

**Pratiques de gestion des ressources humaines : analyse des relations de facteurs de contingences et de la performance dans les PME en Guinée**

**Human Management Resources Practice : Contingences and Performance Factors relating to the Analysis within the Small and Medium Size Companies in Guinea.**

**KPOGHOMOU Makolo,**  
Enseignant chercheur  
Université General Lansana CONTE de Sonfonia-Conakry.  
Guinée.  
**makolokpoghomou@gmail.com**

**Date de soumission :** 04/11/2023

**Date d'acceptation :** 08/12/2023

**Pour citer cet article :**

KPOGHOMOU.M.(2023) « Pratiques de gestion des ressources humaines : analyse des relations de facteurs de contingences et de la performance dans les PME en Guinée », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 12 » pp : 357 – 373.

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



### **Résumé :**

L'objectif de cette étude est de déterminer les relations entre les pratiques de recrutement, de formation, des facteurs de contingence et la performance dans les PME/PMI en Guinée.

Pour y aboutir, nous avons pris en compte plusieurs directives théoriques dont les théories des pratiques des ressources humaines (Barraud-Didier et al., 2003) et de la contingence.

Il s'agira de montrer l'existence de synergie entre pratiques de GRH et facteurs de contingence permettant à l'entreprise d'atteindre la performance. A cet effet, une enquête quantitative a été menée à l'aide d'un questionnaire soumis à un échantillon probabiliste. Ce dernier est composé de 400 PME réparties dans les huit régions administratives de la Guinée.

L'analyse économétrique à l'aide du logiciel STATA (régression logistique particulièrement le logit simple) a montré que les performances organisationnelles, sociales et économiques des PME enquêtées en Guinée sont obtenues grâce aux pratiques de GRH et facteurs de contingences.

**Mots clés :** « recrutement » ; « formation » ; « PME/PMI » ; « facteurs de contingence » ; « performance ».

### **Abstract:**

The aim of this study is to analyze the relationship between the HRM practices based on (the recruitment and training), some contingency factors and performance within the SMEs/ SMIs in Guinea.

To reach this aim, we have taken into account various theoretical directives as the human resource management (Barraud-Didier and al..2023) and the contingency.

It concerns to show the existence of some synergy between GRH practices and contingency factors allowing to the enterprise to achieve some performance. Therefore, a quantitative investigation has been conducted through an aleatory sample. That one is composed of 400 SMEs shared into the eight (8) administrative regions of Guinea.

The econometric analysis with the STATA software (particularly the regression logistics) has shown that the organizational, social and economic performance of investigated SMEs in Guinea have been obtained thanks to GRH and contingency practices.

**Key words:** «recrutement»; «training»; «SME/SMI»; «contingency factors»; «performance»

## **Introduction**

Le capital humain représente un levier de concurrence ; d'une manière générale la GRH crée un avantage concurrentiel recherché. Ainsi les organisations d'entreprises africaines, pour faire face à la concurrence, doivent redéfinir leurs objectifs et adapter leurs politiques de GRH par rapport à la réalité du marché. C'est d'ailleurs à ce niveau que se situe la problématique générale des entreprises Ouest-Africaines en général et en Guinée en particulier.

En se référant aux auteurs tels que Delaney et Huselid (1996), (Chrétien et al., 2005), ils notent que pour améliorer leur performance et leur position concurrentielle, les entreprises doivent accepter de réviser leurs styles de gestion traditionnelle des ressources humaines en adoptant plusieurs modalités de gestion des RH comme la planification de la main-d'œuvre, la gestion des carrières, la gestion de la rémunération....

En revenant sur la relation entre pratiques des RH et performances, plusieurs auteurs ont eu du mal à démontrer cette corrélation ; car nombreux facteurs sont susceptibles d'influencer la performance. C'est le cas des études d'Hamid et al. (2018) qui qualifient cette relation de trou noir.

Nous nous positionnons en apportant un éclairage sur les facteurs explicatifs de l'amélioration de la performance à travers les pratiques de GRH (recrutement et formation), plus particulièrement en se référant sur quelques déterminants des facteurs de contingences.

Cet article permettrait de mettre en valeur la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et facteurs de contingence qui contribuent à la performance des PME

Pour ce faire, une étude sera faite sur les petites et moyennes entreprises guinéennes en mettant en valeur la proposition suivante : l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines aux facteurs de contingence dans les PME engendre-t-il la performance ?

Cet article est articulé en six points : Une introduction, une revue de littérature, un cadre méthodologique, les résultats de l'étude, une conclusion, et une référence bibliographique.

### **1. Revue de littérature**

Cette section porte sur les approches théoriques et sur la synthèse de quelques travaux de recherche.

#### **1.1. Approches théoriques sur les facteurs de contingence**

Nombreux sont les auteurs comme Amaury Grimand (2013) et al, qui puisent les fondements théoriques de l'approche de contingence dans la théorie comportementale des Ressources Humaines. Ils mettent en avant l'adéquation des objectifs stratégiques de l'organisation avec les comportements de ses membres dans l'atteinte de ses objectifs de développement. Autrement dit,

l'efficacité des attitudes et des comportements des membres d'une organisation, se mesurent aux caractéristiques de celle-ci et de son environnement.

Selon Nizet et Pichault (2000) cités par Amaury Grimand (2013), les chefs d'entreprises doivent avant tout aboutir à des ajustements justes. Car, ils estiment qu'une organisation ne peut être efficace que dans la mesure où une certaine forme de compatibilité est rendue entre sa structure, les pratiques, et les besoins des membres de son environnement. C'est pourquoi, les organisations doivent procéder à une structuration pour s'adapter à leur environnement en vue d'atteindre cette compatibilité.

Le processus d'adaptation des organisations est à la fois divers et complexe. Il se fait l'avantage et au désavantage de l'organisation en fonction de son environnement sociopolitique, économique et culturel. Pour réussir, les dirigeants sont appelés à faire preuve de capacités d'analyse des conditions d'existence de leurs organisations, afin d'adopter ou non des mesures appropriées pour le développement des activités de leurs organisations. Pour Nizet et Pichault (2000), la théorie de la contingence se résume suit :

- les entreprises constituent des systèmes ouverts qui nécessitent d'être bien gérées si nous voulons satisfaire les besoins internes, les équilibrer, les adapter à ses multiples environnements et à ses modifications ;
- il n'y a pas une seule manière d'organiser le travail. L'organisation dépend de la nature de la tâche ou du type d'environnement ;
- les dirigeants doivent avant tout arriver à de bons ajustements. Beaucoup de méthodes à l'intérieur d'une seule entreprise peuvent s'avérer nécessaire pour exécuter diverses tâches. Les organisations diffèrent en fonction de leur environnement ;
- le rôle dirigeant-entrepreneur est important en matière de contingence. Il est question d'adapter l'organisation à cette exigence dans l'atteinte de la performance souhaitée.

Il s'agit là d'un principe, d'un guide ou d'un chemin de fer dans l'analyse et l'étude d'un processus de changement. Ce processus suit le cours normal de l'adaptation de l'organisation aux réalités du terrain, autrement dit, à son environnement socioculturel en termes de contraintes liées à son développement. Ces contraintes de développement identifiées sont à la fois internes et externes à l'organisation. (Amaury Grimand, 2013).

Selon l'auteur, la structure est établie en conséquence de sa contribution à l'efficacité de l'organisation, soumise à diverses contingences. L'organisation est conçue comme une réalité objective observable de l'extérieur. Comme pour la théorie classique, enfin, il s'agit de découvrir des lois d'application générale, même si leur application varie suivant les cas.

Concernant la Gestion des Ressources Humaines, Garant et Fabi (1993), estiment d'une part que « les facteurs externes englobent l'ensemble dits sociétaux comme l'histoire, des valeurs culturelles, l'environnement, les variables réglementaires et politiques, les institutions comme le marché, l'économie et la technologie ». D'autre part, « les facteurs internes comprennent les facteurs humains (par exemple le profil du dirigeant) et organisationnels (la taille de l'entreprise, le type structurel, le secteur d'activité et la présence ou non d'un service de gestion des ressources humaines...) ».

La recherche des meilleures pratiques de GRH est insuffisante dans la réalisation de la cohérence interne du système Ressources Humaines, bien qu'elle relève des meilleures pratiques en la matière. Les meilleures pratiques relevant du système RH constituent la première catégorie de GRH. Celle qui est administrative et qui a pour outils, le contrôle ou la technique d'évaluation, de sélection et de rémunération. La seconde catégorie de GRH est celle qui concerne le système RH de type stratégique ou d'implication. Elle est basée sur la participation et la formation des employés, l'intéressement et la communication.

Il faut donc privilégier le système RH stratégique au système RH technique pour s'attendre à une performance de l'organisation. « Lorsque la finalité de l'entreprise est maintenant financière, nous notons que les pratiques de Gestion des Ressources Humaines qui seraient les plus mobilisées sont : la formation, la Planification des RH, Communication, la Rémunération incitative et l'Accès à la propriété ». (Lacoursière et Arcand, 2000, Arcand, 2006, Delery et Doty, 1996 cités par Ndao, A 2012).

Le système RH stratégique est donc important pour une bonne productivité de l'organisation, avec à son actif deux bonnes pratiques de GRH sur les cinq identifiées. En matière de motivation du personnel, ces bonnes pratiques de RH ne sont pas suffisantes. Comme l'indique Peter Drucker (1986), « la recherche du profit ne doit pas être l'objectif de l'entreprise mais le moyen de sa pérennité ».

La théorie des RH dans ses approches de contingences, a été la base de notre analyse pour cerner les contours des pratiques de GRH. Il s'agit principalement de l'approche de contingence de Nizet et Pichaut (2000). Dans les pratiques de GRH, ces deux auteurs reprennent le concept de contingence basé sur l'efficacité de l'organisation.

La performance étant la somme de l'efficience et de l'efficacité appelle surtout à la mise à disposition de l'organisation des objectifs visés et des moyens matériels, humains et financiers. Elles impliquent aussi une meilleure utilisation des ressources disponibles. C'est pourquoi, nous estimons que l'acquisition et le développement des RH qui sont l'une des pratiques stratégiques

de l'approche de contingence, présentent plus d'avantages par rapport à la problématique des PME guinéennes.

## **1.2. Synthèse des travaux**

Notre objectif de recherche vise le concept de GRH en rapport avec celui de la GSRH. A partir de là, nous soutenons que la stratégie recrutement, formation et communication peut favoriser la performance organisationnelle d'une structure.

Les résultats de l'étude de Sègbédji Parfait Aïhounhin (2018), sur "Vers une meilleure compréhension des déterminants spécifiques à la croissance des PME opérant en Afrique : cas du Bénin", démontrent que le recours aux compétences extérieures est significatif en matière de GRH en ce qui concerne l'atteinte des performances. L'auteur a obtenu le résultat selon lequel, « pour soutenir les PME en Afrique, il faut créer l'environnement nécessaire à leur croissance et les soutenir dans leur quête de développement et de recours aux compétences externes ». Il note aussi à ce niveau, le rôle alternatif des deux facteurs utilisés comme proxys (les dons et les mécénats) dans l'appréciation de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

Dans son étude portant sur : Effets des pratiques de GRH sur "la performance économique et financière des entreprises sénégalaises : par quels mécanismes", Ndao, A (2012), estime que « les entreprises peuvent mettre l'accent sur les pratiques de GRH susceptibles de favoriser la Motivation ou bien la Productivité ou encore la Rentabilité ». Pour l'auteur, chacune des trois options a des implications sur le choix des bonnes pratiques de GRH mais aussi sur le mécanisme par lequel ces pratiques influencent la performance économique et financière de l'organisation.

## **2. Cadre méthodologique**

Cette section traite de la méthode de collecte et de traitement des données utilisées.

### **2.1.Méthode de collecte des données**

La collecte de nos données quantitatives a consisté à la diffusion d'un questionnaire d'enquête auprès de notre échantillon dans les différentes PME/PMI guinéennes enquêtées. Nous nous sommes inspirés de la démarche de certains auteurs pour élaborer nos échelles de mesure (Générer un échantillon d'énoncés). Car, pour Arcand et al. (2002), la construction d'un questionnaire est une phase délicate du processus de recherche et doit être conduite avec rigueur. Nos différentes échelles sont aussi inspirées de la littérature de Manon (2009). En plus de celle-ci, nous nous sommes appuyés sur les résultats de l'étude qualitative exploratoire de l'auteur. En effet, nous avons formulé notre questionnaire selon notre propre jugement en gardant à l'esprit, le double objectif de cohérence avec les définitions, en vue de faciliter la compréhension de celui-ci pour les répondants. Nos questions portent sur l'acquisition et le développement des RH dans

les PME/PMI guinéennes. La variable recrutement comporte 28 items et la variable formation comporte 8. Soit un total de 30 items pour la variable indépendante. Celles-ci sont notées sur une échelle de Likert en cinq points, allant de 1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord.

C'est à partir de là que nous avons recueilli l'appréciation des répondants sur leur propre performance organisationnelle, économique et sociale. Nous nous sommes entretenus avec certains dirigeants de PME choisis de façon aléatoire, pour obtenir leur avis global sur notre projet de questionnaire, afin de procéder à des ajustements. Après les échanges avec ces derniers, nous avons procédé à des modifications légères dans la formulation de nos questions avant de valider notre questionnaire.

Il s'agit de mesurer le niveau d'acquisition et de développement des RH dans les PME/PMI du pays et de connaître le lien, les facteurs de contingence et pratiques de GRH. La dimension performance organisationnelle comporte 7 items, la dimension performance sociale comporte 7 items et la dimension performance économique comporte 5 items. Soit un total de 19 items pour la variable dépendante. Celles-ci sont notées sur une échelle de Likert en cinq points allant de 1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord.

## **2.2.Démarche méthodologique de traitement des données**

Nous avons adopté une approche quantitative en vue d'appréhender la compréhension des pratiques de GRH dans les PMI. Cette approche porte sur le choix d'une méthode de régression (logit) dans la mesure où la variable à expliquer est une variable qualitative ordonnée. Pour la collecte des données, une enquête quantitative a été menée à l'aide d'un questionnaire administré aux dirigeants et employés de 400 PME réparties dans les huit régions administratives de la Guinée. L'analyse économique est effectuée l'aide du logiciel STATA.

**La formule de la régression logistique(logit) est la suivante :**

$i$  est la valeur du  $i$ -ème PME, où  $i = 1 \dots n$  ;

$Y_i$  est la variable dépendante de la PME  $i$  qui prend la valeur 1 lorsque la PME est performante et 0 sinon;

$x'_i = (1, x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{ip})$  est le vecteur des variables explicatives de la PME  $i$  ;

$x_{ij}$  est la valeur de la  $j$ -ème variable explicative du  $i$ -ème PME, où  $j = 1, \dots, p$  ;

$\pi_i$  est la probabilité pour une PME  $i$  d'être au performante ( $Y_i = 1$ ) lors d'un essai ;

$\eta_i$  est l'indicateur(prédicteur linéaire) qui permet de modéliser la moyenne de la variable à expliquer en fonction des valeurs des variables explicatives de la PME  $i$  ;

$\beta' = (\beta_0, \beta_1 \dots, \beta_p)$  représente le vecteur des coefficients de régression logistique.

Un membre de la famille des modèles linéaires généralisés est le modèle de régression logistique.

Les hypothèses de base sont :

Soit  $Y_i \sim \text{Binomiale}(m_i, \pi_i)$  ; dans ce modèle, nous considérons  $m_i = 1 \forall i$ .

L'indicateur (le prédicteur linéaire) est déterminé par  $\eta_i = x' \beta$ .

La fonction qui lie  $E[Y_i / x_i]$  et l'indicateur est la suivante :

$$\eta_i = \log \frac{E[Y_i / x_i]}{1 - E[Y_i / x_i]} \Leftrightarrow E[Y_i / x_i] = \frac{\exp(\eta_i)}{1 + \exp(\eta_i)}$$

$$\text{soit } Y_i = \begin{cases} 1 & \text{si } i \text{ est performante} \\ 0 & \text{sinon} \end{cases}$$

Posons  $\mu_i = E[Y_i / x_i] = 0 \times P[Y_i = 0/x_i] + 1 \times P[Y_i = 1/x_i] = \pi_i$

L'expression du modèle logit est :

$$\pi_i = \frac{\exp(x' \beta)}{1 + \exp(x' \beta)} = \frac{\exp(\beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \dots + \beta_p x_{ip})}{1 + \exp(\beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \dots + \beta_p x_{ip})}$$

D'après l'expression ci-dessus, les paramètres du vecteur  $\beta$  s'interprète de la façon suivante :

Si  $\beta_j > 0$ , toute chose est égale par ailleurs, la probabilité d'être performante  $P[Y_i = 1/x_i]$  augmente si  $x_{ij}$  croît

Si  $\beta_j < 0$ , toute chose est égale par ailleurs, la probabilité d'être au performante diminue lorsque  $x_{ij}$  augmente

Si  $\beta_j = 0$ , alors la variable  $x_{ij}$  n'a pas d'effet sur la probabilité d'être performante.

Si  $\beta_j \neq 0$ , toute chose est égale par ailleurs, la cote d'être performante, qui est représentée par  $\pi_i / (1 - \pi_i)$  est multipliée par  $\exp(\beta_j)$  si  $x_{ij}$  augmente d'une unité.

Le terme  $\exp(\beta_j)$  est le rapport de cotes, soit le quotient de la cote de l'événement  $Y_i = 1$  lorsque  $x_{ij} = x + 1$  sur cette cote lorsque  $x_{ij} = x$

Pour estimer les paramètres de ce modèle ayant des observations indépendantes, on utilisera la méthode du maximum de vraisemblance. Cette méthode consiste à définir la fonction de vraisemblance. La fonction de densité pour l'observation  $i$  est

$$f_{\beta}(y_i, x_i) = \pi_i^{y_i} (1 - \pi_i)^{1-y_i} \quad y_i = 0 ; 1$$

Par conséquent la fonction de densité conjointe de l'échantillon est :

$$L(\beta, y, x) = \prod_{i=1}^n [\pi_i^{y_i} (1 - \pi_i)^{1-y_i}]$$

La fonction de log-vraisemblance est donnée par :

$$l(\beta, y, x) = \log L(\beta, y, x)$$

$$l(\beta, y, x) = \sum_{i=1}^n y_i \log \pi_i + \sum_{i=1}^n (1 - y_i) \log (1 - \pi_i)$$

$$l(\beta, y, x) = \sum_{i=1}^n \log(1 - \pi_i) + \sum_{i=1}^n y_i \log \left( \frac{\pi_i}{1 - \pi_i} \right)$$

Calculons la dérivée première et la dérivée seconde de log-vraisemblance :

$$\frac{\partial l(\beta, y, x)}{\partial \beta} = \frac{\partial}{\partial \beta} \sum_{i=1}^n \left\{ \log(1 - \pi_i) + y_i \log \left( \frac{\pi_i}{1 - \pi_i} \right) \right\}$$

$$= \sum_{i=1}^n y_i x_i + \frac{\partial}{\partial \beta} \sum_{i=1}^n (\log(1 - \pi_i))$$

$$= \sum_{i=1}^n x_i (y_i - \pi_i).$$

$$\frac{\partial^2 l(\beta, y, x)}{\partial \beta^2} \leq 0$$

La dérivée seconde étant inférieure à zéro (0), on a :

$$\sum_{i=1}^n x_i (y_i - \pi_i) = 0$$

Soit  $\hat{\beta}$  (l'estimateur de  $\beta$ ) la valeur qui maximise la fonction de densité conjointe de l'échantillon.

### 3. Présentation des résultats et discussion de l'hypothèse

Cette section examine les résultats de cette étude et la discussion de l'hypothèse

#### 1.1. Présentation des résultats des estimations économétriques

Les résultats de cette étude figurent dans les tableaux ci-dessus

**Tableau 1** : L'estimation du coefficient du modèle

| Nombre d'observation = 400        |       |         |   |       |         |
|-----------------------------------|-------|---------|---|-------|---------|
| Wald chi2 (53)=1296,56            |       |         |   |       |         |
| Prob>chi2=0,0000                  |       |         |   |       |         |
| Pseudo R2=0,2129                  |       |         |   |       |         |
| Log pseudolikelihood = -314,02438 |       |         |   |       |         |
| Modalités                         | Coef, | P-value | Modalités   | Coef  | P-value |
| Niveau atteint objectifs          |       |         | Accueil et intégration-Description des taches de responsabilité |       |         |
| Elevé                             | -0,08 | 0,662   | D'accord-d 'accord  | 0,43  | 0,351   |
| Très élevé                        | 0,75  | 0,001   | D'accord-Pas d'accord   | -0,37 | 0,425   |
| Moyen                             | 0     |         | D'accord-Pas du tout d'accord                                   | 1     | 0,213   |
| Recrutement interne               |       |         | Pas d'accord-d 'accord  | 1,56  | 0,017   |
| Ancien employé                    | -0,24 | 0,477   | Pas d'accord-Pas d'accord                                       | 0,03  | 0,959   |
| Mutation                          | 0,73  | 0,059   | Pas d'accord-Pas du tout d'accord                               | 1,43  | 0,096   |
| Promotion                         | 0,31  | 0,309   | Tout à fait d'accord  |       |         |
| Recommandation personnelle        | 0,12  | 0,713   | Critère de sélection des candidats                              |       |         |
| Affiche interne                   | 0     |         | Motivation  | 0,41  | 0,02    |
| Comportement avant recrutement    |       |         | Relation personnelle  | -0,1  | 0,68    |
| D'accord                          | 0,04  | 0,85    | Disposition de plan formation                                   |       |         |
| Pas d'accord                      | 0,09  | 0,79    | D'accord  | 0,03  | 0,92    |
| Pas du tout d'accord              | 0,12  | 0,7     | Pas d'accord  | 0,05  | 0,85    |
| Tout à fait d'accord              | 0     |         | Pas du tout d'accord  | 0,19  | 0,69    |
| Recrutement externe               |       |         | Tout à fait d'accord  |       |         |
| Agence publication                | 0,26  | 0,41    |   |       |         |
| Agence recrutement privée         | -0,55 | 0,08    |   |       |         |
| Relation personnelle              | 0,29  | 0,33    |   |       |         |

| Modalités                                | Coeffici | P-value | Modalités  | Coef  | P-value |
|--|----------|---------|--|-------|---------|
| Identification des besoins formation     |          |         | Présentation des méthodes de travail                                     |       |         |
| D'accord                                 | 1,42     | 0,02    | D'accord   | -0,98 | 0       |
| Pas d'accord                             | 5,22     | 0       | Pas d'accord   | -1,19 | 0       |
| Pas tout d'accord                        | 1,81     | 0,06    | Tout à fait d'accord   | 0     |         |
| Tout à fait d'accord                     | 0        |         | Accueil et intégration   |       |         |
| Remise documents nécessaires             |          |         | D'accord   | 0,6   | 0,05    |
| D'accord                                 | -0,72    | 0,01    | Pas d'accord   | -0,7  | 0,15    |
| Pas d'accord                             | -0,37    | 0,22    | Tout à fait d'accord   | 0     |         |
| Pas tout d'accord                        | -0,42    | 0,2     | Identification des besoins formation-Grille d'évaluation de la formation |       |         |
| Tout à fait d'accord                     | 0        |         | D'accord-d'accord  | -1,28 | 0,06    |
| Description des taches et responsabilité |          |         | D'accord-Pas d'accord  | -1,28 | 0,08    |
| D'accord                                 | -0,29    | 0,372   | D'accord-Pas tout d'accord   | -1,96 | 0,01    |
| Pas d'accord                             | 0,73     | 0,052   | Pas d'accord-d'accord  | 0     |         |
| Pas du tout d'accord                     | -1,22    | 0,024   | Pas d'accord - Pas d'accord  | -5,58 | 0       |
| Tout à fait d'accord                     | 0        |         | Pas d'accord-Pas tout d'accord   | -5,33 | 0       |
| Formation déjà offerte                   |          |         | Pas tout d'accord-d'accord   | -1,75 | 0,17    |
| D'accord                                 | -0,45    | 0,071   | Pas tout d'accord-Pas d'accord   | -0,57 | 0,6     |
| Pas d'accord                             | 0,12     | 0,732   | Pas tout d'accord-Pas tout d'accord                                      | -2,49 | 0,01    |
| Pas tout d'accord                        | -0,2     | 0,515   |  |       |         |
| Tout à fait d'accord                     | 0        |         | Formation exigée   |       |         |
| Grille d'évaluation formation            |          |         | Licence  | -0,05 | 0,87    |
| D'accord                                 | 0,34     | 0,312   | BTS  | 0,12  | 0,68    |
| Pas d'accord                             | 0,54     | 0,181   | BEPC   | 0,08  | 0,81    |
| Pas tout d'accord                        | 0,69     | 0,051   | Progra_2_3_cycle   | 0     |         |
| Tout à fait d'accord                     | 0        |         | /cut1  | -1,09 | -0,16   |
|  |          |         | /cut2  | 0,11  | 1,03    |

Source : l'auteur

Le tableau ci-dessus nous montre que les modalités très bien du niveau d'atteinte des objectifs, mutation de la variable recrutement interne, pas d'accord de la variable disposition du plan de formation, d'accord de la variable accueil et intégration et d'accord de la variable remise et signature des documents nécessaires expliquent la performance des PME.

**Tableau 2 :** Récapitulatif des corrélations entre les pratiques de GRH et les facteurs de contingences (internes, externes)

| Eléments                                       | Statut avant lancement | Formation exigée | Nature structure | Existence d'un GRH | Influence de la technologie | Influence de la politique du gouvernement |
|--|------------------------|------------------|------------------|--------------------|-----------------------------|---|
| <b>Recrutement externe</b>                     | 0.0088                 | 0.2790*          | -0.1946*         | -0.0757            | -0.2476*                    | -0.1034*                                  |
| <b>Critère sélection d'un candidat</b>         | -0.0896                | 0.4292*          | -0.0351          | -0.1941*           | -0.0559                     | -0.0077                                   |
| <b>Recrutement interne</b>                     | -0.0625                | -0.0544          | 0.1736*          | 0.1808*            | 0.2177*                     | 0.0885                                    |
| <b>Comportement avant recrutement</b>          | -0.1825*               | 0.2115*          | -0.3270*         | -0.1793*           | -0.0782                     | -0.2693*                                  |
| <b>Description du travail</b>                  | -0.1265*               | 0.2631*          | -0.3404*         | -0.2598*           | -0.1921*                    | -0.1715*                                  |
| <b>Accueil et intégration</b>                  | -0.2192*               | 0.1606*          | -0.3174*         | -0.1892*           | -0.0633                     | -0.1258*                                  |
| <b>Présentation de méthode de travail</b>      | -0.1106*               | 0.1618*          | -0.3041*         | -0.1528*           | -0.1115*                    | -0.1419*                                  |
| <b>Remise du document nécessaire</b>           | -0.1477*               | 0.1053*          | -0.2460*         | -0.2338*           | -0.2481*                    | -0.2135*                                  |
| <b>Identification des besoins de formation</b> | -0.0803                | 0.1597*          | -0.3087*         | -0.3074*           | -0.2379*                    | -0.2218*                                  |
| <b>Disposition du plan de formation</b>        | -0.0896                | 0.1229*          | -0.3745*         | -0.3653*           | -0.1785*                    | -0.1623*                                  |
| <b>Formation déjà offerte</b>                  | -0.1243*               | 0.1643*          | -0.3943*         | -0.2999*           | -0.2582*                    | -0.1457*                                  |
| <b>Grille d'évaluation de formation</b>        | -0.0839                | 0.0558           | -0.3202*         | -0.3338*           | -0.2316*                    | -0.1528*                                  |

*Source : l'auteur*

Dans ce tableau ci-dessus, nous remarquons une corrélation significative entre le recrutement externe et certains facteurs de contingences : formation exigée (0,2790), nature de la structure (-0,1946) et l'influence de la technologie (-0,2476), l'influence de la politique du gouvernement (-0,1034). La variable critère de sélection d'un candidat est significativement corrélé à la variable formation exigée et à la variable l'existence d'un service de GRH.

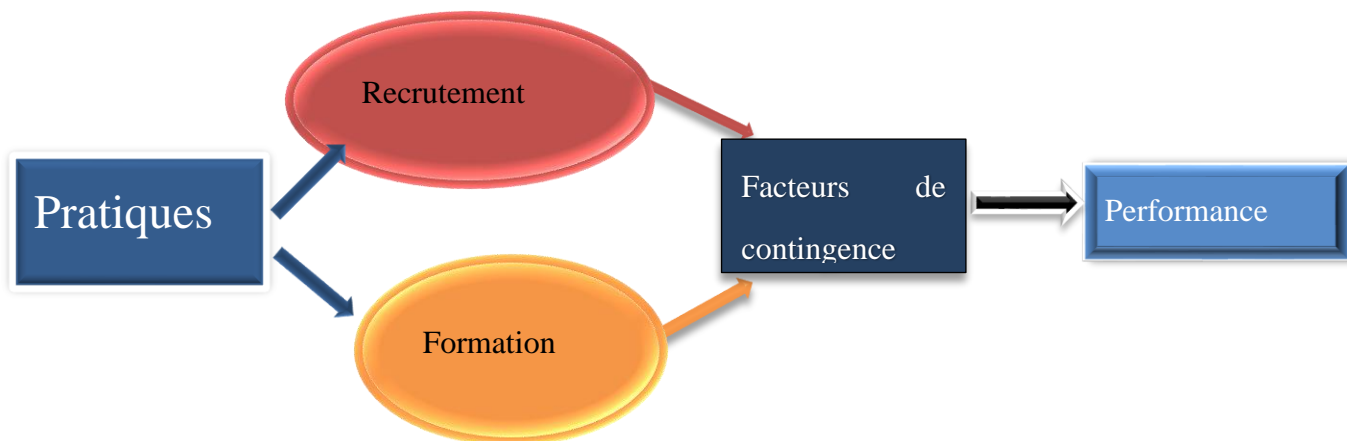
La variable recrutement interne est significativement corrélé à la variable nature de la structure (0,1736), à la variable l'existence d'un service de GRH (0,1808) et à la variable l'influence de la technologie (0,2177). La variable comportement avant le recrutement est significativement corrélé à toutes les variables des facteurs de contingence sauf la variable influence de la

technologie. Les variables description de travail, présentation des méthodes de travail, remise et signature des documents nécessaires et formation déjà offerte sont toutes significativement corrélées à toutes les variables des facteurs de contingence.

Les variables identification des besoins de formation et disposition de plan de formation sont toutes significativement corrélées aux variables des facteurs de contingence exceptée à la variable statut avant le lancement. A l'exception des variables statut avant le lancement et formation exigée, la variable grille d'évaluation de la formation est significativement corrélée à toutes les variables des facteurs de contingence.

Fort de ces constats, nous pouvons en déduire que presque la majorité des variables des pratiques de GRH (recrutement et formation) sont significativement et positivement corrélés aux variables des facteurs de contingence. Par conséquent l'hypothèse selon laquelle, les pratiques des GRH (recrutement et formation) alignées aux facteurs de contingences peuvent favoriser l'atteinte de performance de l'entreprise, se trouve confirmée.

**Figure1 : modèle d'hypothèse**



*Source : l'auteur*

### **1.2. Statistiques descriptives**

Les PME ayant une structure mécanique et qui font l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la gestion des ressources humaines sont de 15,94%, contre 84,06% qui ne font pas l'usage des TIC dans la gestion des ressources humaines. Alors que dans les structures organiques, 43,81% des PME font l'usage des TIC dans la gestion des ressources humaines, contre 56,19% qui ne le font pas. Le taux de PME qui font l'usage des TIC dans la GRH dans les structures organiques est plus élevé que dans les structures mécaniques.

En plus, nous avons constaté que 11,66% des PME sont de la structure mécanique qui affirme une influence positive du gouvernement, contre 29,41% des PME qui sont de la structure

mécanique qui affirment une influence négative. Au même moment, 88,34% des PME sont de la structure organique qui affirme une influence positive du gouvernement, contre 70,59% des PME qui sont de la structure organique qui affirment une influence négative du gouvernement.

Le taux de PME dans la structure mécanique qui affirment l'influence négative est donc élevé. Ce constat freine le développement des PME. Dans la structure organique, la majorité des PME enquêtée en Guinée affirme l'influence positive du gouvernement. Or, la politique du gouvernement doit avoir une influence positive sur les PME, car les PME constituent des sources d'emplois et de richesse.

Les résultats de notre enquête démontrent aussi que dans le secteur formel guinéen, 57,43% des dirigeants ont un statut d'emploi à temps partiel avant le lancement de l'entreprise, contre 19,80% des dirigeants qui sont sans emploi avant le lancement de l'entreprise.

Dans le secteur informel, 67,17% des dirigeants sont des employés à temps plein avant le lancement de l'entreprise, et 15,17% des dirigeants sont sans emploi avant le lancement de l'entreprise. Dans l'ensemble des secteurs, 62,25% des dirigeants sont des employés à temps plein avant le lancement contre, 17,50% des dirigeants qui sont sans emploi avant le lancement de l'entreprise.

Ces informations montrent que les dirigeants des PME enquêtées en Guinée du secteur informel ont des emplois avant le démarrage de leur PME, c'est ce qui explique l'expérience entrepreneurial des dirigeants.

Nous avons aussi remarqué que dans le secteur formel, les 87,62% des dirigeants ont un niveau universitaire, contre 3,96% des dirigeants ayant un niveau BTS et 1,49% ont un niveau primaire. Dans le secteur informel 40,91% des dirigeants ont un niveau universitaire, 16,16% des dirigeants ont un niveau collège et 34,34% ont un niveau primaire.

Majoritairement les dirigeants des PME du secteur formel et informel enquêtées en Guinée ont un niveau d'étude universitaire. Cet indicateur rassure de plus en matière de gestion des entreprises. Plus est meilleur le niveau d'étude du dirigeant, meilleure serait sa gestion.

Dans le secteur formel guinéen, les résultats de l'analyse descriptive montrent que 43,07% des PME ont un service de ressource humaine, contre 56,93% des PME qui n'ont pas un service de ressource humaine. Par contre dans le secteur informel 28,28% des PME ont un service des ressources humaines contre 71,72% qui n'en ont pas. Le taux de PME du secteur formel et informel ne disposant pas un service des RH est très élevé, ce constat impact le développement des PME. L'existence d'un service RH dans toutes les entreprises améliore son efficacité.

Dans l'ensemble des secteurs, 31,50% des PME ont adopté une stratégie de différenciation, contre 30,25% des PME ayant adopté une stratégie de développement, 15,00% des PME adoptent une stratégie de spécialisation et 6,25% des PME ont adopté la diversification comme stratégie principale. La majorité des PME du secteur informel et formel utilise la stratégie de différenciation et de développement leur permettant d'atteindre leur objectif

### **Conclusion**

Les résultats de cette étude sur les activités de recrutement et de formation dans les PME/PMI en Guinée contribuent du point de vue théorique, à l'avancement des connaissances en Gestion des Ressources Humaines. Les résultats de notre cadre empirique démontrent clairement qu'il existe une relation significative entre la pratique du recrutement, la formation et l'atteinte de la performance des PME/PMI en Guinée. Ils peuvent servir de guide aux responsables des structures concernées, en application des bonnes pratiques dans la GRH pour l'atteinte de performances organisationnelle, sociale et économique.

Cette étude contribue à ouvrir la voie à d'autres nouvelles solutions qui pourront être mises en application par des entrepreneurs pour le développement de leurs structures. Car, elle fournit des indications importantes sur le plan des bonnes pratiques de GRH dans l'atteinte de performances des organisations.

En termes de perspectives, nous pensons à d'autres méthodes plus appropriées pour vérifier la causalité entre le système de GRH et la performance des organisations. C'est le cas de l'usage des « équations structurelles » par d'autres chercheurs pour approfondir les analyses sur les pratiques de GRH et les performances des organisations. Cette méthode semble plus adaptée dans la mesure des variables latentes (des construits théoriques qui ne sont pas observables). Les méthodes traditionnelles de régression linéaire ou non linéaire sont incapables d'atteindre ces résultats escomptés en études de GRH.

Il nous semble important d'améliorer la compréhension du comportement des dirigeants des PME/PMI en matière de gestion des ressources humaines en examinant, par exemple, jusqu'à quel point certaines variables de contrôle (profil du propriétaire, innovations, exportations, niveau de revenu du propriétaire-dirigeant etc.) agissent comme déterminants de l'adoption des différentes pratiques.

Sur le plan théorique, il importe de noter que le modèle proposé n'est pas exhaustif : il mériterait d'être complété. Ainsi, nous n'avons pris en considération dans notre modèle que la performance organisationnelle, sociale et économique. La prise en compte d'autres performances comme la performance financière par exemple et autres pourraient être tout autant intéressantes dans une

analyse plus complète mettant en évidence les effets des pratiques de GRH sur la performance globale des PME.

Par ailleurs, une de ses limites de cette étude réside dans le choix de la variable à expliquer. Seulement deux dimensions de la GRH (recrutement et formation) ont été explorées.

### Références Bibliographiques

- 1- Aihounhin, S, P (2018). Vers une meilleure compréhension des déterminants spécifiques à la croissance des PME opérant en Afrique Cas du Bénin. Thèse Doctorat en sciences de l'administration - gestion internationale Philosophiæ doctor (Ph. D). Université Laval.
- 2- Amaury Grimand (2013). La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : frein ou levier ? Dans la *Revue Internationale PME*. Volume 29. N° 3-4.
- 3- Arcand 2006. LES PRATIQUES DE GRH COMME CATALYSEUR DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE *Revue internationale sur le travail et la société*
- 4- Arcand, M., M. Bayad et B. Fabi (2002), « Der Einfluss des Personal managements auf die unternehmerische Leistung von KMU im kanadischen Finanzsektor », *IGA Zeitschrift für Klein und Mittelunternehmen*, 2002/2, p.105-120, Duncker & Humblot, Berlin/St.Gallen, Allemagne/Suisse
- 5- Arcand, M. (2001), L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des Caisses populaires Desjardins du Québec, Thèse de Doctorat, Université de Metz, France.
- 6- Barraud-Didier, V. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur les performances des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de gestion des ressources humaines*.
- 7- Bruno Fabi et Denis J. Garand (2012). L'acquisition des ressources humaines en PME. *Revue : érudit*.
- 8- Chrétien et al., (2005). Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste. *Revue internationale P M E Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*
- 9- Chrétien, L. Arcand, G. Tellier, G et Arcand, M (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue : Revue internationale sur le travail et la société*.
- 10- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management*

Journal, 39, 949-969.

<http://dx.doi.org/10.2307/256718>

- 11- Delery et Doty, (1996). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets Revue internationale sur le travail et la société, février 2005
- 12- Hamid Latif et Mohammed Faridi (2018). La contribution des résultats RH à l'exploration de la zone obscure "lien GRH-Performance" : Revue : *ResearchGate*.
- 13- Lacoursière, R. (2001), Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.
- 14- Manon (2009). L'effet des pratiques de gestion des Ressources Humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale,
- 15- Ndao, A. (2012). Effets des pratiques de GRH sur la performance économique et financière des entreprises sénégalaises : par quels mécanismes. Laboratoire GRH - FASEG/UCAD. Laboratoire ORHA/UPV
- 16- Nizet et Pichault (2000) Pichault, F. and Nizet, J. (2000) Les pratiques de gestion des ressources humaines. Collection Points Essais, Paris.
- 17- Peter Drucker (1986) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, 1986 - 277 pages
- 18- Garant et Fabi (1993), La GRH : Contingences d'avantage qu'universalité ? Opérationnalisation d'un modèle de contingence.