

PRATIQUES DE FORMATION ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DANS LES PME : EFFET MODÉRATEUR DE LA PERCEPTION DE LA FORMATION PAR LES DIRIGEANTS

Dr Makolo KPOGHOMOU¹, Dr Mamady Yaya CISSÉ²

^{1,2} Enseignant-chercheur, Laboratoire des Sciences de Gestion du Pr Ahmadou Oury Koré BAH, Université Général Lansana CONTÉ de Sonfonia-Conakry. Guinée

Abstract

This study aims to analyze the impact of the perception of training on the economic performance of SMEs in Guinea. To conduct this research, we mobilized the theory of human resources practices to find out if a good perception of training in Guinean SMEs actually contributes to improving their economic performance. An analysis of the application of training practices and their influence on economic performance was carried out to show the importance they have on said performance. We carried out a quantitative survey using a questionnaire submitted to a random sample. This sample is made up of 400 SMEs from the 8 Administrative Regions of Guinea. Econometric analysis using SPSS software and the use of Hayes' macro-PROCESS show that a good perception of training has a significant impact on the economic performance of the SMEs surveyed in Guinea.

Keywords

Management Human Resources, Training; Formal and Informal SMEs, Economic Performance

Introduction

Dans les pays en voie de développement, notamment en Afrique, en particulier la Guinée, les PME formelles et informelles ont une place très importante dans l'économie (Banque Mondiale, 2019). Elles jouent un rôle considérable dans la création d'emplois et dans le dynamisme de l'économie nationale. Seulement, dans ces pays le fonctionnement des PME est majoritairement informel (Banque Mondiale, 2019).

L'atteinte des objectifs de l'entreprise est liée au développement des compétences des RH. Cette nécessité de gestion des RH passe par la définition de stratégies et de moyens en RH, de modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien (Easa et Orta, 2020). Des auteurs estiment que l'investissement dans les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) est l'une des stratégies qui permet aux entreprises d'augmenter leur productivité et d'accroître leurs capacités concurrentielles (Hamadamin et Atan, 2019).

Cependant, l'objectif primordial de toute entreprise étant la recherche du profit et l'homme étant l'un des moyens essentiels de la chaîne de production, de la commercialisation, de la recherche et développement, de la finance, il va de soi pour l'entreprise que ces RH soient bien gérées (Vermeeren et al., 2014).

Plusieurs études ont exploré le lien entre les pratiques de GRH et les performances des PME. Lacoursière et al., (2005) ont constaté une relation positive entre les pratiques de GRH et la performance, des pratiques spécifiques telles que la diffusion de l'information, la formation, le recrutement et l'évaluation de la performance ayant des effets variables en fonction de la taille de l'entreprise. Aït Razouk et Bayad (2011), ont également constaté une association positive entre les pratiques de GRH mobilisatrices et la performance. Fabi et al., (2010) ont souligné le rôle des capacités de GRH dans l'amélioration de la productivité, en particulier lorsqu'elles sont associées à des capacités de Recherche et Développement (RD).

Pour sa part, Nkakleu (2016) a noté que les pratiques de GRH dans les PME africaines sont souvent informelles et influencées par des facteurs culturels. Barraud Didier (2003) a trouvé un lien indirect entre les pratiques de mobilisation et la performance financière, médiatisé par la performance sociale et organisationnelle. Arcand (2006) et Bayad (1997), ont quant à eux étudié l'impact de l'internationalisation sur les pratiques de GRH.

Dans cette optique, Arcand (2006) souligne le rôle de la culture nationale, tandis que Bayad (1997) n'a pas trouvé d'effets significatifs. Pour sa part, El Adraoui (2015), a validé le modèle de configuration de la GRH et de la performance au sein des PME marocaines.

Ces études suggèrent collectivement que les pratiques de GRH peuvent influencer positivement sur la performance des PME. Toutefois, les pratiques spécifiques et leurs effets peuvent varier en fonction de la taille de l'entreprise, de ses capacités, de son contexte culturel et de son internationalisation.

Comme on peut le constater, les études qui ont exploré le lien entre les pratiques GRH et la performance des PME étudient ces pratiques comme un tout. De ce fait, elles examinent comment la quantité de pratiques GRH mises en place influence la performance des PME. Cependant, à notre connaissance aucune étude n'examine la perception de la formation. De plus, elles n'étudient pas séparément l'influence de chaque pratique sur la performance.

Or, étudié individuellement ces pratiques permettent d'identifier celles qui sont inductrices ou inhibitrices ou celles n'ayant aucun effet sur la performance des PME. Cela permet dès lors au gestionnaire de privilégier les pratiques favorables à la performance des PME et d'ajuster celles qui ont des effets contre-intuitifs.

Le présent article tente de se positionner en apportant un éclairage sur le lien entre la perception de la formation et l'augmentation de la performance économique. Pour ce faire, nous nous intéressons aux PME guinéennes en mettant en valeur la proposition suivante : Une bonne perception de la formation au sein des PME guinéennes contribuent-elles à l'amélioration de leur performance économique ?

Cette étude examine un cadre théorique et conceptuel, un cadre méthodologique, des résultats et l'interprétation, une conclusion et une référence bibliographique.

1. Revue de la littérature

L'importance des PME dans les économies mondiales est bien documentée. Elles jouent un rôle clé en tant que moteurs de l'innovation, de la croissance économique et de l'emploi (Banque Mondiale, 2019). Cependant, la performance des PME peut être influencée par divers facteurs, parmi lesquels les pratiques de GRH occupent une place prépondérante.

Dans les PME, les RH sont gérées d'une manière moins formelle et moins structurée que dans les grandes entreprises. Les contraintes financières liées à cette fonction font que les dirigeants des PME optent pour une gestion centralisée et à moindre coût. Toutefois, les domaines englobés par la GRH restent les mêmes pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

La GRH en Très Petites Entreprises (TPE), PME concerne essentiellement la gestion des recrutements, à travers la définition des besoins en personnel et des profils correspondants. La GRH des PME est marquée par la proximité entre les composantes hiérarchiques.

En effet, pour les PME, la Direction Générale (DG) est représentée par le chef d'entreprise qui dirige un effectif réduit de 10 à 50 salariés. Ainsi, plus le nombre d'employés est réduit, plus la connaissance de chacun par le dirigeant est grande. Ceci permet une gestion ponctuelle, immédiate et individuelle de chaque salarié, par une seule et même personne. Ceci donne également lieu à une valorisation de chaque salarié, à travers la proportion de sa place au sein d'un nombre limité de salariés.

1.1. Notion de performance dans les PME

Le concept de performance a fait l'objet de nombreux modes d'opérationnalisation de la part des chercheurs en gestion. Pendant longtemps, ce concept a été réduit à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière (A. Bourguignon, 1998). Cependant, la fin des années quatre-vingt a consacré la mise en évidence du caractère complexe et multiforme du concept (Mathé, J.-C. et Chagué V, 1999).

P. Barillot (2001), explique en effet que la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix, a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'entreprise ne se réduit pas au seul aspect financier. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnelle de la notion de performance, au profit d'une vision plus large. L'approche unidimensionnelle de la performance est une vision limitée tôt abandonnée.

En effet, la synthèse de la littérature nous conduit à trois dimensions essentielles : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique. A ces trois dimensions, J. Brilman (2003) ajoute l'approche moderne de la performance organisationnelle par la création de valeur partenariale.

1.2. Performance stratégique

Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la

valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement. (Barette Jacques et Bérard Jocelyn, 2000).

Jean-Yves Saulquin et Guillaume Schier (2007), ajoutent à cette liste la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise.

1.3. Performance concurrentielle

Cette performance repose sur la logique selon laquelle, l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liés à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

1.4. Performance organisationnelle

Selon Guy Van Loye (1998), « *la capacité à réaliser la performance organisationnelle pour l'entreprise réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. La performance repose alors sur une compétence organisationnelle, c'est-à-dire une disposition à gérer et à organiser* ».

D'après la théorie des coûts de transaction, une organisation doit chercher à minimiser ses coûts de transaction et ses coûts d'organisation. Mais, certains coûts provoqués par la mal gouvernance ou la mauvaise qualité du fonctionnement et de gestion de l'organisation peuvent jouer négativement sur la performance organisationnelle.

1.5. Performance sociale

Selon Charles-Henri d'Arcimoles (1995), « *la performance sociale est la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel. La performance sociale peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est-à-dire des effets sociaux externes de son activité* ».

1.6. Performance économique

Quant à la performance économique, Charles-Henri d'Arcimoles (1995), la définit comme « *la rentabilité de l'entreprise, c'est-à-dire un surplus économique ou une marge économique obtenue par différence entre un revenu et un coût* ». La performance économique ou performance financière est un concept de gestion traitée par plusieurs auteurs dont la mesure est souvent liée à la création de valeur de l'entreprise concernée.

Plusieurs études ont soutenu le lien entre les pratiques GRH et la performance des PME. Ces études montrent que les pratiques de GRH ont un impact direct et significatif sur la performance des entreprises. Selon Mark A. Huselid (1995), les pratiques de GRH de haute performance, telles que la sélection rigoureuse, la formation, l'évaluation et la rémunération des employés, sont fortement corrélées à des améliorations de la productivité, à une réduction du turnover et à une meilleure performance financière des entreprises.

Patrick Wright et Scott A. Snel (1998), ont proposé que l'intégration des pratiques de GRH avec la stratégie organisationnelle soit importante pour maximiser la performance. En outre, Boselie, P., Dietz, G. et Boon, C. (2005), ont souligné que les pratiques de GRH influencent directement le comportement des employés, ce qui se traduit par une meilleure performance organisationnelle.

Selon des auteurs comme Jean-Yves Le Louarn et Thierry Wils (2001), « *les pratiques RH, bien qu'elles soient mises en œuvre pour réaliser une meilleure performance organisationnelle, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les RH et, par la suite, des résultats indirects sur les plans organisationnel, financier et de la valeur de l'action* ».

Cette idée de l'auteur amène à réfléchir sur deux approches désormais développées pour tenter d'expliquer la relation entre les pratiques RH et la performance de l'organisation. Il s'agit d'une approche « *universelle* » et une approche de « *contingence* ».

La formation des employés est une autre pratique clé de la GRH qui influence la performance des PME. Des recherches ont montré que la formation améliore les compétences techniques et comportementales des employés. Cela se traduit par une meilleure performance organisationnelle (Aguinis, H. et Kraiger, K, 2009). La formation continue et le développement des compétences permettent aux PME de s'adapter rapidement aux changements de l'environnement externe (Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. et Wright, P. (2010). Des études spécifiques sur les PME montrent que les investissements dans la formation des employés sont corrélés avec une augmentation de la productivité, de l'innovation et de la satisfaction des clients (David J. Hayton, 2003).

Par exemple, Bernice Kotey et Peter Slade (2005), ont trouvé que les PME qui investissent dans des programmes de formation bien conçus voient une amélioration significative de leur performance financière et opérationnelle.

La qualité des pratiques de GRH, notamment en matière de formation, joue un rôle important dans la performance des PME. Une formation de qualité, notamment le respect des normes et des bonnes pratiques, permet de développer des compétences spécifiques essentielles pour l'adaptabilité et l'innovation, des facteurs clés de succès pour les PME dans des environnements compétitifs et incertains. Une formation bien conçue et exécutée selon les normes reconnues aide les PME à rester compétitives et à répondre rapidement aux exigences du marché.

1.7. Développement des hypothèses

La performance des PME est un sujet de préoccupation majeure, notamment dans les économies en développement comme la Guinée. Les pratiques de GRH, telle que la formation, jouent un rôle clé dans cette performance.

Cet article explore comment la perception de la formation, définie par l'importance accordée à la formation, influence la performance économique des PME guinéennes. Pour ce faire, nous nous appuyons sur la théorie de la contingence.

1.8. Théorie de la contingence

La capacité d'une organisation à s'ajuster aux changements technologiques est essentielle pour sa performance, ce qui renforce l'idée de congruence entre caractéristiques internes et exigences externes. (Philip Anderson, Michael L. Tushman, 2001). Les principaux concepts de cette théorie incluent l'environnement qui comprend les facteurs externes influençant l'organisation comme la concurrence, les réglementations et les conditions économiques. La structure organisationnelle définie par la manière dont une organisation est structurée pour s'adapter à son environnement, la stratégie qui consiste en les actions planifiées pour atteindre les objectifs de l'organisation, et l'adaptation, qui est le processus par lequel une organisation ajuste ses structures et stratégies pour s'aligner avec son environnement. (W. Richard Scott, 2003).

Cette théorie souligne l'importance de l'alignement entre les ressources internes d'une organisation et les exigences externes pour garantir une performance efficace. (Jay B. Barney, 2015). Dans le contexte des PME, cela signifie que les pratiques de GRH doivent être adaptées aux spécificités de l'environnement dans lequel elles opèrent pour maximiser la performance.

La formation des employés est essentielle pour développer les compétences, améliorer la productivité et renforcer l'engagement. Des études ont montré que la formation contribue à la performance organisationnelle en permettant aux employés de s'adapter aux changements et d'innover. (Boselie, P., Dietz, G. et Boon, C, 2005). La qualité de la formation, qui se traduit par le respect des normes et des bonnes pratiques, est donc importante.

La formation de qualité permet de développer des compétences spécifiques qui sont essentielles pour l'adaptabilité et l'innovation, des facteurs clés de succès pour les PME dans des environnements compétitifs et incertains. Une formation bien conçue et exécutée selon les normes reconnues aide les PME à rester compétitives et à répondre rapidement aux exigences du marché. Sur cette base, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H1. La performance économique des PME est conditionnée par la qualité des pratiques de formation des employés.

Selon plusieurs recherches, l'élément qui empêche la croissance des organisations est le manque d'investissement en matière de formation et l'encouragement à la formation continue. Il s'agit alors d'un investissement indispensable pour renforcer les compétences des salariés. (Gaha, 2010). Plus le pourcentage des salariés formés, est élevé, plus le niveau de compétences de ces salariés dans l'organisation augmentera. (Dragomir, 2010). La mise en action d'une logique de compétence doit s'accompagner d'une politique de formation appropriée. (Philippe Zarifian et Jean-Claude Thénard (1997).

De ce fait, les dirigeants conscients de l'importance de la formation auraient tendance à mettre en place de bonnes pratiques de formation pour leurs employés dans le but de renforcer leur compétence. En renforçant ces compétences les employés deviendraient plus performants dans leurs différentes tâches. Quand les employés sont performants, ils amènent l'entreprise à être économiquement performante.

De ces points de vue nous formons l'hypothèse suivante :

H2 : Une bonne perception de la formation influe sur la performance économique.

Le succès des entreprises est fortement associé au développement des compétences des RH. (ST-ONGE et al., 2009). Ce développement désigne les « activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habiletés et de leurs attitudes ». (Tania Saba et al., 2002).

La qualité traitée de manière objective est décomposée en éléments spécifiques et mesurables appelés « indicateurs ». (Chantal Bouchard et Jacques Plante, 2002). Les indicateurs sont utilisés de manière comparative pour vérifier si des normes prédéfinies sont atteintes, par exemple, si un programme de formation aboutit dans son intention de transmettre certaines compétences en tant qu'adéquation à l'objectif. (Witek, L. et Kvernbekk, T. (2011). L'hypothèse suivante se forme :

H3 : La perception de la formation modère la relation entre la qualité des pratiques de formation et la performance économique.

2. Cadre méthodologique

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

2.1. Méthode de collecte des données

Les données de la présente étude ont été colligées à partir d'une méthode d'enquête par questionnaire. La collecte de nos données quantitatives a consisté à la diffusion d'un questionnaire d'enquête auprès de notre échantillon dans les différentes PME guinéennes enquêtées.

2.2. Mesures des variables et fiabilité

La performance économique réfère à la rentabilité de l'entreprise, c'est-à-dire un surplus économique ou une marge économique obtenue par différence entre un revenu et un coût. (Charles-Henri d'Arcimoles, 1995). Pour mesurer ce construit, il est demandé aux répondants d'indiquer leur niveau d'accord à cinq énoncés mesurés chacun sur une échelle de Likert allant de 1 (totalement en désaccord) à 5 (totalement en accord). La perception de la formation réfère à l'importance accordée à la formation au sein de la PME.

Les répondants sont invités à indiquer leur perception sur une échelle allant de 1 (totalement en désaccord) à 6 (totalement d'accord) sur 14 énoncés. La qualité des pratiques de formation désigne le respect des normes de formation. Pour la mesurer, les répondants sont invités à indiquer leur niveau d'accord à 8 énoncés mesurés chacun sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

Comme cela ressort dans le tableau 1 ci-dessous, la qualité des pratiques de formation (0,926) et la perception de la formation (0,835) ont des coefficients de fiabilité excellents, soit au-dessus du seuil recommandé (0,700). Bien qu'en dessous du seuil recommandé, la mesure de la fiabilité de la performance économique reste quand même acceptable (0,694), car très proche du seuil.

	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
Pratiques de formation	0,926	0,926	8
Perception de la formation	0,825	0,835	14
Performance économique	0,688	0,694	5

Tableau 1 : Fiabilité des mesures

2.3. Analyse des données

Les données ont été analysées à deux niveaux. Le premier niveau consistait en une analyse descriptive des différentes variables. Dans cette optique, des mesures de tendance centrale (moyenne) et de dispersion (écart-type) ont été utilisées pour les variables de type ratio et intervalle.

Le deuxième niveau a consisté à réaliser une régression linéaire multiple intégrant une analyse de l'effet modérateur. Nous avons utilisé la macro-PROCESS de Hayes et *al.* (2013) pour réaliser cette analyse.

3. Résultats

Les moyennes, écart-types et la corrélation des différents construits de l'étude sont présentés dans le tableau 2. L'analyse des corrélations montrent que la performance économique est liée à plusieurs variables de manière significative. Il y a une légère relation négative avec le sexe (-0.111*), ce qui suggère que les PME dirigées par des hommes performant mieux que celles dirigées par les femmes.

De même, la taille de la PME est positivement associée (0.180**) à la performance. Il s'ensuit que les PME de plus grandes tailles ont tendance à mieux performer économiquement.

En revanche, la présence d'un service RH a une relation négative (-0.160**) avec la performance. Cela pourrait signifier que ce service n'améliore pas forcément la performance, peut-être à cause de facteurs spécifiques à chaque entreprise.

En outre, la perception de la formation est positivement liée à la performance (0.136**). Ce résultat montre que les PME qui perçoivent la formation de manière favorable performant mieux.

La qualité des pratiques de formation a également une relation positive (0.103*) avec la performance, indiquant qu'une formation de qualité peut modestement contribuer à de meilleures performances.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que la perception de la formation et la qualité des pratiques de formation sont elles aussi liées (0.179**). En effet, une bonne perception est souvent associée à des pratiques de qualité.

En dernier ressort, une relation forte (0.410**) entre la qualité des pratiques de formation et la présence d'un service RH montre que les entreprises avec un service RH tendent à avoir des pratiques de formation de meilleure qualité.

	Moyenne	Écart-Type	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Performance économique (PERFORMANCE)	3,51	0,45	1,000								
2. Sexe (1= Homme ; 2=Oui)	N/A	N/A	-,111*	1,000							
3. Âge du dirigeant	35,57	10,07	0,077	-,252**	1,000						
4. Taille de la PME	25,02	22,72	,180**	-0,086	0,093	1,000					
5. Niveau de maturité	2,00	0,51	-0,065	-,107*	,180**	0,072	1,000				
6. Taille de la PME	11,60	6,34	-,205**	0,027	0,077	0,026	,309**	1,000			
7. Existence d'un Service GRH (0= Non ; 1= Oui)	N/A	N/A	-,160**	0,060	0,077	-,110*	0,043	,202**	1,000		
8. Perception de la formation	4,79	0,90	,136**	-0,044	0,050	-0,025	0,048	0,032	,120*	1,000	
9. Qualité des pratiques de formation	3,74	1,14	,103*	0,037	0,049	0,008	-0,027	,162**	,410**	,179**	1,000

Tableau 2 : matrice de corrélation

Le modèle utilisé 17,19% de la variance de la performance économique des PME guinéennes. Parmi les variables de contrôle, le sexe ($\beta = -0,425$; $p = 0,4634$) et le niveau de maturité de la PME ($\beta = 0,029$; $p = 0,557$) ne prédisent pas significativement la performance économique des PME. En revanche, l'âge du dirigeant ($\beta = 0,007$; $p = 0,004$), la taille de la PME ($\beta = 0,002$; $p = 0,032$), l'âge de la PME ($\beta = -0,012$; $p = 0,002$) ainsi que l'existence d'un service de GRH au sein de la PME ($\beta = 0,029$; $p = 0,001$) prédisent significativement la performance économique.

L'âge du dirigeant ainsi que la taille de la PME sont des prédicteurs positifs. Il s'ensuit que les PME avec des dirigeants plus âgés sont en général plus performantes que celles dirigées par des personnes plus jeunes. De même, les PME de plus grandes tailles performant mieux que celles de plus petites tailles.

		Coefficients	p values
Sexe	→ PERFORMANCE	-,0425	,4634
Âge du dirigeant	→ PERFORMANCE	,0071	,0040
Taille de la PME	→ PERFORMANCE	,0022	,0319
Niveau de maturité	→ PERFORMANCE	-,0285	,5573
Âge de la PME	→ PERFORMANCE	-,0119	,0021
Existence d'un Service GRH	→ PERFORMANCE	-,1795	,0006
Perception de la formation (PFOR)	→ PERFORMANCE	-,1492	,0358
Qualité des pratiques de formation (QFOR)	→ PERFORMANCE	-,2720	,0039
PFOR X QFOR	→ PERFORMANCE	,0690	,0005
Significativité variation F		,000	
R²		17,19%	

Tableau 3 : facteurs prédictifs de la performance économique des PME

Les analyses montrent que la qualité des pratiques de formation a un effet négatif et significatif sur la performance économique des PME ($\beta = -0,272$; $p = 0,004$). Cela suggère que, contrairement aux attentes, les pratiques de formation de qualité ne se traduisent pas directement par une amélioration de la performance économique.

Ce résultat pourrait indiquer que la mise en œuvre de ces pratiques n'est pas optimisée ou qu'elles ne répondent pas suffisamment aux besoins stratégiques des entreprises, voire qu'elles génèrent des coûts additionnels qui surpassent les bénéfices attendus. Il s'ensuit que la première hypothèse de la recherche n'est pas validée.

Relativement à la seconde hypothèse, les analyses montrent que la perception de la formation également un effet négatif et significatif sur la performance économique ($\beta = -0,149$, $p = 0,036$). Ce résultat suggère que la simple perception favorable de la formation ne suffit pas à améliorer la performance. Cela pourrait être dû à un décalage entre les attentes des dirigeants envers la formation et les résultats tangibles obtenus.

Ainsi, la seconde hypothèse est invalidée étant donné qu'elle suggérait un effet significativement positif.

En revanche, l'effet modérateur de la perception de la formation dans la relation entre la qualité des pratiques de formation et la performance économique est significativement positif ($\beta = 0,069$, $p = 0,001$). Cela indique que lorsque la perception et la qualité des pratiques de formation sont conjointement élevées, elles compensent les effets négatifs observés individuellement et améliorent la performance économique.

Comme cela ressort, le graphique 1 ci-dessous montre que lorsque la qualité des pratiques de formation est faible, la performance économique des PME reste similaire, quelle que soit leur perception de la formation.

En revanche, les PME qui valorisent fortement la formation et disposent de pratiques de formation de haute qualité performant mieux que celles qui, bien qu'ayant des pratiques de qualité, ont une perception moins favorable de la formation. Ainsi, la troisième hypothèse (H3) de la recherche est validée.

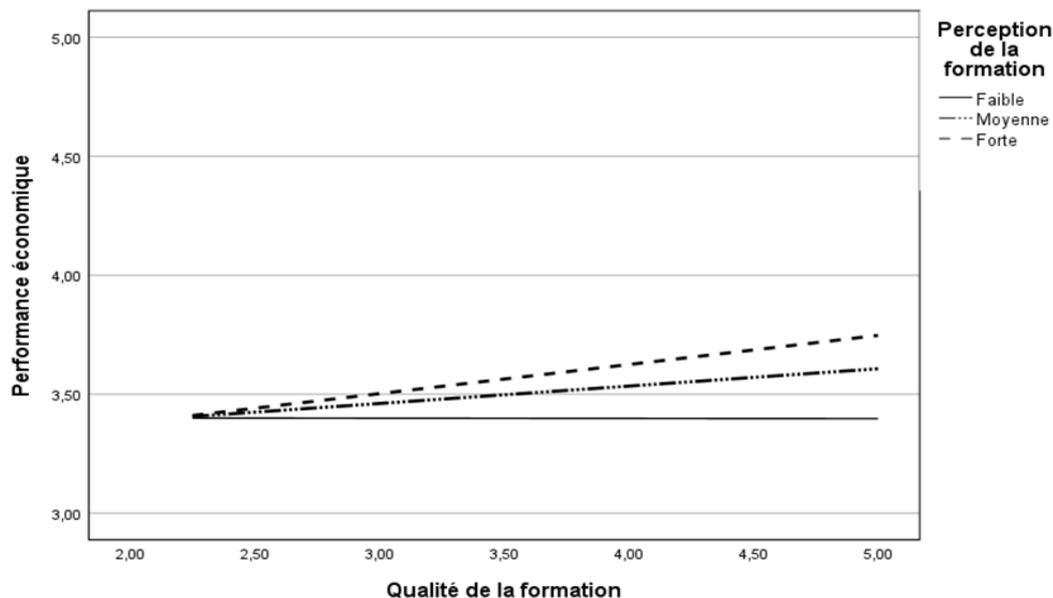


Figure 1 : effet d'interaction de la perception de la formation

4. Discussion des résultats de recherche

La présente étude vise à analyser l'impact de la perception de la formation sur la performance économique des PME en Guinée. L'analyse corrélationnelle démontre un lien significatif entre la performance économique et plusieurs variables de l'étude, bien que celle-là soit légère avec le sexe.

Par conséquent, nous trouvons que les PME sous la direction des hommes enregistrent plus de performance que celles des femmes. Michel Ferrary (2010), estime pour sa part que la propension des hommes à prendre plus de risques contribue à créer une culture d'entreprise favorable aux comportements audacieux dans les organisations masculinisées et se traduit par des discours d'entreprise plus optimistes sur les perspectives de croissance et de profits. Il pense qu'en revanche, dans les entreprises féminisées, une forte présence féminine tend à créer une contre-culture d'aversion aux risques et à des prévisions plus pondérées.

La variable taille des PME (chiffre d'affaires, nombre d'employés, statut juridique...), est aussi positive quand elle est liée à la performance. Car, le constat est que plus les PME sont grandes de taille, plus elles performant mieux économiquement.

Clément Sambou et *al.*, (2023) soutiennent la même idée selon laquelle, lorsque la taille de la PME est grande, sa capacité financière est importante et ses chances d'accès au financement pour pérenniser ses activités s'accroissent. Par contre, la présence d'un service RH au sein des PME n'explique pas forcément une performance économique, en tenant compte des facteurs spécifiques à chaque PME.

Il est donc évident que la prise en compte de la formation dans la gestion des PME, explique positivement la performance économique. Brahim Tiguint et Hosna Hossari (2018), estiment qu'une mise en place de pratiques RH plus formalisées et développées dans un système global de GRH est à même de contribuer à l'amélioration de la performance et à l'accès à des avantages concurrentiels durables.

Ce qui veut dire que les dirigeants des PME qui accordent plus d'importance à la formation obtiennent une performance élevée.

Dans les PME où les dirigeants mettent l'accent sur la qualité des pratiques de formation, performant positivement.

Dans leur étude réalisée en Tunisie, Achouak Chouchane et *al.*, (2017), ont trouvé auprès d'un échantillon de 500 entreprises françaises et 1182 entreprises suédoises, une relation positive entre la formation et la valeur ajoutée pour une meilleure performance organisationnelle. Ils soutiennent que dans les entreprises tunisiennes, les salariés bénéficient d'une formation à travers laquelle ils deviennent plus adaptables dans leur travail et par laquelle ils apprennent à développer de nouvelles compétences dans l'espoir d'avoir une plus grande autonomie professionnelle et d'être capables d'occuper une place importante dans la hiérarchie de l'entreprise.

En réalité, une formation de qualité contribue significativement à une meilleure performance économique. En somme, les dirigeants des PME doivent associer la performance économique à une bonne perception de la formation, des pratiques de qualité et la mise en place d'un service RH.

La relation entre les variables de contrôle, du sexe et du niveau de maturité n'explique pas automatiquement la performance économique des PME. Par contre, les variables âge du dirigeant, taille de la PME, âge de la PME, ainsi que la mise en place d'un service de GRH donne positivement la performance économique des PME.

L'avancement en âge à la tête des PME et leur grande taille constituent des facteurs déterminants de la performance économique.

Qu'à cela ne tienne, les résultats de cette étude démontrent que les pratiques de formation de qualité peuvent ne pas être directement liées à l'amélioration de la performance économique des PME.

Car, elles peuvent générer des coûts supplémentaires insupportables à l'encontre des bénéfices escomptés. C'est pourquoi, la première hypothèse de recherche selon laquelle, la performance économique des PME est conditionnée par la qualité des pratiques de formation des employés, n'est pas validée.

La deuxième hypothèse, selon laquelle, une bonne perception de la formation influe sur la performance économique, n'est pas confirmée. Les résultats démontrent que cette perception de la formation peut avoir une influence négative significative sur la performance économique des PME. Elle est donc insuffisante pour améliorer la performance économique, à cause du décalage entre les résultats attendus des dirigeants et les résultats obtenus. Concernant la troisième hypothèse selon laquelle, la perception de la formation modère la relation entre la qualité des pratiques de formation et la performance économique, nous trouvons qu'elle est validée.

Car, l'effet de cette modération pour le lien entre la qualité des pratiques de formation et la performance économique se trouve positif. Parce que, quand la relation entre la perception et la qualité des pratiques de formation est étroitement élevée, elles remplacent les effets négatifs observés individuellement, afin d'améliorer la performance économique des PME.

C'est pourquoi, les PME qui accordent une valeur à la formation avec des pratiques de formation de qualité, obtiennent plus de performances économiques que celles qui en ont moins.

Conclusion

Il ressort de cette étude une meilleure compréhension des concepts développés autour de la perception de la formation par les dirigeants des PME. A cela s'ajoute la compréhension de la théorie de la contingence qui suggère la prise en compte des facteurs endogènes et exogènes liés à la bonne gestion des PME.

En effet, il a été question d'analyser l'impact de la perception de la formation sur la performance économique des PME en Guinée. L'analyse faite des données d'enquête démontre une corrélation entre la performance économique et les variables soumises à l'étude. Par exemple, le choix du sexe à la tête des PME est déterminant dans l'atteinte de la performance économique, car les hommes sont donnés plus efficaces que les femmes dans ce domaine.

Nous trouvons aussi que la variable taille des PME explique sa performance économique, selon qu'elle soit petite ou grande. Ce qui n'est pas le cas pour la présence d'un service RH au sein des PME à cause des facteurs spécifiques aux PME. Pour performer, les dirigeants doivent prendre en compte l'aspect formation dans la gestion des PME.

En plus de la mise en place d'un service RH, il est souhaitable de l'associer avec la qualité des pratiques de formation, pour une performance économique positive. En somme, la mise en commun des variables âge du dirigeant (avancement en âge à la tête des PME), taille de la PME, âge de la PME, qualité des pratiques de formation et mise en place de services de RH conduit vers l'atteinte d'une performance économique.

Il reste à observer que les pratiques de formation de qualité ne sont pas une garantie absolue dans l'amélioration de la performance économique des PME. Celles-ci peuvent produire des effets non souhaités, dans la mesure où elles peuvent créer des coûts supplémentaires le plus souvent insupportables et contraires aux bénéfices attendus. La performance économique des PME n'est donc pas nécessairement conditionnée par la qualité des pratiques de formation des employés.

Par contre, la perception de la formation peut modérer la relation entre la qualité des pratiques de formation et la performance économique, pour la simple raison que cette modération a un effet positif sur le résultat escompté. Il est donc évident que les effets négatifs observés individuellement dans la gestion des PME peuvent être neutralisés par la modération qui influe positivement sur le résultat de la relation élevée entre la perception et la

qualité des pratiques de formation, pour améliorer la performance économique des PME.

Dans cette étude, nous n'avons pas abordé les aspects liés au recrutement, à la motivation, à la rémunération, à la planification RH, à la gestion des carrières, à la gestion des relations professionnelles, à la eRH... Des concepts liés à la gestion moderne des PME dont le traitement aurait donné plus de valeurs aux résultats obtenus.

Pour une meilleure compréhension de l'atteinte de performance économique des PME, il serait souhaitable d'aborder dans le futur, d'autres variables telles que le niveau d'étude du dirigeant, l'appartenance familiale du dirigeant et le niveau de revenu du dirigeant.

References

- 1- Achouak Chouchane et al., (2017). La formation des salariés et la performance organisationnelle : Le cas de quelques entreprises en Tunisie. Pages 75 à 97. *Revue Recherche en Sciences de Gestion*.
- 2- Aguinis, H. et Kraiger, K. (2009). Avantages de la formation et du développement pour les individus et les équipes, les organisations et la société. *Revue annuelle de psychologie*, 60, 451-474.
- 3- Aït Razouk et Bayad (2011). GRH mobilisatrice et performance des PME. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 82, p. 3-18.
- 4- Banque Mondiale (2019). Le développement dans le monde. Le travail en mutation.
- 5- Barette Jacques et Bérard Jocelyn (2000). Gestion de la performance. Lier la stratégie aux opérations. *Revue Internationale de Gestion*, vol 24, n° 4, Hiver, p. 12-19.
- 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- BARILLOT, P (2001). Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du Tableau de Bord Prospectif. *Gestion 2000*, n°1, Janvier-Février, pp. 135-151.
- 8- Bernice Kotey et Peter Slade (2005). Pratiques formelles de gestion des ressources humaines dans les petites entreprises en croissance. *Journal of Small Business Management*, Taylor & Francis Journals, vol. 43(1), pages 16-40.
- 9- Boselie, P., Dietz, G. et Boon, C. (2005) Points communs et contradictions dans la recherche sur la GRH et la performance. *Journal de la gestion des ressources humaines*, 15, 67-94.
- 10- <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>.
- 11- Bourguignon Annick (1998). Représentation de la performance : le contrôle de gestion ne suffit pas, in Congrès Performance et Comptabilité, XIX^è siècle, Association Française de Comptabilité, Nantes, p. 537-553, V2.
- 12- Brahim Tiguin et Hosna HOSSARI (2018). Etude de l'impact des pratiques de recrutement et de formation sur la performance organisationnelle des PME marocaines. *Revue de gestion et d'économie*.
- 13- Bruno, et al. (2010). Capacités de GRH et productivité des PME industrielles : une perspective contingente. 2010/9 (n° 39), pages 110 à 123. En ligne : *Cairn.info*.
- 14- Chantal Bouchard et Jacques Plante (2002). La qualité : mieux la définir pour mieux la mesurer. *Revue ResearchGate*.
- 15- Charles-Henri d'Arcimoles (1995). Diagnostic financier et gestion des ressources humaines : nécessité et pertinence du bilan social. Corpus ID: 178879857. Note ISBN-13. 978-2717829242. *Economica*.
- 16- Clément Sambou (2023). La pérennité des PME au Sénégal : exploration des déterminants selon la taille de l'entreprise. Pages 112 à 145. *Revue congolaise des sciences de gestion*.
- 17- David J. Hayton (2003). Le droit des trusts (principes fondamentaux du droit. Broché – 1 janvier 1656. Note ISBN-13. 978-0421857605.
- 18- Fabi et al., (2010). Capacités de GRH et productivité des PME industrielles: une perspective contingente. Pages 110 à 123. *Revue Cairn.info*.
- 19- Guy Van Loye (1998). Finance et théorie des organisations. Broché. ISBN-13 978-2717837216. *Economica*.
- 20- Hamadamin et Atan (2019). L'impact des pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la durabilité de l'avantage concurrentiel : la médiation du développement du capital humain et de l'engagement des employés. *Revue ResearchGate*.
- 21- Jay B. Barney (2015). La « vision » basée sur les ressources est-elle une perspective utile pour la recherche en gestion stratégique ? Oui. *Revue de l'Académie de gestion*. Vol. 26, n° 1.
- 22- Jean Brilman (2003). Les meilleures pratiques de management. Dans le nouveau contexte économique mondial. Collection Références. 566 pages, parution (5^{ème} édition). *Librairie Eyrolles*.
- 23- Jean-Yves Le Louarn, Thierry Wils (2001). Evaluation de la gestion des ressources humaines. Collection Entreprise et Carrières. *Librairie Eyrolles*. 264 pages.
- 24- Jean-Yves Saulquin et Guillaume Schier (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ? Pages 57 à 65. *La Revue des Sciences de Gestion*.

- 25- Jotaba et al., (2022). Innovation et gestion des ressources humaines : une revue systématique de la littérature. *Revue ResearchGate*.
- 26- Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J. et Arcand, M. (2005). Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste. *Revue internationale P.M.E.* 18(2), 43–73.
- 27- Mark A. Huselid (1995). L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur le chiffre d'affaires, la productivité et la performance financière de l'entreprise. *Academy of Management Journal* 38(3) :635-872. DOI : [10.5465/256741](https://doi.org/10.5465/256741). *Université Northeastern. ResearchGate*.
- 28- Mathé, Jean-Charles ; Chagué Vincent (1999). L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise. Hommes et techniques. - Paris : [Hermes [u.a.], ISSN 0338-4551, ZDB-ID 1962863. - 1999, 122, p. 39-49. *Revue française de gestion*.
- 29- Michel Ferrary (2010). Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? Une étude des entreprises du CAC 40 sur la période 2002-2006. Pages 181 à 190. *Revue Cairn.info*.
- 30- N. Easa, Haitham El Orra (2020). Pratiques et innovation en matière de GRH : une revue systématique empirique. OI : 10.1108/ijdig-11-2019-0005. ID du corpus : 219073270. *Revue Semantic Scholar*.
- 31- Nkakleu, R. (2016). Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualisée. Dans *Question(s) de management* pages 83 à 104.
- 32- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. et Wright, P. (2010) *Gestion des ressources humaines : obtenir un avantage concurrentiel*. McGraw Hill, New York.
- 33- Patrick Wright et Scott A. Snel (1998). Vers un cadre unificateur pour explorer l'adéquation et la souplesse dans la gestion stratégique des ressources humaines. *Academy of Management Review* 23(4) DOI : [10.5465/AMR.1998.1255637](https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255637).
- 34- Philip Anderson, Michael L. Tushman (2001). Environnements organisationnels et sortie de l'industrie : les effets de l'incertitude, de la munificence et de la complexité Obtenir l'accès Flèche. *Industrial and Corporate Change*, volume 10, numéro 3, pages 675-711.
- 35- Philippe Zarifian et Jean-Claude Thénard (1997). Éloge de la civilité : critique du citoyen moderne. P. 214-216. L'Harmattan, Paris, 270 p.
- 36- Steven C Hayes et al., (2013). Acceptance and commitment therapy and contextual behavioral science: examining the progress of a distinctive model of behavioral and cognitive therapy. doi: 10.1016/j.beth.2009.08.002. Epub 2011 Jun 1. *Revue Behav Ther*.
- 37- ST-ONGE, Sylvie, GUERRERO, Sylvie, HAINES, Victor, AUDET, Michel (2009). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Édition Gaëtan Morin éditeur/Chenelière. 479 ISBN 9782896320455.
- 38- Tania Saba, Simon L. Dolan, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler (2002). *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. 696 pages. 4eme édition.
- 39- Vermeeren et al., (2014). La GRH et son impact sur les résultats des employés, de l'organisation et des finances dans les organisations de soins de santé. *Revue ResearchGate*.
- 40- W. Richard Scott (2003). *Organisations : systèmes rationnels, naturels et ouverts (édition internationale)*. Éditeur : Prentice Hall. *ResearchGate*.
- 41- Wittek, L. et Kvernbekk, T. (2011). Sur les problèmes de la demande d'une définition de la qualité de l'éducation. *Journal scandinave de recherche en éducation*, 55(6), 671-684