement présentés, les statistiques descriptives, les résultats des analyses de la fiabilité et de la validité, ceux des analyses factorielles confirmatoires et ceux de l'analyse des liens directs et indirects (modération).

A la lecture du tableau 2, il en ressort que 179 répondants sont du sexe masculin soit 59,67 % de l'effectif total de l'échantillon. Néanmoins, malgré le faible nombre des femmes qui travaillent dans les formations sanitaires, nous avons fait l'effort d'obtenir 121 répondants de sexe féminin sur le total de 300 (soit 40,33 %).

Le tableau nous renseigne que sur les 300 personnels interrogés, 8,0% sont des Agents de laboratoire (TSL, TAL, ATMS, IMS), 11,7% sont des Infirmiers (IDE, IDEP, IB, IS), 31,6% sont des Aides-soignants, 20,4% sont des Médecins Généralistes/Pharmaciens, 8,7% sont des Sage-femme/Maïeuticien, et enfin environ seulement 5,7% sont des Médecins Spécialistes. Ces résultats rendent quasi équilibré notre échantillon.

Tableau 2 : Profil des répondants.

	Modalité	Fréquence	%	% cumulé
Genre	Féminin	121	40,33	40,33
	Masculin	179	59,67	100,0
	Total	300	100,0	
Âge	46 à 60 ans	33	11,0	11,0
	36 à 45 ans	73	24,3	35,3
	18 à 35 ans	194	64,7	100,0
	Total	300	100,0	
Catégorie	Médecin Spécialiste	17	5,7	5,7
	Agents de laboratoire	24	8,0	13,7
	Médecin Généraliste/Pharmacien	26	8,7	22,4
	Infirmiers	35	11,7	34,1
	Aide-soignant	95	31,6	65,7
	Sage-femme/Maïeuticien	103	34,3	100,0
	Total	300	100	
Statut du personnel	Responsable de l'hôpital	11	3,7	3,7
	Personnel de la maintenance	9	3,0	6,7
	Autre à préciser	17	5,6	12,3
	Personnel administratif	26	8,7	21,0

	Personnel d'appui	57	19,0	40,0
	Personnel de santé	180	60,0	100,0
	Total	300	100,0	
Expérience professionnelle	0 à 5 ans	163	54,3	54,3
	6 à 10 ans	85	28,3	82,6
	11 à 15 ans	20	6,7	89,3
	16 à 20 ans	9	3,0	92,3
	21 à 25 ans	20	6,7	99,0
	26 ans et plus	3	1,0	100,0
	Total	300	100,0	

Sources : Auteurs

S'agissant de la fonction occupée, il ressort de nos enquêtes que 60,0% des personnes interrogées sont des Personnels de santé et 19,0% sont des Personnels d'appui. Le reste est constitué des responsables de l'hôpital (3,7%), du personnel administratif (8,7%), du personnel de la maintenance (3,0%) et des autres (5,6%) (les ambulanciers, les animateurs sociaux, les assistants de régulation médicale).

Selon les informations fournies dans le tableau, le constat fait est que les individus interrogés sont majoritairement des jeunes. Leur fourchette d'âge est comprise entre 18 et 35 ans. Ainsi, 194 des personnels enquêtés appartiennent à une tranche d'âge comprise entre 18 et 35 ans (soit 64,7%), 73 sont âgés entre 36 et 45 ans (24,3%) et 33 ont un âge compris entre 46 et 60 ans (11%). De ce fait, plus de la moitié des répondants (55,7%) sont moins expérimentés (au plus 5ans d'expérience). Ce résultat va en droite ligne avec l'âge modal (jeunes) de notre échantillon. Aussi, environ 7,6% ont une expérience d'au plus 20 ans.

Tableau 3: Profil des formations sanitaires de l'étude.

	Modalité	Fréquence	%	% cumulé
Forme juridique de la structure hospitalière	CSI	62	20,7	20,7
	CMA	75	25,0	45,7
	Hôpital de district	82	27,3	73,0
	Hôpital régional	81	27,0	100,0
	Total	300	100,0	
Effectif total de la structure hospitalière	1 à 10 Personnes	60	20,0	20,0
	11 à 20 Personnes	71	23,7	43,7
	21 à 50 Personnes	80	26,6	70,3
	51 Personnes et plus	89	29,7	100,0
	Total	300	100,0	
Ancienneté de la structure hospitalière	0 à 10 ans	29	9,7	9,7
	11 à 20 ans	58	19,3	29
	21 à 30 ans	83	27,7	56,7
	31 à 40 ans	130	43,3	100,0
	Total	300	100,0	
Situation géographique de la structure hospitalière	Sud	36	12,0	12,0
	Adamaoua	38	12,7	24,7
	Littoral	40	13,3	38,1
	Est	37	12,3	50,3
	Centre	44	14,7	65,0
	Nord	46	15,3	81,2
	Extrême - Nord	59	19,7	100,0
	Total	300	100,0	

Sources : Auteurs

Nous avons mené notre recherche au sein de quatre types de formations sanitaires. Ainsi, 27,0% des répondants travaillent dans les hôpitaux régionaux, contre 27,3% dans les hôpitaux de district ; 25,0% dans les CMA et 20,7% dans les CSI. Des formations sanitaires concernées par cette

recherche, 20,0% ont un effectif maximal de 10 personnes, 23,7% ont un effectif maximal de 20 personnes, 26,6% ont un effectif maximal de 50 personnes et 29,7% ont un effectif de plus de 50 personnes. Concernant toutes les formations sanitaires retenues dans cette recherche, nous remarquons que l'échantillon est composé de 9,7% de personnel ayant une ancienneté comprise entre 0 et 10 ans, 19,3% comprise entre 11 et 20 ans, 27,7% comprise entre 21 et 30 ans et 43,3% de 31 à 40 ans.

Nous avons mené notre investigation dans sept des dix régions que compte le Cameroun. Comme l'indique le tableau 3, sur les 300 répondants, 38 travaillent dans les formations sanitaires de la région de l'Adamaoua, 44 dans celles de la région du Centre, 37 dans celle de la région de l'Est, 59 dans celle de la région de l'Extrême-Nord, 40 dans celle de la région du Littoral, 46 dans la région du Nord et 36 dans celle de la région du Sud. Cette diversification d'échantillon est la preuve d'une possible extrapolation de résultat de notre recherche à toute la population camerounaise.

Avant de passer au test de nos hypothèses, nous avons d'abord vérifié les corrélations bivariées entre les différents facteurs retenus par l'ACP. Pour ce faire, nous avons utilisé le test de corrélation de Pearson. De fait, selon Kevin (1992), il y a problème de colinéarité (homogénéité entre les variables) lorsque la valeur de corrélation de Pearson est supérieure ou égale à 70%.

Tableau 4 : la corrélation de Pearson entre les variables de l'étude.

	(1)	(2)	(3)	(4)
(1). Primes Variables	1			
(2). Primes conditions travail Difficiles	,172**	1		
(3). Avantages Sociaux	,059	,235**	1	
(4). Performance au travail	,238**	,542**	,387**	1

Sources : Auteurs

Le tableau de corrélation nous détaille les indicateurs traduisant le degré de corrélation entre les différentes composantes. En effet, l'on constate que les valeurs de corrélation de Pearson de tous les facteurs sont inférieures au seuil de 0,6 avec des significativités de 0,000. Ce qui signifie la non-colinéarité entre les facteurs, qui sont hétérogènes entre eux. Par conséquent, on peut considérer tous les facteurs en question et approfondir les analyses.

Tableau 5 : Analyse factorielle.

	<i>Alpha Crombach</i>	<i>AVE</i>	<i>(1)</i>	<i>(2)</i>	<i>(3)</i>	<i>(4)</i>
<i>(1) Prime_Variable</i>	0,865	0,670	0,779			
<i>(2) Prime_Cond_Dif</i>	0,891	0,678	0,312	0,821		
<i>(3) Avantages Sociaux</i>	0,892	0,642	0,08	0,025	0,783	
<i>(4) Perf_Travail</i>	0,879	0,615	0,567	0,320	0,084	0,818

Sources : Auteurs

Les résultats des analyses exploratoires factorielles des différentes variables retenues sont présentés dans le tableau 5. Nous avons d'abord épuré les échelles à l'issue des analyses en composantes principales (ACP). La cohérence interne de toutes les composantes dégagées est satisfaisante si l'on se réfère aux alphas de Cronbach qui sont supérieurs au seuil de 0,6. Les solutions factorielles de toutes les composantes sont de ce fait acceptables ; preuve qu'il y a une bonne validité et fiabilité de nos échelles de mesure.

Par ailleurs, la validité convergente et la validité discriminante constituent généralement les outils d'analyses factorielles confirmatoires plus sollicités dans les recherches en sciences de gestion (Bennaceur et Khalid, 2019). Pour la validité convergente, il convient d'examiner les coefficients de régression standardisés des items avec la variable latente à laquelle ils sont rattachés et les contributions factorielles de ceux-ci. À cet effet, après plusieurs itérations, pour les variables retenues, tous les coefficients de régression standardisés sont supérieurs à 70%. Aussi, plusieurs auteurs préconisent d'avoir une variance moyenne expliquée (AVE) supérieure ou égale à 0,5 (El Akremi et Roussel, 2003 ; Zheng et al., 2017). C'est le cas pour toutes nos variables (cf. Tableau 5). Selon Fornell et Larcker (1981), les variables manifestes d'un construit latent quelconque doivent partager plus de variance avec celui-ci qu'avec un autre construit. Le tableau 5 présente à cet effet les corrélations entre les 4 variables latentes de notre modèle théorique et montre que la validité discriminante est vérifiée. Ainsi, ces analyses factorielles exploratoires et confirmatoires nous permettent de mieux tester nos différentes hypothèses de recherche.

Tableau 6 : Indices d'ajustement du modèle structurel.

RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	IFI	RMSEA	CMIN/DF	P
<0,05	>0,9	>0,9	>0,9	>0,9	>0,9	>0,9	<0,08	< 2 ou 3	<0,05
Modèle AFC									
,049	,899	,830	,951	,912	,873	,856	,084	3,804	,000
Modèle 1									
,004	,914	,894	,905	,898	,905	,905	,069	2,637	,000
Modèle 2									
,065	,898	,927	,867	,833	,885	,885	,098	3,385	,000

Sources : Auteurs

La modélisation par les méthodes d'équations structurelles a été appliquée pour analyser le modèle structurel. Le tableau 6 indique que certaines valeurs d'ajustement de notre modèle sont satisfaisantes au regard des indices absolus (GFI et AGFI, RMR et RMSEA), incrémentaux (NFI, RFI, IFI et CFI) et de parcimonie (CMIN/DF), obtenus. En effet, *a priori* tous les indices (GFI, AGFI, NFI, RFI, IFI et CFI) sont proches de la valeur de 1, alors que les résidus (RMR, RMSEA) sont plus petit possibles c'est-à-dire proches de zéro. Toutefois, certaines valeurs ne sont pas très bien ajustées aux différents modèles conçus au regard des critères d'ajustement. Cependant, tous ces modèles sont significatifs ($p < 0,05$), preuve qu'ils sont testables (modèles 1 et 2 notamment).

4- Test des hypothèses

Le test des hypothèses formulées s'est fait par la vérification des deux modèles économétriques que nous avons construits. Il ressort des résultats des analyses que la corrélation entre la prime variable et la performance au travail est positive et significative. Donc **H1 est acceptée**. Aussi, la performance au travail est influencée d'une manière positive et significative par la prime des conditions de travail difficiles. Ainsi, **H2 est acceptée**. Toutefois, le lien entre les avantages sociaux et la performance au travail est certes significatif, mais ne satisfait pas le sens de notre hypothèse. Par conséquent, **H3 n'est pas acceptée** (modèle 1).

Par ailleurs, cet article adopte la démarche de l'analyse de modération qui prend en compte le terme d'interaction pour tester les trois dernières hypothèses. Pour ce faire, nous avons suivi la démarche de Ping (1995). De prime abord, nous avons d'abord mis en relation les trois principales variables exogènes (prime variable et prime des conditions de travail difficiles), la variable modératrice

(avantages sociaux) et l'endogène (performance au travail). Il en ressort des liens toujours significatifs. Ensuite, deux des trois interactions introduites sont positives et significatives. Ainsi, les avantages sociaux modèrent positivement la relation qui existe entre la prime variable, la prime des conditions de travail difficiles et la performance au travail dans les hôpitaux publics. Par conséquent **H4 et H5 sont acceptées**.

Tableau 7 : Test des hypothèses.

			<i>Modèle 1</i>	<i>Modèle 2</i>
<i>Performance_Travail</i>	<--	Avantage_Sociaux	-0,069** (-2,160)	
<i>Performance_Travail</i>	<--	Prime_Condition_Dif	0,221*** (5,283)	
<i>Performance_Travail</i>	<--	Prime_Variable	0,124*** (2,930)	
<i>Performance_Travail</i>	<--	Avantage_Sociaux		0,322** (2,082)
<i>Performance_Travail</i>	<--	Prime_Condition_Dif		0,708*** (12,553)
<i>Performance_Travail</i>	<--	Prime_Variable		0,312*** (2,648)
<i>Performance_Travail</i>	<--	zPct_Dif*Av_Sociaux		0,007** (3,733)
<i>Performance_Travail</i>	<--	zPv*Av_Sociaux		0,029*** (1,290)

Sources : Auteurs

5. Discussion

Cette recherche apporte un éclairage nouveau sur l'analyse des effets des facteurs de rémunération sur la performance au travail en montrant que les avantages sociaux jouent un rôle modérateur.

Nos résultats montrent que les primes (variables et des conditions de travail difficiles) déterminent la performance des salariés au travail. De ce point de vue, ils permettent de confirmer que les primes perçues constituent de compléments de rémunérations (Allen et Helms, 2006 ; Antoine, 2010). En revanche, ils viennent nuancer certains travaux notamment ceux de Nasreddine et al.

(2017) pour qui les composantes de la rémunération variable représentent une source majeure d'insatisfaction et de démotivation aux yeux des employés. Aussi, plusieurs autres recherches ont démontré que les bas salaires sont démotivants pour les salariés des formations sanitaires. Pour satisfaire à cette insuffisance salariale, certains professionnels de santé n'hésitent pas à exercer un deuxième emploi ce qui risquerait d'engendrer des répercussions négatives sur leur rendement et leur performance au travail (Zedini et al., 2016). Toutefois, notre étude apporte un éclairage qui permet de confirmer que les rémunérations directes et indirectes affectent différemment la performance individuelle des salariés au travail.

Un autre volet de notre recherche montre que l'effet positif présumé des avantages sociaux sur la performance au travail n'est pas confirmé par nos résultats. Si l'on considère toutes choses égales par ailleurs notre champ de recherche, ce résultat trouve un sens logique. De fait, les avantages sociaux sont plus importants dans les organisations privées que dans celles publiques, notamment les hôpitaux, où nous avons mené notre investigation. Aussi, ce résultat qui confirme certaines contributions, notamment celle de Mazzine et al. (2020), pour qui ce type d'encouragements qui reste très limité et très subjectif, conduit aussi à relativiser d'autres travaux ayant établi l'existence d'une relation positive directe entre les avantages sociaux et la performance (Ehrenberg, 1990 ; Pouillard, 2020). Pour apporter plus de lumière à ce résultat mitigé, nous avons testé le rôle modérateur des avantages sociaux dans la relation entre les rémunérations et primes, et la performance au travail. Ainsi, ce test est validé par nos analyses et rejoint certains résultats notamment celui de Mazzine et al. (2020) pour qui la rémunération et les avantages sociaux impactent la performance des établissements scolaires. Nous comprenons donc que les avantages sociaux, à défaut d'influencer directement la performance, viennent plutôt modérer et renforcer l'effet positif des primes (variables et des conditions de travail difficiles) sur la performance des salariés au travail. De nombreuses recherches empiriques confirment que les rémunérations doivent être associées à d'autres incitations non financières pour augmenter la volonté des travailleurs à bien faire leur travail (Zedini et al., 2016). Néanmoins, l'influence reste toujours non perceptible pour ce qui est des rémunérations équitables.

Conclusion

Il n'est pas inutile de rappeler l'objet de cette recherche qui consiste à analyser l'influence de la rémunération sur la performance au travail dans les hôpitaux publics du Cameroun, en mettant en évidence le rôle modérateur des avantages sociaux. Cette étude s'inscrit en effet dans une démarche d'amélioration de la qualité, étant donné que la motivation du personnel constitue la locomotive de toute démarche d'amélioration de la qualité (Zedini et al., 2016) et donc de la performance au sein des formations sanitaires. Ainsi, la revue de la littérature démontre l'émergence des variables d'action en matière de rétribution pour atteindre les différents objectifs de GRH (Assya, 2017). Le salaire de base pour l'attraction et la motivation, les primes et bonus liés aux performances pour la motivation, les avantages sociaux pour la fidélisation ; la rémunération variable pour l'implication et la fidélisation ; et les avantages en nature pour l'attraction, l'attachement et la fidélisation (Guerrero et Barraud-Didier, 2004). C'est dans cette logique que nous avons, dans cet article, testé l'effet des rémunérations sur la performance au travail. Il ressort des analyses faites des résultats pertinents. À la lumière de ces résultats, le salaire de base et les primes qui l'accompagnent déterminent la performance des professionnels de santé, mais avec un pouvoir prédictif assez faible des primes. De plus, nous obtenons comme résultat de cette recherche que les rémunérations non monétaires (avantages sociaux) n'influent pas directement sur la performance au travail, mais modèrent plutôt l'effet des primes sur cette dernière. Toutefois, cet effet modérateur n'est pas vérifié pour ce qui est des rémunérations équitables.

Nonobstant les précautions qui ont été prises sur le plan théorique et méthodologique, il est important de relever, comme dans toute étude empirique, certaines limites. La taille de l'échantillon appelle en principe à généraliser les résultats, mais avec la plus grande vigilance dans notre cas. Relevons également que cette recherche s'est concentrée essentiellement sur la mesure des perceptions individuelles ; ainsi, la performance au travail qui est une auto-évaluation des professionnels de santé, limite quelque peu la portée de l'étude. Néanmoins, les résultats qui en ressortent ouvrent des pistes de recherches futures dans ce domaine. Il paraît opportun d'une part, de mener des études similaires dans d'autres domaines pour voir si ces conclusions se confirment et, d'autre part, d'analyser les déterminants de l'engagement organisationnel et de la performance au travail dans les administrations publiques en Afrique (Tidjani, Godonou et Vigan, 2014). En outre, au-delà de l'analyse traditionnelle des effets de la rémunération, dans le secteur public, sur

les attitudes et la performance au travail sous l'angle des théories de la motivation, de nombreux autres cadres théoriques gagneraient à être adoptés pour aider à mieux comprendre pourquoi l'on persiste à croire à l'importance de la rémunération (St-Onge et Buisson, 2012). Il serait aussi intéressant d'analyser les impacts des régimes de rémunération sur des facteurs comme la culture, le climat de travail, l'organisation du travail, l'attraction de candidats, la fidélisation des fonctionnaires, la satisfaction des salariés, la créativité, la qualité des communications, le partage des connaissances, etc. ; tant dans le domaine de la santé que dans d'autres domaines.

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson, K. L., (2009). "Gendering coercive control", *Violence against women*, 15(12), pp. 1444-1457.
- Antoine, A., (2010). « Les Revenus des ménagères (Fascicule professeurs) », Presse Universitaire, Namur.
- Assya, K. H. I. A. T., (2017). « Rémunération vecteur de performance au travail, étude exploratoire du champ théorique pour une perspective de recherche empirique », *Revue Algérienne des Ressources Humaines*, 2(02), pp. 82-90.
- Barillot, P., (2001). « Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du Tableau de Bord Prospectif », Paris, Gestion 2000.
- Beatrice R., (2022). Les avantages sociaux en entreprise : un levier de recrutement efficace! Logiciel Gestion des variables de paies. Factorial
- Bennaceur A. et Khalid C., (2019). « Les fondements de l'usage des équations structurelles dans les recherches en sciences de gestion : Cas de l'approche PLS », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 4(9), pp. 733-753.
- Berger, P. & Luckmann, T., (1996). Modernidad, pluralismo y crisis de sentido. *Estudios públicos*, 63.
- Bergman, A. et Rojot, J., (1989). « *Comportement et organisation. Comportement organisationnel et théorie des organisations* », Paris, Vuibert.
- Bonner, S. E. and Sprinkle, G. B., (2002). "The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research", *Accounting, organizations and society*, 27(4-5), pp. 303-345.
- Bonvoisin, F., Valli, B. et Tahon, C., (2008). « *Évaluation de la performance des quartiers opératoires : du modèle aux indicateurs* », Paris, UVHC.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. M., (1993). "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", *Personnel Selection in Organizations San Francisco: Jossey-Bass*, pp. 71-98.
- Buelens, M. & Van den Broeck, H., (2007). "An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations", *Public administration review*, 67(1), pp. 65-74.

- Calladine, D., (2007). “Facial hyperpigmentation in an elderly patient following ophthalmic administration: case report”, *Reactions*, 1180, p.1.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L., (1990). “Modeling job performance in a population of jobs”, *Personnel psychology*, 43(2), pp. 313-575.
- Delfgaauw, J., & Dur, R., (2008). “Incentives and workers’ motivation in the public sector”, *The Economic Journal*, 118(525), pp. 171-191.
- Ehrenberg, R. G., & Bognanno, M. L., (1990). “Do tournaments have incentive effects ? ”, *Journal of political Economy*, 98(6), pp. 1307-1324.
- El Akremi, A. et Roussel, P., (2003). « Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d’équations structurelles : application en GRH », Actes du 14ème congrès de l’Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Grenoble, pp.1063-1096.
- Fall, A., & Roussel, P., (2016). « L’influence des primes ex-ante et des primes ex-post sur la motivation autonome au travail : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux et de la justice organisationnelle perçue », *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), pp. 65-87.
- Forest, V., 2008, “Performance-related pay and work motivation: theoretical and empirical perspectives for the French civil service”, *International review of administrative sciences*, 74(2), pp. 325-339.
- Fornell, C., & Larcker, D. F., (1981). “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, *Journal of marketing research*, 18(1), pp. 39-50.
- Guerrero, S., & Barraud-Didier, V., (2004). “High-involvement practices and performance of French firms”, *The international journal of Human Resource management*, 15(8), pp. 1408-1423.
- Kaoussi.C.& Oubouali.Y.(2022) « L’innovation managériale comme levier de performance organisationnelle au sein des coopératives », *Revue Française d’Economie et de Gestion* «Volume 3: Numéro 8 » pp: 225 –243
- Lawler, E. E., (1970). “Job attitudes and employee motivation: Theory, research, and practice. *Personnel Psychology*.
- Locke, E. A., (1969). “What is job satisfaction?”, *Organizational behavior and human performance*, 4(4), pp. 309-336.

- Mazzino, M., & Achibane, M., (2020). « Une réflexion sur l'impact de la pratique des indicateurs sur le rendement des établissements scolaires: les établissements scolaires de l'académie régionale de Guelmim Oued Noun », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(3), 109-137.
- Motowidlo, S. J., (2003). "Job performance", *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, pp. 39-53.
- Nasreddine, H. K., & Assya, K. H. I. A. T., (2017). « Rémunération, satisfaction, motivation, performance individuelle, méthodologie qualitative », *Revue Algérienne d'Économie de gestion Vol, 11(01)*, pp. 51-75.
- Peretti, J. M. (2011). *Tous différents: Gérer la diversité dans l'entreprise*. Éditions Eyrolles.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E., (1968). "What job attitudes tell about motivation (pp. 118-126)", Boston, MA, USA: Harvard Business Review Reprint Service.
- Pouillard, V., (2020). Recasting Paris fashion: haute couture and design management in the postwar era. In *European fashion* (pp. 35-62). Manchester University Press.
- Soyer, C. R., Roussel, P., Charbonnier-Voirin, A., Bentein, K., & Balkin, D. B., (2017). « L'influence de la rémunération fixe sur la motivation autonome au travers du soutien organisationnel perçu et ses conséquences en termes d'engagement et de satisfaction au travail », *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), pp. 32-45.
- Sylvie, G., & Gade, P., (2009). "Changes in news work: Implications for newsroom managers", *Journal of Media Business Studies*, 6(1), pp. 113-148.
- Tidjani, B., Godonou, C. K., & Vigan, A., (2014). « Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique béninoise: Quelle place pour la GRH ? ».
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley & Sons.
- Zedini, E., Soury, H., & Alouini, M. S., (2016). "On the performance analysis of dual-hop mixed FSO/RF systems", *IEEE Transactions on Wireless Communications*, 15(5), pp. 3679-3689.
- Zheng L., Plaisent M., Zuccard C. et Bernard P., (2017). « Introduction à la modélisation d'équations structurelles : AMOS dans la recherche en gestion », Presse de l'Université du Québec.