

Pratiques RH développementales et transactionnelles : quels effets sur l'employabilité perçue des salariés des grandes entreprises camerounaises ?

Developmental and Transactional HR Practices : What Effects on the Perceived Employability of Employees in Large Cameroonien Companies ?

NDANGWA

Enseignant chercheur
Faculté des sciences économiques et de gestion
Université de N'Gaoundéré - Cameroun
Laboratoire de recherche en marketing et en logistique (l@remalo)

MOHAMAN BELLO wadjiri nassourou

Doctorant
Faculté des sciences économiques et de gestion
Université de N'Gaoundéré - Cameroun
Laboratoire de management et des ressources humaines (l@mrhμ)

ARABI oussoumanou

Doctorant
Faculté des sciences économiques et de gestion
Université de N'Gaoundéré - Cameroun
Laboratoire de management et des ressources humaines (l@mrhμ)

Date de soumission : 29/08/2026

Date d'acceptation : 09/10/2026

Pour citer cet article :

NDANGWA. & al. (2026) « Pratiques RH développementales et transactionnelles : quels effets sur l'employabilité perçue des salariés des grandes entreprises camerounaises ? », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 10 » pp : 1010- 1033.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cette étude, menée auprès de 198 salariés de grandes entreprises camerounaises, teste l'effet des pratiques RH développementales et transactionnelles sur l'employabilité perçue. Les résultats infirment l'effet des pratiques développementales (formation, mentorat, mobilité) et ne confirment que partiellement celui des pratiques transactionnelles : l'évaluation formalisée a un effet positif, tandis que l'administration standardisée a un effet négatif, suggérant que seules les pratiques transactionnelles porteuses d'un véritable signal de compétence renforcent l'employabilité. L'étude révèle en outre que celle-ci est perçue comme un construit global plutôt que multidimensionnel, et souligne les limites d'un design transversal au faible pouvoir explicatif ($R^2 < 5\%$).

Mots clés : pratiques RH, développementales, transactionnelles, employabilité.

Abstract

This study, conducted among 198 employees of large Cameroonian companies, tests the effect of developmental and transactional HR practices on perceived employability. The results disconfirm the effect of developmental practices (training, mentoring, internal mobility) and only partially confirm that of transactional practices: formalized evaluation has a positive effect, while standardized administration has a negative effect, suggesting that only transactional practices carrying a genuine competence signal enhance employability. The study further reveals that employability is perceived as a global construct rather than a multidimensional one, and highlights the limitations of a cross-sectional design with low explanatory power ($R^2 < 5\%$).

Keywords : HR practices, developmental, transactional, employability.

Introduction

Le début du XXI^e siècle a marqué un tournant dans la manière dont les entreprises camerounaises appréhendent leur capital humain : la performance, autrefois mesurée par des indicateurs strictement quantitatifs, intègre désormais des dimensions non quantifiables telles que la gestion des compétences ou l'employabilité. Une étude menée auprès de 38 entreprises camerounaises a ainsi révélé une forte hétérogénéité des pratiques de GRH selon les entreprises (Ngok Evina, 2008). Cette évolution s'inscrit dans un changement de paradigme documenté par la littérature francophone : le passage d'une logique de sécurité de l'emploi à une logique d'employabilité, reflet d'un « nouveau contrat psychologique » entre l'entreprise et le salarié (Maguire, 2002). Certaines pratiques RH sont identifiées comme particulièrement favorables à l'employabilité : recrutement, formation, entretiens d'évaluation (Zgoulli et al. 2016), information, mobilité, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Baruel Bencherqui et al., 2012). Ce qui distingue les pratiques développementales des pratiques transactionnelles.

Sur le terrain camerounais, l'articulation entre évaluation et développement des compétences reste toutefois inégale : une étude auprès de 22 dirigeants de PME montre que l'évaluation ne débouche pas systématiquement sur une formation ciblée (Sangué-Fotso et al 2019). Rien n'indique que les grandes entreprises, mieux dotées en services RH structurés, échappent à cette incertitude. D'où l'intérêt d'une étude dédiée à cette catégorie d'entreprises, jusqu'ici peu documentée, alors même que le GICAM a créé sa propre École de l'Entreprise pour renforcer l'employabilité des jeunes (GICAM, 2015) et qu'une enquête auprès de PME des régions septentrionales confirme l'influence positive des pratiques RH innovantes sur la mobilisation des employés (Math et al. 2023).

Trois limites subsistent pourtant dans la littérature. Sur le plan contextuel, les travaux camerounais portent surtout sur les PME (Sangué-Fotso et al., 2019 ; Math et al., 2023), et les grandes entreprises restent peu étudiées. Sur le plan théorique, la distinction de Lepak et Snell (1999) est rarement confrontée à l'employabilité perçue : les travaux privilégient les pratiques développementales (Zgoulli et al., 2016) et traitent les pratiques transactionnelles comme un bloc homogène, alors que la théorie du signal (Spence, 1973) laisse envisager des effets contrastés. Sur le plan de la mesure, les échelles d'employabilité, conçues en contexte occidental (Van der Heijde et Van der Heijden, 2006), sont peu testées en Afrique. C'est à l'intersection de ces trois lacunes que se situe la présente étude. Elle a pour objectif de tester l'effet des pratiques RH développementales et transactionnelles sur l'employabilité perçue

dans les grandes entreprises camerounaises, et contribue à la littérature de trois manières : en documentant un terrain peu étudié, en montrant que les pratiques transactionnelles ne forment pas un bloc homogène, et en interrogeant la structure de l'employabilité perçue dans ce contexte. Sa question de recherche est la suivante : quel est l'effet des pratiques RH développementales et transactionnelles sur l'employabilité des salariés des grandes entreprises camerounaises ? L'article s'organise en quatre sections : revue de littérature et hypothèses, méthodologie, résultats, puis discussion des apports, limites et perspectives de la recherche.

Revue de littérature

1. Construire le concept d'employabilité à partir des pratiques RH

1.1. Des pratiques RH orientées vers le développement et vers la transaction

Le concept de pratiques RH a évolué depuis les travaux fondateurs de la GRH stratégique. Guest (1997) les définit comme l'ensemble des politiques et actions visant à obtenir engagement, flexibilité, qualité et intégration stratégique des salariés. Pfeffer (1998) les conçoit comme un ensemble cohérent de pratiques « à haute performance » (recrutement sélectif, formation intensive, rémunération incitative, sécurité de l'emploi, partage de l'information), source d'avantage concurrentiel durable. Delery et Doty (1996) insistent sur la nécessaire cohérence interne entre pratiques (approche configurationnelle).

Les travaux plus récents différencient les pratiques RH selon la valeur stratégique et la spécificité des compétences visées. Lepak et Snell (1999), s'appuyant sur la théorie du capital humain, la théorie des coûts de transaction et l'approche par les ressources, montrent que les entreprises différencient leurs pratiques selon quatre modes d'emploi, avec une opposition centrale entre logique développementale (investissement de long terme) et logique transactionnelle (échange économique de court terme). Cette distinction rejoint celle de Tsui et al. (1997) entre « contrat quasi-spot » et « investissement mutuel ». Plus récemment, Zgoulli et al. (2016, 2017) identifient les pratiques concrètement mobilisées pour développer l'employabilité (formation, entretiens professionnels, gestion des compétences, mobilité interne), tandis que des travaux en contexte africain et camerounais (Ngok Evina, 2008 ; Math et al., 2023) documentent la diversité des pratiques de GRH locales et leurs effets sur les comportements des salariés.

En cohérence avec cette littérature, deux catégories de pratiques RH structurent notre analyse:

- Les pratiques RH développementales : formation continue, gestion des compétences et des carrières, entretiens professionnels, mentorat, mobilité interne.

- Les pratiques RH transactionnelles : recrutement standardisé, évaluation formelle de la performance, rémunération liée aux résultats, gestion administrative du contrat.

Ces deux logiques, opérationnalisées comme deux ensembles distincts de dispositifs de gestion de la relation d'emploi, sont susceptibles de produire des effets différenciés sur l'employabilité perçue des salariés.

1.2. L'employabilité : une capacité stratégique dans les carrières contemporaines

Le concept d'employabilité trouve ses racines dans les travaux de Gazier (1998), qui retrace son évolution d'une conception dichotomique (employable/non employable) vers une conception « interactive » intégrant caractéristiques individuelles et conditions du marché du travail. Finot (2000) y voit un levier essentiel de l'avantage concurrentiel, tandis que Garavan (1999) évoque une « nouvelle entente » substituant à la sécurité de l'emploi une promesse d'employabilité. De Grip et al. (2004) définissent l'employabilité comme la capacité et la volonté des salariés de demeurer attractifs sur le marché du travail.

Les travaux plus récents en affinent la lecture dans une perspective individuelle et psychosociale. Fugate et al. (2004) la définissent comme une méta-compétence combinant adaptabilité, identité de carrière et capital social et humain. Van der Heijde et Van der Heijden (2006) proposent un modèle multidimensionnel articulé autour de l'expertise professionnelle, de l'anticipation-optimisation, de la flexibilité personnelle, du sens organisationnel et de l'équilibre. Rothwell et Arnold (2007) distinguent employabilité interne et externe. Enfin, Maguire (2002) et Guest (2004) situent l'employabilité comme le reflet d'un nouveau contrat psychologique caractéristique des carrières « sans frontières ».

Aux fins de cette recherche, l'employabilité est définie comme la capacité perçue et la volonté du salarié à occuper, conserver ou obtenir un emploi, à l'intérieur comme à l'extérieur de son organisation actuelle, résultant conjointement de ses compétences, de son adaptabilité, de son identité professionnelle et de son rapport à son employeur actuel.

2. Deux mécanismes théoriques expliquant l'effet des pratiques RH sur l'employabilité

Pour rendre compte de l'effet des pratiques RH développementales, nous mobilisons la théorie du capital humain (Becker, 1964 ; Schultz, 1961), selon laquelle compétences et savoir-faire constituent un stock de capital productif enrichi par la formation. Becker (1964) distingue le capital humain général, transférable sur le marché du travail, du capital humain spécifique, circonscrit à l'organisation. Pour les pratiques transactionnelles, nous mobilisons la théorie du signal (Spence, 1973) : en situation d'asymétrie d'information, employeurs et travailleurs s'appuient sur des signaux observables (diplômes, évaluations, primes) pour

réduire l'incertitude. Ces deux cadres, complémentaires permettent de fonder, par deux voies causales distinctes, un effet positif attendu des deux catégories de pratiques RH sur l'employabilité, en cohérence avec la distinction établie par Lepak et Snell (1999) et Tsui et al. (1997).

2.1. L'accumulation du capital humain : le rôle des pratiques RH développementales

Selon la théorie du capital humain (Becker, 1964), les pratiques RH développementales (formation continue, gestion prévisionnelle des compétences, parcours de carrière, mentorat, coaching, mobilité interne) constituent des investissements organisationnels destinés à accroître le capital humain des salariés, renforçant leur capacité à s'adapter aux évolutions du travail. Cette perspective rejoint Fugate et al. (2004), pour qui l'employabilité permet d'identifier et de saisir durablement des opportunités professionnelles, et Van der Heijde et Van der Heijden (2006), dont les dimensions (expertise, anticipation-optimisation, flexibilité, sens organisationnel, équilibre) sont directement renforcées par ces pratiques.

Au-delà de l'accumulation de compétences, la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960) explique pourquoi ces investissements produisent leurs effets : perçu comme un signal de reconnaissance, l'investissement organisationnel incite le salarié à s'investir en retour dans le développement de ses propres compétences, consolidant ainsi de manière cumulative son employabilité. Le mécanisme causal peut être résumé ainsi : les pratiques développementales offrent des opportunités d'apprentissage, qui accroissent le capital humain général et spécifique tout en renforçant, par réciprocité, la motivation à se développer ; l'amélioration des compétences et de la confiance professionnelle favorise enfin une perception plus élevée de la transférabilité des compétences, donc de l'employabilité.

Ce mécanisme apparaît particulièrement pertinent dans le contexte des grandes entreprises camerounaises, où les organisations investissent progressivement davantage dans la professionnalisation de la fonction RH (Horwitz et al., 2002 ; Kamdem, 2002 ; Ngok Evina, 2008 ; Math et al., 2023), dans un contexte institutionnel où le renforcement des compétences devient une priorité face aux transformations technologiques et concurrentielles (World Bank Enterprise Surveys, 2023 ; BIT, 2023).

H1 : « Les pratiques RH développementales influencent positivement l'employabilité perçue des salariés ».

2.2. La signalisation des compétences : le rôle des pratiques RH transactionnelles

L'influence des pratiques RH transactionnelles sur l'employabilité peut être expliquée par l'articulation entre la théorie du signal (Spence, 1973), la théorie des relations d'emploi

transactionnelles (Tsui et al., 1997) et la littérature sur l'employabilité (Fugate et al., 2004 ; Van der Heijde et Van der Heijden, 2006 ; De Cuyper et al., 2011). Les pratiques transactionnelles (évaluation formalisée de la performance, rémunération liée aux résultats, critères explicites de promotion, contractualisation transparente) constituent des mécanismes de production de signaux fiables sur la valeur professionnelle des salariés, rendant leurs compétences plus visibles et transférables au-delà des frontières de l'organisation.

Cette logique rejoint les relations d'emploi transactionnelles de Tsui et al. (1997) : contrairement aux relations relationnelles fondées sur la loyauté et l'engagement de long terme, les relations transactionnelles privilégient des échanges définis et limités dans le temps, fondés sur des critères de performance explicites, ce qui permet au salarié de développer une représentation plus objective de sa contribution réelle. Pour De Cuyper et al. (2011), les politiques RH influencent directement la perception que les salariés développent de leur employabilité lorsqu'elles renforcent la visibilité de leurs compétences.

Le mécanisme causal peut être résumé ainsi : les pratiques transactionnelles produisent une information objective et standardisée, constituant des signaux crédibles qui réduisent l'asymétrie d'information et renforcent la confiance des salariés dans leur capacité à obtenir ou conserver un emploi. Ce mécanisme est d'autant plus pertinent dans les grandes entreprises camerounaises, où les systèmes RH restent hétérogènes en matière de formalisation (Kamdem, 2002 ; Horwitz et al., 2002 ; BIT, 2023 ; World Bank Enterprise Surveys, 2023), ce qui accroît la valeur distinctive des signaux formels de reconnaissance des compétences.

H2 : « Les pratiques RH transactionnelles influencent positivement l'employabilité perçue des salariés ».

Méthodologie

❖ *Positionnement épistémologique et démarche de recherche*

Cette recherche s'inscrit dans une posture épistémologique positiviste et une démarche hypothético-déductive : à partir du cadre théorique mobilisé (théorie du capital humain et théorie du signal), deux hypothèses (H1 et H2) sont testées empiriquement. La démarche est quantitative et explicative, l'objectif étant de mesurer l'effet net des pratiques RH développementales et transactionnelles sur l'employabilité perçue, au moyen d'un design transversal (coupe instantanée), les données étant recueillies à un moment donné auprès des répondants.

❖ *Terrain d'étude*

L'étude est conduite auprès de grandes entreprises camerounaises, catégorie retenue en raison de l'absence de données empiriques comparables à cette échelle (par opposition aux travaux

disponibles sur les PME). Le critère retenu s'appuie sur le seuil d'effectif salarié (supérieur à 100 salariés, conformément aux critères de classification des entreprises au Cameroun). Les entreprises retenues sont issues des secteurs industriels et de services, permettant d'appréhender la diversité des pratiques RH observée par la littérature (Ngok Evina, 2008). L'étude est localisée dans les villes de Douala, Garoua et Yaoundé, principaux pôles économiques concentrant la majorité des sièges de grandes entreprises au Cameroun.

❖ *Population, échantillon et procédure d'échantillonnage*

La population cible de l'étude est constituée des salariés des grandes entreprises camerounaises, l'unité d'analyse étant le salarié pris individuellement.

L'échantillonnage retenu est de type choix raisonné (non probabiliste), justifié par l'absence de base de sondage exhaustive recensant l'ensemble des salariés des grandes entreprises camerounaises, rendant impossible un tirage aléatoire, et par la volonté de sélectionner des entreprises et des salariés répondant à des critères précis liés aux objectifs de l'étude (accessibilité, secteur d'activité, disponibilité des répondants, accord de la direction, etc.).

L'échantillon final est composé de 198 salariés répartis au sein de 28 grandes entreprises. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon.

Tableau 1 : Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon (n = 198)

Variable	Modalité	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Sexe	Masculin	114	57,6 %
	Féminin	84	42,4 %
	Total	198	100,0 %
Âge	Moins de 30 ans	52	26,3 %
	Entre 30 et 50 ans	114	57,6 %
	Plus de 50 ans	32	16,2 %
	Total	198	100,0 %
Niveau d'étude	Primaire	52	26,3 %
	Secondaire	57	28,8 %
	Universitaire	39	19,7 %
	Autres	50	25,3 %
	Total	198	100,0 %
Secteur d'activité	Primaire	67	33,8 %
	Secondaire	91	46,0 %
	Tertiaire	40	20,2 %
	Total	198	100,0 %

Source : nos analyses

❖ *Opérationnalisation des variables et instruments de mesure*

Conformément au modèle conceptuel présenté dans la revue de littérature, trois catégories de variables sont mobilisées : deux variables indépendantes (pratiques RH développementales et pratiques RH transactionnelles), une variable dépendante (l'employabilité perçue) et des variables de contrôle. L'ensemble des variables est mesuré à l'aide d'échelles de mesure de type Likert (en 5 points, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »), déjà validées dans la littérature et adaptées, le cas échéant, au contexte camerounais.

• **Variables indépendantes : les pratiques RH développementales et transactionnelles**

Les pratiques RH développementales sont mesurées à l'aide d'une échelle de 17 items, inspirée des travaux existants (échelle de Likert à 5 points, de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »).

Tableau 2 : Échelle de mesure des pratiques RH développementales

Item	Source
L'entreprise propose régulièrement des formations pour développer mes compétences	Bartel (2004)
Je dispose d'un budget/temps suffisant pour me former	
Le plan de formation est adapté à mes besoins professionnels	Guerrero et Sire (2001)
L'entreprise favorise les mobilités internes (poste, service, filiale)	
L'entreprise anticipe l'évolution de mes compétences futures	
L'entreprise m'informe des opportunités de formation disponibles	Noe (1996)
L'entreprise dispose d'un dispositif formalisé de gestion des compétences	Gilbert (2006)
Mes compétences sont régulièrement identifiées et cartographiées	
Des plans de carrière individualisés sont proposés aux salariés	Cerdin (2000)
J'ai la possibilité d'évoluer vers d'autres postes au sein de l'entreprise	
Je bénéficie d'un entretien annuel dédié à mon développement professionnel	Igalens (2000)
Les entretiens professionnels donnent lieu à des actions concrètes	
Ces entretiens me permettent d'exprimer mes souhaits d'évolution	Peretti (2015)
Les postes vacants sont proposés en priorité aux salariés internes	
Je bénéficie ou j'ai bénéficié d'un accompagnement par un mentor/tuteur dans l'entreprise	Kram (1985)
Le mentorat est une pratique institutionnalisée dans mon entreprise	Ragins et Cotton (1999)
Mon mentor/tuteur me transmet des connaissances utiles à mon évolution	Chao et al. (1992)

Les pratiques RH transactionnelles sont mesurées à l'aide d'une échelle de 13 items inspirée des travaux existants (même échelle de Likert à 5 points).

Tableau 3 : Échelle de mesure des pratiques RH transactionnelles

Item	Source
Le processus de recrutement suit des procédures formalisées et identiques pour tous les candidats	Delery et Doty (1996)
Les procédures administratives RH sont standardisées et peu personnalisées	
Les critères d'évaluation sont identiques pour tous les salariés d'un même poste	
Ma performance est évaluée selon des critères formels et écrits	
Les critères de sélection sont objectifs et standardisés	Arthur (1994)
L'évaluation de la performance se fait à intervalles réguliers et systématiques	Huselid (1995)
Une partie de ma rémunération dépend directement de mes résultats individuels	Gerhart et Milkovich (1992)
Les primes ou bonus sont attribués selon des barèmes standardisés	
L'entreprise pratique une rémunération variable liée à la performance	Lawler (1990)
La gestion de mon contrat de travail est strictement administrative et procédurale	Pichault et Nizet (2000)
Les décisions administratives suivent des règles fixes, sans marge d'appréciation individuelle	
Les résultats de l'évaluation sont documentés dans mon dossier administratif	
Les outils de sélection (tests, grilles) sont les mêmes pour tous les postes équivalents	

• **Variable dépendante : l'employabilité perçue**

L'employabilité est mesurée à l'aide d'une échelle de 18 items, inspirée principalement des travaux de Van der Heijde et Van der Heijden (2006) et complétée par les apports de Fugate et al., (2004) et de Rothwell et Arnold (2007).

Tableau 4 : Échelle de mesure de l'employabilité perçue

Item	Source
Je maîtrise les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de mon métier	Van der Heijde et Van der Heijden (2006)
Je suis capable de résoudre efficacement les problèmes liés à mon travail	
J'anticipe les évolutions possibles de mon métier et je m'y prépare	
Je cherche activement à améliorer ma situation professionnelle	
Je m'adapte facilement à de nouvelles tâches ou missions	
Je sais arbitrer entre mes objectifs de carrière et les besoins de l'entreprise	
Je comprends le fonctionnement et les enjeux stratégiques de mon entreprise	
Je parviens à concilier mes intérêts personnels et les attentes de mon employeur	
Je m'adapte facilement aux changements dans mon environnement de travail	Fugate et al., (2004)
Je suis à l'aise pour changer de poste ou de fonction si nécessaire	

Item	Source
Je dispose d'un réseau professionnel qui peut m'aider dans ma carrière	
J'ai une idée claire de mes objectifs professionnels	
Je sais comment mon travail contribue aux objectifs de l'entreprise	Rothwell et Arnold (2007)
Mes compétences sont reconnues comme un atout par mon entreprise	
Je sais quel type de carrière je souhaite construire	
Je pense pouvoir facilement retrouver un emploi équivalent si je perdais le mien	
Je maintiens des contacts utiles à mon évolution professionnelle	Forrier et Sels (2003)
Mes compétences sont recherchées sur le marché du travail	Berntson et Marklund (2007)

❖ *Collecte des données*

Les données sont recueillies au moyen d'un questionnaire auto-administré, diffusé (en ligne et en version papier) auprès des salariés des entreprises participantes, sur la période d'avril à juin 2026. Un prétest a été réalisé auprès d'un petit nombre de répondants afin de vérifier la clarté et la compréhension des items avant l'administration définitive du questionnaire. La participation à l'étude est volontaire et anonyme, le consentement des répondants ayant été recueilli au préalable, conformément aux principes éthiques applicables à la recherche en sciences de gestion.

❖ *Méthode d'analyse des données : l'analyse en composantes principales et la régression linéaire multiple*

L'analyse en composantes principales (ACP) est mobilisée dans un premier temps afin de réduire la dimensionnalité des échelles de mesure et de vérifier leur structure factorielle, en synthétisant les items de chaque construit en une ou plusieurs composantes principales. Cette étape contrôle la validité de construit des échelles et génère des scores factoriels utilisés comme variables synthétiques dans l'analyse explicative. La régression linéaire multiple est ensuite retenue car elle permet de mesurer l'effet net et simultané des composantes issues de l'ACP sur la variable dépendante, tout en contrôlant l'effet d'autres variables susceptibles de l'influencer.

Un ACP est réalisé séparément pour chaque échelle de mesure (pratiques développementales, pratiques transactionnelles, employabilité perçue), afin d'en extraire les scores factoriels correspondants : F (RH développementales), F (RH transactionnelles), F (Employabilité perçue). Le modèle de régression testé s'écrit ensuite de la manière suivante :

Modèle 1 (test de H1) : F (Employabilité perçue) = $\beta_0 + \beta_1 F$ (Gestion des compétences) + $\beta_2 F$ (Mentorat) + $\beta_3 F$ (Mobilité interne) + ε

Modèle 2 (test de H2) : F (Employabilité perçue) = $\beta_0 + \beta_1 F$ (Administration standardisée) + $\beta_2 F$ (Évaluation formalisée) + ε

Ce choix d'une estimation séparée par catégorie de pratiques, plutôt qu'un modèle unique intégrant simultanément les deux catégories et des variables de contrôle, se justifie par la nécessité de tester chaque hypothèse de manière indépendante et interprétable, conformément à la logique hypothético-déductive retenue. L'absence de variables de contrôle constitue une limite assumée de l'étude, discutée en section « Limites de la recherche ».

Présentation des résultats

Analyse en composantes principales des items relatifs aux variables explicatives

Tableau 5 : Indice de KMO et test de Bartlett : pratiques RH développementales

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage		,833
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	1226,595
	Ddl	105
	Signification	,000

Source : nos analyses

L'indice de KMO (,833) traduit une adéquation excellente de l'échantillon à l'analyse factorielle, et le test de Bartlett est hautement significatif ($\chi^2 = 1226,595$; ddl = 105 ; $p = ,000$). Les items relatifs aux pratiques RH développementales sont donc suffisamment corrélés entre eux pour justifier un ACP.

Tableau 6 : Synthèse de l'ACP pratiques RH développementales

Item	F1	F2	F3	Extraction
L'entreprise anticipe l'évolution de mes compétences futures	,828			,584
Mes compétences sont régulièrement identifiées et cartographiées	,803			,601
Je dispose d'un budget/temps suffisant pour me former	,777			,647
Le plan de formation est adapté à mes besoins professionnels	,747			,557
L'entreprise dispose d'un dispositif formalisé de gestion des compétences	,745			,666
L'entreprise propose régulièrement des formations pour développer mes compétences	,729			,699
Les entretiens professionnels donnent lieu à des actions		,800		,639

Item	F1	F2	F3	Extraction
concrètes				
Je bénéficie d'un entretien annuel dédié à mon développement professionnel		,789		,642
Mon mentor/tuteur me transmet des connaissances utiles à mon évolution		,746		,530
Le mentorat est une pratique institutionnalisée dans mon entreprise		,730		,510
Je bénéficie ou j'ai bénéficié d'un accompagnement par un mentor/tuteur		,713		,571
Ces entretiens me permettent d'exprimer mes souhaits d'évolution		,712		,577
J'ai la possibilité d'évoluer vers d'autres postes au sein de l'entreprise			,821	,691
L'entreprise favorise les mobilités internes (poste, service, filiale)			,816	,703
Les postes vacants sont proposés en priorité aux salariés internes			,777	,641
Valeurs propres	4,595	2,973	1,688	
% de la variance	30,63	19,82	11,25	
% cumulé de la variance	30,63	50,45	61,70	
Alpha de Cronbach	,874	,829	,763	

Source : nos analyses

Après épuration des items sous le seuil d'extraction de ,50, trois composantes se dégagent et expliquent 61,70 % de la variance totale, avec des alphas satisfaisants (,763 à ,874). F1 correspond à la gestion des compétences, F2 au mentorat et F3 à la mobilité interne. Ces trois scores factoriels seront utilisés comme prédicteurs dans le test de H1.

Tableau 7 : Indice de KMO et test de Bartlett : pratiques RH transactionnelles

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage		,809
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	728,842
	Ddl	45
	Signification	,000

Source : nos analyses

KMO = ,809 (bonne adéquation) et test de Bartlett significatif ($\chi^2 = 728,842$; ddl = 45 ; p = ,000) : l'ACP est également justifié pour les items relatifs aux pratiques RH transactionnelles.

Tableau 8 : Synthèse de l'ACP pratiques RH transactionnelles

Item	F1	F2	Extraction
L'entreprise pratique une rémunération variable liée à la performance	,806		,600
Les décisions administratives suivent des règles fixes, sans marge d'appréciation	,784		,664
Une partie de ma rémunération dépend directement de mes résultats individuels	,780		,634
Les primes ou bonus sont attribués selon des barèmes standardisés	,763		,565
Les procédures administratives RH sont standardisées et peu personnalisées	,758		,621
La gestion de mon contrat de travail est strictement administrative et procédurale	,708		,664
Les critères de sélection sont objectifs et standardisés		,815	,582
L'évaluation de la performance se fait à intervalles réguliers et systématiques		,796	,505
Le processus de recrutement suit des procédures formalisées et identiques		,775	,574
Les critères d'évaluation sont identiques pour tous les salariés d'un même poste		,748	,615
Valeurs propres	3,536	2,487	
% de la variance	35,35	24,87	
% cumulé de la variance	35,35	60,23	
Alpha de Cronbach	,860	,789	

Source : nos analyses

Deux composantes émergent, expliquant 60,23 % de la variance ($\alpha = ,860$ et $,789$). F1 correspond à la standardisation des procédures administratives ; F2 correspond à l'évaluation formalisée. Cette structure est cohérente avec la théorie du signal (Spence, 1973), ces deux facettes produisant une information codifiée sur la valeur du salarié.

Tableau 9 : Indice de KMO et test de Bartlett : employabilité perçue

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage		,916
Test de sphéricité de Bartlett	Chi-carré approx.	951,793
	Ddl	36
	Signification	,000

Source : nos analyses

L'indice de KMO (,916) est excellent et le test de Bartlett hautement significatif ($\chi^2 = 951,793$; ddl = 36 ; $p = ,000$), confirmant la pertinence de l'ACP pour l'échelle d'employabilité perçue.

Tableau 10 : Synthèse de l'ACP : employabilité perçue (matrice des composantes)

Item	Composante 1	Extraction
Je dispose d'un réseau professionnel qui peut m'aider dans ma carrière	,805	,633
Je comprends le fonctionnement et les enjeux stratégiques de mon entreprise	,802	,576
Mes compétences sont reconnues comme un atout par mon entreprise	,796	,570
Je sais arbitrer entre mes objectifs de carrière et les besoins de l'entreprise	,771	,542
Je m'adapte facilement aux changements dans mon environnement de travail	,759	,643
Je m'adapte facilement à de nouvelles tâches ou missions	,755	,594
Je suis à l'aise pour changer de poste ou de fonction si nécessaire	,736	,648
Je maintiens des contacts utiles à mon évolution professionnelle	,731	,535
Je pense pouvoir facilement retrouver un emploi équivalent si je perdais le mien	,721	,520
Valeurs propres	5,261	
% de la variance	58,46	
% cumulé de la variance	58,46	
Alpha de Cronbach	,904	

Source : nos analyses

Contrairement à l'échelle initiale à huit dimensions (Van der Heijde et Van der Heijden, 2006), les 9 items retenus (extraction > ,50) convergent vers un facteur unique expliquant 58,46 % de la variance, avec une excellente cohérence interne ($\alpha = ,904$). Ce résultat suggère que les salariés de l'échantillon perçoivent leur employabilité comme un sentiment global de valeur professionnelle plutôt que comme des dimensions distinctes. C'est ce score unique qui sera utilisé comme variable dépendante dans les régressions H1 et H2.

Analyse du lien entre les pratiques RH et l'employabilité perçue

Test de l'hypothèse 1 (pratiques développementales)

Tableau 11 : Récapitulatif du modèle de régression : Hypothèse 1

Récapitulatif des modèles ^b										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,151 ^a	,023	,008	,99611563	,023	1,513	3	194	,212	2,124
a. Prédicteurs : (Constante), Mobilité interne, Mentorat, Gestion des compétences										
b. Variable dépendante : Employabilité perçue										

Source : nos analyses

Le modèle explique très peu de variance de l'employabilité perçue ($R^2 = ,023$; R^2 ajusté = ,008 seulement), ce qui indique un pouvoir explicatif faible des trois composantes développementales prises ensemble. La statistique de Durbin-Watson (2,124), proche de 2, ne suggère pas de problème notable d'autocorrélation des résidus.

Tableau 12 : ANOVA du modèle de régression : Hypothèse 1

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,504	3	1,501	1,513	,212 ^b
	de Student	192,496	194	,992		
	Total	197,000	197			
a. Variable dépendante : Employabilité perçue						
b. Prédicteurs : (Constante), Mobilité interne, Mentorat, Gestion des compétences						

Source : nos analyses

Le test F du modèle global n'est pas significatif ($F(3, 194) = 1,513$; $p = ,212 > ,05$) : les pratiques RH développementales, prises conjointement, n'expliquent pas significativement l'employabilité perçue dans cet échantillon.

Tableau 13 : Coefficients du modèle de régression : Hypothèse 1

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-1,844E-17	,071		,000	1,000
	Gestion des compétences	,057	,071	,057	,807	,421
	Mentorat	,093	,071	,093	1,313	,191
	Mobilité interne	,104	,071	,104	1,471	,143
a. Variable dépendante : Employabilité perçue						

Source : nos analyses

Aucun des trois coefficients n'est significatif au seuil de 5 % (Gestion des compétences $\beta = ,057$, $p = ,421$; Mentorat $\beta = ,093$, $p = ,191$; Mobilité interne $\beta = ,104$, $p = ,143$), ce qui donne l'équation estimée : $F(\text{Employabilité}) = 0,057 F(\text{Gestion des compétences}) + 0,093$

$F(\text{Mentorat}) + 0,104 F(\text{Mobilité interne}) + \varepsilon$. Modèle global et coefficients individuels étant non significatifs, l'hypothèse H1 n'est pas confirmée empiriquement, ce qui contraste avec les prédictions de la théorie du capital humain (Becker, 1964).

Test de l'hypothèse 2 (pratiques transactionnelles)

Tableau 14 : Récapitulatif du modèle de régression : Hypothèse 2

Récapitulatif des modèles ^b										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,178 ^a	,032	,022	,98909710	,032	3,184	2	195	,044	2,059
a. Prédicteurs : (Constante), Evaluation formalisée, Administration standardisée										
b. Variable dépendante : Employabilité perçue										

Source : nos analyses

Le modèle relatif aux pratiques transactionnelles explique davantage de variance que celui des pratiques développementales, mais reste modeste ($R^2 = ,032$; R^2 ajusté = ,022). Le Durbin-Watson (2,059) confirme l'absence d'autocorrélation des résidus.

Tableau 15 : ANOVA du modèle de régression : Hypothèse 2

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,229	2	3,114	3,184	,044 ^b
	de Student	190,771	195	,978		
	Total	197,000	197			
a. Variable dépendante : Employabilité perçue						
b. Prédicteurs : (Constante), Evaluation formalisée, Administration standardisée						

Source : nos analyses

Le test F est cette fois significatif au seuil de 5 % ($F(2, 195) = 3,184$; $p = ,044$) : les pratiques RH transactionnelles expliquent significativement, quoique faiblement, la variance de l'employabilité perçue.

Tableau 16 : Coefficients du modèle de régression : Hypothèse 2

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,274E-17	,070		,000	1,000
	Administration standardisée	-,133	,070	-,133	-1,891	,060
	Evaluation formalisée	,118	,070	,118	1,671	,096
a. Variable dépendante : Employabilité perçue						

Source : nos analyses

Les deux coefficients sont marginaux et de sens opposé (Administration standardisée $\beta = -,133$, $p = ,060$; Évaluation formalisée $\beta = ,118$, $p = ,096$), ce qui donne l'équation estimée :

$F(\text{Employabilité}) = -0,133 F(\text{Administration standardisée}) + 0,118 F(\text{Évaluation formalisée}) + \epsilon$. L'évaluation formalisée va dans le sens attendu par la théorie du signal (Spence, 1973), la formalisation rendant les compétences plus lisibles et transférables. En revanche, l'administration standardisée présente un effet négatif, contraire à H2 : une gestion perçue comme trop procédurale et impersonnelle semble plutôt nuire au sentiment de valeur professionnelle du salarié. Le modèle global étant significatif mais aucun coefficient ne l'étant strictement à 5 %, H2 n'est que partiellement confirmée.

Discussion

Les résultats de cette étude conduisent à un double constat contrasté au regard des hypothèses de recherche. D'une part, l'hypothèse H1, selon laquelle les pratiques RH développementales (gestion des compétences, mentorat, mobilité interne) influencent positivement l'employabilité perçue des salariés, n'est pas confirmée : ni le modèle global ($R^2 = ,023$; $F(3, 194) = 1,513$; $p = ,212$) ni aucun des trois coefficients ne sont statistiquement significatifs. D'autre part, l'hypothèse H2, relative aux pratiques RH transactionnelles, est partiellement confirmée : le modèle global est significatif ($R^2 = ,032$; $F(2, 195) = 3,184$; $p = ,044$), mais les effets se répartissent en deux directions opposées, l'évaluation formalisée agissant positivement ($\beta = ,118$; $p = ,096$) et l'administration standardisée négativement ($\beta = -,133$; $p = ,060$). Ces résultats invitent à une relecture critique et nuancée des deux cadres théoriques mobilisés.

❖ *L'absence d'effet des pratiques développementales : les limites de la théorie du capital humain dans ce contexte*

La théorie du capital humain (Becker, 1964) postule qu'investir dans la formation, le mentorat et la mobilité interne accroît la valeur productive perçue du salarié, donc son employabilité : mécanisme en principe renforcé par la norme de réciprocité de l'échange social (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960). Nos résultats ne valident pas empiriquement cette chaîne causale, ce qui appelle plusieurs lectures non exclusives.

Premièrement, un écart possible entre dispositif formel et pratique vécue : la littérature camerounaise souligne déjà que l'articulation entre évaluation et formation reste inégale, y compris dans les PME (Sangué-Fotso et al., 2019) ; l'existence formelle d'un dispositif ne garantit pas qu'il soit perçu par le salarié comme un investissement réel. Deuxièmement, le décalage entre capital humain général et spécifique (Becker, 1964) : si les dispositifs développementaux mobilisés sont majoritairement orientés vers des compétences spécifiques à l'entreprise, leur effet sur l'employabilité externe peut être structurellement plus faible.

Troisièmement, l'hypothèse d'un effet différé : les effets de la formation et du mentorat sur la perception de sa propre valeur professionnelle nécessitent sans doute un temps d'appropriation plus long qu'un design transversal ne peut capter. Enfin, la structure factorielle inattendue observée dans l'ACP : la fusion empirique des entretiens professionnels et du mentorat en un facteur unique, distinct de celui postulé par la littérature (Zgoulli et al., 2016) interroge la validité de traduction de l'instrument dans ce contexte organisationnel et culturel spécifique.

❖ Un effet ambivalent des pratiques transactionnelles : vers un raffinement de la théorie du signal

Le résultat le plus riche sur le plan théorique concerne l'hypothèse H2. Alors que la théorie du signal (Spence, 1973) prédit un effet homogène et positif des pratiques transactionnelles formalisées sur l'employabilité, nos résultats montrent que cet effet global positif dissimule en réalité deux dynamiques opposées. D'un côté, l'évaluation formalisée exerce un effet positif proche du seuil conventionnel ($\beta = ,118$; $p = ,096$), cohérent avec la théorie du signal : des procédures d'évaluation régulières, objectives et identiques pour tous produisent une information crédible et comparable sur la performance du salarié, mobilisable aussi bien en interne que sur le marché du travail externe (De Cuyper et al., 2011).

De l'autre, l'administration standardisée exerce un effet négatif ($\beta = -,133$; $p = ,060$), contraire à l'hypothèse initiale. Ce résultat peut être éclairé par la distinction de Tsui, Pearce, Porter et Tripoli (1997) entre contrat quasi-spot et investissement mutuel : la standardisation des procédures administratives et de la rémunération peut être vécue comme la marque d'une relation d'emploi de type quasi-spot qui, loin de renforcer le sentiment de valeur professionnelle, l'érode. Ce résultat suggère qu'au sein même de la catégorie des pratiques transactionnelles, il convient de distinguer les pratiques qui produisent un signal de compétence (évaluation, recrutement) de celles qui relèvent d'une gestion strictement administrative et procédurale, ces dernières pouvant fonctionner davantage comme un signal de désengagement organisationnel que comme un signal de valeur professionnelle. Ce constat invite à compléter la théorie du signal par une lecture relationnelle de l'échange d'emploi (Tsui et al., 1997), qui souligne que l'absence de personnalisation dans la gestion administrative peut être interprétée par le salarié comme un signal négatif quant à la considération que lui porte l'organisation.

❖ *Une employabilité perçue comme un construit global plutôt que multidimensionnel*

Sur le plan de la mesure, l'ACP conduite sur l'échelle d'employabilité perçue fait émerger un facteur unique (9 items, 58,46 % de variance, $\alpha = ,904$), alors que le modèle théorique mobilisé (Van der Heijde et Van der Heijden, 2006 ; Rothwell et Arnold, 2007) postule une structure multidimensionnelle distinguant plusieurs facettes. Ce résultat ne doit pas nécessairement être lu comme une invalidation de ces modèles, mais plutôt comme un indice que, dans l'esprit des salariés des grandes entreprises camerounaises interrogés, l'employabilité fonctionne comme un jugement global et unifié de sa propre valeur professionnelle plutôt que comme un ensemble de dimensions cognitivement séparées.

❖ *Apports théoriques*

Cette recherche apporte trois contributions principales. Premièrement, elle fournit l'une des premières mises à l'épreuve empirique, à l'échelle des grandes entreprises camerounaises, de la distinction entre pratiques RH développementales et transactionnelles (Lepak et Snell, 1999) dans son effet sur l'employabilité perçue, comblant un vide identifié dans une littérature centrée jusqu'ici essentiellement sur les PME (Sangué-Fotso et al., 2019). Deuxièmement, elle nuance l'application univoque de la théorie du signal aux pratiques transactionnelles, en montrant que celles-ci ne forment pas un bloc homogène et que leurs effets sur l'employabilité peuvent être de signe opposé selon qu'elles relèvent d'une logique de signalisation de la compétence ou d'une logique strictement administrative. Troisièmement, elle interroge la structure multidimensionnelle habituellement postulée de l'employabilité perçue et invite à examiner sa validité de construit dans des contextes culturels et organisationnels différents de ceux dans lesquels les échelles mobilisées ont été initialement développées.

❖ *Apports managériaux*

Sur le plan managérial, ces résultats suggèrent aux directions des ressources humaines des grandes entreprises camerounaises que l'investissement dans les dispositifs développementaux (formation, mentorat, mobilité), bien que légitime sur d'autres plans, ne suffit pas en soi à renforcer le sentiment d'employabilité des salariés s'il n'est pas accompagné d'une communication et d'une appropriation effective de ces dispositifs par leurs bénéficiaires. Ils invitent également à ne pas traiter les pratiques transactionnelles comme un ensemble homogène : renforcer la formalisation et l'objectivité des systèmes d'évaluation semble porteur, alors qu'une standardisation excessive et impersonnelle de la gestion

administrative et de la rémunération pourrait, à l'inverse, fragiliser le sentiment de valeur professionnelle des salariés.

❖ *Limites de la recherche*

Cette étude présente plusieurs limites qu'il convient de souligner. Le design transversal ne permet pas d'établir de relation de causalité ni de capter d'éventuels effets différés des pratiques RH sur l'employabilité. L'échantillonnage non probabiliste (choix raisonné), justifié par l'absence de base de sondage exhaustive, limite la généralisation statistique des résultats à l'ensemble des grandes entreprises camerounaises. La taille de l'échantillon (198 salariés répartis dans 28 entreprises) et le faible pouvoir explicatif des modèles testés (R^2 inférieurs à 5 %) invitent par ailleurs à la prudence quant à l'ampleur des effets observés, même lorsqu'ils sont statistiquement significatifs, et suggèrent l'existence de variables explicatives non incluses dans le modèle. Enfin, le recours à des échelles développées dans des contextes occidentaux, dont la structure factorielle se recompose ici de façon inattendue, pose la question de leur validité de construit dans le contexte camerounais.

❖ *Perspectives de recherche*

Ces limites ouvrent plusieurs pistes. Un design longitudinal permettrait de tester les effets différés des pratiques développementales suggérés dans la discussion. L'intégration de variables modératrices (ancienneté, catégorie socioprofessionnelle, secteur d'activité, taille de l'entreprise) ou médiatrices (soutien organisationnel perçu, confiance envers la direction) pourrait éclairer les mécanismes par lesquels les pratiques RH influencent, ou non, l'employabilité perçue. Une réplication de l'étude sur un échantillon probabiliste et de plus grande taille permettrait de consolider la généralisation des résultats. Enfin, un travail de validation psychométrique spécifique des échelles mobilisées dans le contexte camerounais, en particulier celle de l'employabilité perçue, apparaît nécessaire pour asseoir la comparabilité des futures études sur ce terrain.

BIBLIOGRAPHIE

- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Bartel, A. P. (2004). Human Resource Management and Organizational Performance : Evidence from Retail Banking. *ILR Review*, 57(2), 181–203.
- Baruel Bencherqui, D., Le Flanchec, A., & Mullenbach-Servayre, A. (2011). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. *Management & Avenir*, 48(8), 14-36.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital : A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. National Bureau of Economic Research / Columbia University Press.
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Cerdin, J.-L. (2000). *Gérer les carrières : Vade Mecum*. Éditions Management et Société (EMS).
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships : A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2011). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology*, 60(2), 229-253.
- De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. (2004). The Industry Employability Index : Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143(3), 211-233.
- 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.
- Finot, A. (2000). *Développer l'employabilité*. Insep Consulting Éditions.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability : A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Garavan, T. N. (1999). Employability, the emerging new deal ? *Journal of European Industrial Training*, 23(1).

- Gazier, B. (Dir.). (1998). *Employabilité : concepts et politiques*. Institute for Employment Studies.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation : Research and practice. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 481-569.
- Gilbert, P. (2006). *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*. La Découverte.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Guerrero, S., & Sire, B. (2001). Motivation to train from the workers' perspective : Example of French companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 988-1004.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance : A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship : An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555.
- HILMI, Y., & HILMI, M. (2016). Le développement de l'employabilité, outil pour limiter l'inadéquation formation emploi: Cas du métier d'un responsable financier. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 1(13).
- Horwitz, F. M., Kamoche, K., & Chew, I. K. H. (2002). Looking East : Diffusing high performance work practices in the southern Afro-Asian context. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1019-1041.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Kamdern, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise*. L'Harmattan / Presses de l'Université Laval.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman.
- Lawler, E. E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey-Bass.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture : Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Maguire, H. (2002). Psychological contracts: Are they still relevant? *Career Development International*, 7(3), 167-180.

- Ngok Evina, J.-F. (2008). Gestion des ressources humaines dans les entreprises africaines : cas du Cameroun. *Actes du Congrès de l'AGRH*.
- Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance ? *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 119-133.
- Peretti, J.-M. (2015). *Ressources humaines*. Vuibert.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation : Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingente et politique*. Seuil.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability : Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Sangué-Fotso, R., Ndjambou, R., & Anega Nkoa, C. (2019). Pratiques d'évaluation du personnel dans les PME camerounaises : une réponse à l'émergence de risques organisationnels. *Question(s) de management*, 26(4), 77 ?
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Zgoulli, S., Swalhi, A., & Tahri, N. (2016). Les pratiques de gestion des ressources humaines en faveur du développement de l'employabilité. *Management & Avenir*, 90(8), 15-37.