



ACQUISITION ET DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PME EN GUINÉE

Dr Makolo KPOGHOMOU¹

¹*Enseignants-chercheurs, Laboratoire des Sciences de Gestion du Pr Ahmadou Oury Koré BAH, Université Général Lansana CONTÉ de Sonfonia - Conakry, Guinée*

Abstract

Cette étude analyse l'impact des pratiques de GRH en termes de recrutement et formation, sur la performance des PME/PMI en Guinée. Pour la conduire, nous avons adopté plusieurs approches théoriques parmi lesquelles, la théorie des pratiques des ressources humaines (Barraud-Didier V. et A-L. Gatignon-Turnau, 2021). C'est dans cette perspective que nous cherchons à savoir si les pratiques de GRH mises en œuvre dans les PME guinéennes contribuent effectivement à l'amélioration de leur performance. L'analyse descriptive des données de notre échantillon de 400 PME démontre que le niveau d'implantation des pratiques de GRH est assez appréciable dans celles-ci. L'analyse économétrique à l'aide du logiciel STATA (régression logistique, particulièrement le *logit* simple) relève un impact significatif des pratiques de GRH sur les performances organisationnelles, sociales et économiques des PME enquêtées en Guinée.

Keywords

Gestion Des Ressources Humaines ; Recrutement ; Formation

Introduction

Dans les pays en développement, notamment en Afrique et en particulier en Guinée, les PME/PMI formelles et informelles ont une place très importante dans l'économie. 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/PMI est majoritairement informel.

L'atteinte des objectifs de l'entreprise est due au développement des compétences des RH. Cette nécessité de GRH passe par la définition des stratégies et des moyens en RH, des modes de fonctionnement organisationnels et de la logistique de soutien.

Dans ses travaux récents, David Guest (2022) insiste sur le fait que la productivité ne peut être maintenue sans un investissement massif dans le bien-être au travail. Il propose que la performance haute intensité (souvent prônée dans les années 2000) doit être remplacée par une GRH axée sur le soutien, car c'est la santé mentale des salariés qui garantit aujourd'hui l'agilité face aux crises. L'impact de l'intelligence artificielle et de l'analyse de données (HR Analytics) sur la productivité intéresse certains auteurs qui soutiennent que l'investissement dans des outils RH technologiques permet une prise de décision plus rapide et une meilleure allocation des talents, augmentant ainsi la capacité concurrentielle. Quant à Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020), ils soulignent que la GRH ne doit pas seulement viser la productivité économique, mais aussi la durabilité. Ils démontrent que les entreprises qui intègrent la responsabilité sociale dans leur GRH obtiennent un engagement collaborateur plus pérenne, ce qui stabilise la performance à long terme.

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. Les chercheurs, depuis des décennies, s'intéressent aux relations entre la GRH et la performance organisationnelle. Dans leur publication, Jacques Barrette et Jules Carrière (2003), mettent l'accent sur le rôle important de la GRH dans la performance organisationnelle. Les premières publications ont cherché à établir des liens entre différentes pratiques individuelles, telles que la sélection, la formation ou l'évaluation du rendement et divers indicateurs de performance organisationnelle, l'hypothèse implicite étant que les effets de ces pratiques seraient additifs. (Dany F. et Hatt F : 2009).

Pour sa part, en s'appuyant sur la théorie des ressources, Delery et Roumpi (2020), démontrent que si la technologie et les produits peuvent être copiés, la combinaison unique de talents et de culture créée par la GRH est le seul avantage concurrentiel durable. Pour eux, la performance naît de la rareté et de la spécificité du capital humain.

Morgan (2017) et Plaskoff (2022) avancent que la performance de l'entreprise est le reflet direct de l'expérience collaborateur. Si la GRH crée un environnement stimulant et positif, la productivité et l'innovation suivent naturellement. Le succès ne se décrète plus d'en haut, il se cultive par le bien-être. Guerci, Decramer et *al.*, (2019) ont introduit la notion de Green HRM (GRH Verte). Ils prouvent que la performance moderne est liée à la capacité de la RH à engager les employés dans la transition écologique. Le succès d'une entreprise est désormais jugé sur sa triple performance : économique, sociale et environnementale.

Le présent article tente aussi de se positionner en apportant un éclairage sur les explications de l'augmentation de la performance lorsque les pratiques de GRH connaissent un niveau d'implantation très appréciable, et c'est surtout la première étude dans ce secteur sur le territoire guinéen. Pour ce faire, une étude est faite sur les PME guinéennes en mettant en valeur la proposition suivante : les pratiques de gestion des ressources humaines telles que le recrutement et la formation mises en œuvre dans les PME/PMI guinéennes contribuent-elles à l'amélioration de leur performance ? La réponse à cette question permettra de mettre en valeur la relation entre le niveau d'implantation des pratiques de GRH et la performance. Cet article présente un cadre théorique et conceptuel, un cadre méthodologique, des résultats et leur interprétation, puis une discussion avant de conclure.

1. Cadre théorique et conceptuel

Le premier rôle de la fonction GRH est d'assurer un fonctionnement cohérent et efficace de l'ensemble des employés. Cette action passe nécessairement par le respect des désirs du cadre légal et des RH mis à la disposition de l'entreprise. La GRH a donc une influence sur l'atteinte de la performance des entreprises. Aujourd'hui, le canevas, Acquisition-Conservation-Développement reste la base, mais il est enrichi par de nouveaux concepts comme l'IA, l'expérience collaborateur et la durabilité.

Dery et Hafermalz (2021), expliquent que l'acquisition ne se limite plus à une annonce d'emploi. Elle repose désormais sur la marque employeur digitale. L'utilisation des données (HR Analytics) permet aujourd'hui d'anticiper les besoins en compétences avant même qu'ils n'apparaissent, transformant l'acquisition en une stratégie proactive. Manuti et *al.*, (2020/2022) soutiennent que le développement ne doit plus être ponctuel (une formation par an). Dans un monde instable, le succès de l'entreprise dépend de sa capacité à devenir une organisation apprenante. Le développement est désormais intégré au flux de travail quotidien grâce aux plateformes de micro-learning.

A ce propos, Collings, Mellahi et Cascio (2021), sur la gestion des talents, avancent que la conservation classique (salaire/avantages) ne suffit plus. La performance est liée à la capacité de l'entreprise à offrir du sens au travail. Les employés restent non pas parce qu'ils sont conservés, mais parce qu'ils se sentent contributeurs d'un projet social ou environnemental. Ce qui permet à Boxall et Purcell (2022) de compléter la vision de Fabi et Garand (2002) avec le modèle AMO (Ability, Motivation, Opportunity) : *Ability* (Capacité) rejoint l'Acquisition/Développement ; *Motivation* rejoint la Conservation ; et *Opportunity* (Opportunité d'agir) est l'élément moderne : l'entreprise doit non seulement avoir des gens compétents, mais aussi une structure qui leur permet de prendre des initiatives.

Chevalier de Dieu K.T. (2019), s'inspire des dimensions RH, pour retenir huit pratiques mobilisatrices de RH à savoir, l'organisation du travail, le recrutement et l'intégration, la rémunération incitative, les conditions de vie au travail, l'appréciation des compétences, le management participatif, la formation continue et la gestion des carrières et de la mobilité. Pour un besoin de clarté, nous les avons

regroupés en trois groupes, à savoir les pratiques d'acquisition, les pratiques de stimulation/conservation et les pratiques de développement des RH. (K.T. Chevalier de Dieu, 2019, p.148).

Dans cette étude, nous vérifions l'hypothèse selon laquelle le niveau d'implantation des pratiques de GRH (le recrutement et la formation) est positivement relié à la performance des PME guinéennes.

1.1. Acquisition des RH (recrutement, sélection et accueil)

L'idée centrale est que le recrutement n'est pas une simple embauche, mais un processus structuré où l'entreprise cherche à valider la capacité d'un candidat à se fondre dans son modèle de performance. Hardy-Dubernet (1995), évoque le candidat comme un objet répondant à une attente. Aujourd'hui, cette notion a évolué vers le Person-Organization Fit (P-O Fit). J-M. Peretti (2023), souligne quant à lui que le recrutement moderne est un investissement stratégique où l'on ne cherche plus seulement une compétence technique, mais une adhésion aux valeurs de l'entreprise. Le candidat doit démontrer sa valeur d'usage immédiate. Le recrutement, une séquence temporelle qui va du besoin à l'intégration, est considéré par Cadin, Guérin et Pigeyre (2020), comme un processus de décision risqué qui nécessite une stratégie de séduction et de sélection rigoureuse pour réduire l'incertitude inhérente à la relation salariale.

Plus le mode de recrutement des employés dans les PME/PMI est formalisé, plus il impacte positivement les performances de l'entreprise.

1.2. Développement des RH (Formation)

Formalisation et Performance dans les PME est une idée développée par Dionne et Saba (2021), qui démontrent que dans les PME, la formalisation des pratiques de sélection (outils psychométriques, entretiens structurés) réduit le turnover et améliore la productivité globale. Plus le processus est "carré", plus l'entreprise gagne en efficacité opérationnelle. Cette idée est conforme à celle relative à la formation comme moteur de performance et de survie des PME.

L'idée que le développement de l'entreprise repose sur le savoir des individus est aujourd'hui le socle du Capital Humain. J.-M. Peretti (2023), affirme que dans un environnement instable, la formation est le premier levier de la marque employeur et de la pérennité des PME. Ce n'est plus une option, mais une stratégie de gestion des risques. L'entreprise agile est celle qui transforme l'apprentissage individuel en performance collective. L'employabilité devient donc une sécurité pour le salarié, une valeur pour le cadre. C'est dans ce cadre que la formation sert de bouclier contre l'obsolescence des compétences et de tremplin pour les managers. C. Defélix (2022), développe le concept d'employabilité responsable. La formation permet au salarié de rester pertinent sur le marché, tandis que pour le gestionnaire, elle favorise le Self-Leadership.

Concernant la triade stratégique : Loi, Budget et Innovation, Anca et Metzger (2009), parlaient de concilier contraintes et innovation. Cette tension reste centrale, en ce sens que L. Taskin et A. Dietrich (2024), soulignent que le responsable formation doit désormais jongler entre la conformité légale (de plus en plus stricte sur les certifications) et l'impératif d'innovation rapide. Ils introduisent l'idée de Management Humain où la formation est le catalyseur du changement.

L'adaptation aux technologies est devenue une nécessité de survie. C'est un impératif technologique et numérique considérée par Cécile Dejoux (2024) comme une accélération technologique qui impose une montée en compétences et une reconversion permanente, notamment face à l'IA générative. L'usage des TIC n'est plus une compétence en plus, c'est le socle de chaque métier.

L'adéquation emploi/poste par la formation continue rejoint le concept formation qui assure que l'homme est toujours à la hauteur de sa mission. La planification des besoins de formation doit être dynamique et non plus annuelle. Il s'agit d'ajuster les compétences en temps réel pour maintenir l'efficacité opérationnelle.

1.3. Concepts de performance dans les PME/PMI

La performance est avant tout le but à atteindre. Elle est le résultat de la pertinence, l'efficacité, et de l'efficience. De son côté, Zwikael et Meredith (2019), estime que le succès se mesure par le Project Success qui, selon lui, dépend de la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes (stakeholders), et non plus seulement pour les actionnaires.

D'autres auteurs comme Berland et De Rongé (2010), se prononcent sur la performance comme action, processus et pilotage. Pour ce dernier, la performance se construit dans l'action et le management des compétences. Ce qui signifie que la performance est un processus de pilotage continu. Elle ne se constate pas à la fin, elle se gère par des boucles de rétroaction (feedback) en temps réel, grâce notamment aux outils de Business Intelligence.

Le rôle des compétences selon A. Dietrich et L. Taskin (2024) est basé sur la performance organisationnelle qui découle directement de la gestion des compétences et de la capacité d'apprentissage de l'équipe. C'est le faire qui génère la valeur. La performance comme résultat, est l'efficacité et l'efficience. C'est aussi le sens le plus traditionnel, celui de la mesure de l'output. A ce sujet, les auteurs rappellent que la performance est le produit de deux vecteurs : l'efficacité (atteindre l'objectif) et l'efficience (optimiser les ressources). Sans efficience, le résultat est une contre-performance masquée par un gaspillage de ressources.

Des auteurs comme Kaplan et Norton (2003), la performance n'est plus une photo à l'instant T, mais une tendance prédictive basée sur les comportements passés. Ils confirment que la performance durable repose sur une cascade logique : une Vision claire (Politique), traduite en Stratégie (Tableau de bord prospectif), puis déclinée en Opérations (Exécution). Par contre, d'autres auteurs comme S. Chatelain-Ponroy (2021), parlent de la contre-performance qui provient souvent d'une tension entre des indicateurs contradictoires. Cadre méthodologique de recherche.

1.4. 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 M., Arcand G., Bayad M. et Fabi B. (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 Bernard M. (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 en comporte 8, soit un total de 36 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 et 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.

1.5. 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 aux employés de 400 PME repartis dans les huit régions administratives de la Guinée. L'analyse économique est effectuée à 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 $j = 1, \dots, p$;

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

η_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 :

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

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

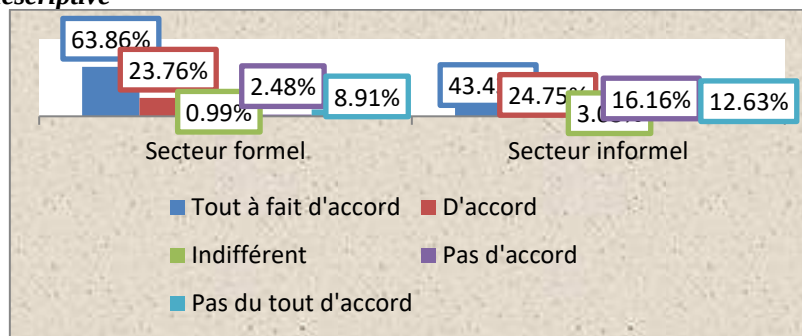
Posons $\mu_i = E[Y_i/x_i] = 0 \times P[Y_i = 0/x_i] + 1 \times P[Y_i = 1/x_i] = \pi_i$

L'expression du modèle *logit* est :

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

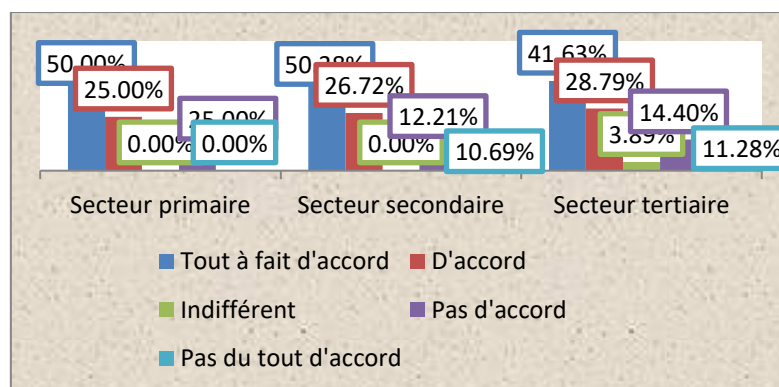
2. Présentation des résultats et discussion de l'hypothèse

2.1. Statistique descriptive



Graphique 1 : Identification des besoins de formation

Le tableau ci-dessus nous montre que dans le secteur formel, 63,86% des dirigeants des PME identifient les besoins de formation avant de débiter la séance de formation contre 8,91% des dirigeants des PME qui ne les identifient pas. En revanche, dans le secteur informel, 43,43% des dirigeants des PME identifient les besoins de formation avant de débiter la séance de formation contre 12,63% des dirigeants des PME qui ne les identifient pas.



Graphique 2 : Disposition de plan de formation par secteurs d'activité

Dans le graphique ci-dessus, nous remarquons que 50% des dirigeants des PME dans le secteur primaire disposent d'un plan de formation contre 25% qui n'en disposent pas. Dans le secteur secondaire, 50,38% des dirigeants des PME disposent d'un plan de formation, contre 10,69% qui n'en disposent pas. Dans le secteur tertiaire, 41,63% des dirigeants des PME disposent d'un plan de formation, contre 11,28% qui n'en disposent pas.

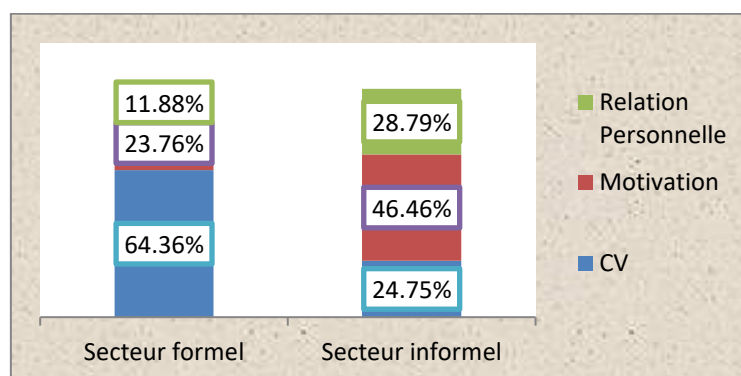
Tableau 1 : Grille d'évaluation de la formation

		Grille d'évaluation de la formation				
		Tout à fait d'accord	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Type de secteur	Secteur formel	38,61%	26,73%	4,46%	10,40%	19,80%
	Secteur informel	40,40%	25,25%	4,55%	12,63%	17,17%
	Total	39,50%	26,00%	4,50%	11,50%	18,50%

Le tableau ci-dessus nous montre que dans le secteur formel, 38,61% des dirigeants sont tout à fait d'accord pour la mise en place d'une grille d'évaluation de la formation contre 4,46% des dirigeants qui y sont indifférents et 19,8% des dirigeants qui ne sont pas du tout d'accord pour cette mise en place. En revanche, dans le secteur informel 40,4% des dirigeants sont tout à fait d'accord pour la mise en place d'une grille d'évaluation de la formation contre 4,55% des dirigeants qui y sont indifférents et 17,17% des dirigeants qui ne sont pas du tout d'accord pour cette mise en place.

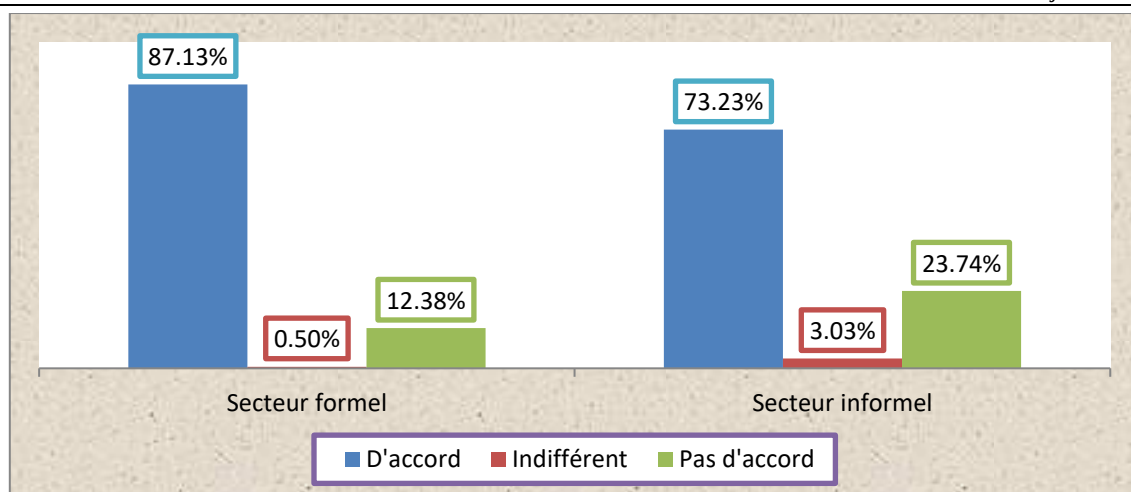
Dans l'ensemble des secteurs, 26% sont d'accord pour la mise en place d'une grille d'évaluation de la formation, 4,5% des dirigeants y sont indifférents et 18,50% ne sont pas du tout d'accord.

2.2. Analyse des données de l'expérience des dirigeants des PME/PMI formelles et informelles enquêtées dans la pratique du recrutement des employés en Guinée



Graphique 3 : Principal critère de sélection d'un candidat par type de secteur

D'après le graphique ci-dessus, nous remarquons que dans le secteur formel, 64,36% des PME utilisent la sélection des candidats par le CV contre 23,76% qui utilisent la motivation comme principal critère de sélection de leurs candidats, et 11,88% des PME qui utilisent les relations personnelles. En revanche, dans le secteur informel, 24,75% des PME utilisent le CV comme principal critère de sélection de leurs candidats, 46,46% des PME utilisent la motivation et 28,79% des PME utilisent les relations personnelles.



Graphique 4 : Description des tâches et des responsabilités dans les types de secteur

Le graphique ci-dessus nous montre que dans le secteur formel, 87,13% des dirigeants des PME font la description des tâches et des responsabilités et 12,38% des dirigeants des PME ne la font pas pour leurs nouveaux employés. Alors que dans le secteur informel, 73,23% des dirigeants des PME font la description des tâches pour leurs nouveaux employés contre 23,74% qui ne le font pas.

Tableau 2 : Accueil et intégration dans les types de secteur

		Accueil et Intégration					Total
		Tout à fait d'accord	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	
Types de secteur	Secteur formel	51,98%	39,60%	1,49%	2,97%	3,96%	100,00%
	Secteur informel	44,44%	34,85%	4,55%	8,59%	7,58%	100,00%
	Total	48,25%	37,25%	3,00%	5,75%	5,75%	100,00%

Dans ce tableau ci-dessus, nous remarquons que dans le secteur formel, 51,98% des dirigeants des PME font parfaitement l'accueil et l'intégration contre 3,96% des dirigeants des PME qui ne les font pas parfaitement et 1,4% qui y sont indifférents. En revanche, dans le secteur informel, 44,44% des dirigeants des PME font parfaitement l'accueil et intégration des nouveaux employés contre 7,58% des dirigeants des PME qui ne les font pas du tout.

Dans l'ensemble des secteurs, 48,25% des dirigeants des PME font l'accueil et l'intégration contre 5,75% des dirigeants des PME qui ne les font pas.

Tableau 3 : Présentation des méthodes de travail et des attentes mutuelles

		Présentation des méthodes de travail et attentes mutuelles					Total
		Tout à fait d'accord	D'accord	Indifférent	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	
Type de secteur	Secteur formel	53,47%	38,12%	0,99%	2,48%	4,95%	100,00%
	Secteur informel	44,95%	42,42%	1,52%	6,06%	5,05%	100,00%
	Total	49,25%	40,25%	1,25%	4,25%	5,00%	100,00%

D'après ce tableau, 53,47% des PME du secteur formel sont tout à fait d'accord avec l'idée que la présentation des méthodes de travail et des attentes mutuelles sont nécessaires pour les nouveaux employés, 0,99% sont indifférents et 4,95% ne sont pas du tout d'accord. En revanche, dans le secteur informel, 44,95% des PME sont tout à fait d'accord, 42,42% sont d'accord, 1,52% sont indifférents et 6,06% ne sont pas d'accord.

Dans l'ensemble des PME, 49,25% sont totalement d'accord pour dire que la présentation des méthodes de travail et des attentes mutuelles sont nécessaires pour les nouveaux employés contre 1,25% qui y sont indifférents et 5% qui ne sont pas du tout d'accord.

2.3. Présentation des résultats des estimations économétriques

Tableau 4 : Estimation des variables de la pratique de formation

Nombre d'obs. = 400		
Wald chi2(4)= 14,21		
Prob > chi2= 0.0066		
Pseudo R ² = 0.0239		
Log likelihood = -269.93492		
	Odds Ratio	P-Value
Identification des besoins de formation		
Non	0,5	0,01
Oui	1	
Disposition de plans de formation		
Non	0,79	0,05
Oui	1	
Formation déjà offerte		
Non	0,47	0,02
Oui	1	
Grille d'évaluation de formation		
Non	0,4	0
Oui	1	
Cons	1,32	0,02

Le taux de classement étant égal à 69,8% et l'aire sous la courbe de Roc étant égale à 0,78, nous pouvons confirmer la pertinence du modèle. D'après le résultat de ce tableau, la variable « grille d'évaluation de la formation » est statistiquement significative (p-value <0,05). Donc les PME n'ayant pas une grille d'évaluation de formation ont 0,4 fois moins de chances d'être performantes.

Il y a une significativité entre la « formation déjà offerte » et la performance (p-value <0,05). Les PME qui offrent les modules de formation ont plus de chances d'être parfaitement performantes par rapport à celles qui n'en offrent pas (Odd-ratio = 0,47).

La relation entre la variable « disposition de plans de formation » et la variable performance est statistiquement significative (0,05=0,05). Les PME qui ne disposent pas de plan de formation ont moins de chances (Odd-ratio = 0,79) que celles qui en disposent.

Nous constatons une significativité entre l'« identification des besoins de formation » et la performance (p-value <0,05). Les PME qui identifient les besoins de formation ont plus de chances d'être performantes par rapport à celles qui n'identifient pas les besoins de formation.

Il révèle que les quatre variables de la pratique de formation (identification des besoins de formation, disposition de plan de formation, la formation déjà offerte, grille d'évaluation de la formation) sont statistiquement significatives. Par conséquent, plus les PME ont un niveau élevé de pratiques de formation, plus elles deviennent performantes.

Tableau 5 : Estimation des variables de la pratique de recrutement

Nombre obs.= 400		
Wald chi2(17)= 57,04		
Prob > chi2= 0		
Pseudo R2= 0,0805		
Log likelihood = -254,2856		
	Odds Ratio	P-value
Recrutement interne		
Ancien employé	1,00	0,99
Mutation	1,61	0,44
Promotion	1,70	0,016
Recommandation du personnel	1,53	0,42
Affiche interne	1,00	
Critère sélection d'un candidat		
Motivation	2,32	0,00
Relation personnelle	2,55	0,01
CV	1,00	
Description des tâches et des responsabilités		
Non	0,59	0,016
Oui	1,00	
Comportement avant le recrutement		
Non	0,38	0,07
Oui	1,00	
Accueil et intégration		
Non	0,98	0,97
Oui	1,00	
	Odds Ratio	P-value
Présentation des méthodes de travail		
Non	0,57	0,026
Oui	1,00	
Remise des documents nécessaires		
Non	0,67	0,23
Oui	1,00	
Recrutement externe		
Agence de publication	1,04	0,94
Agence de recrutement privée	0,36	0,04
Relation personnelle	1,12	0,81
Publicité au nom des journaux	1,00	
Formation exigée		
Licence	0,72	0,54
BTS	0,97	0,96
BEPC	0,65	0,48
Programme de 2 et 3 cycles	1,00	
Cons	0,92	0,91

Le taux de classement est égal à 61,75% et l'aire sous la courbe de Roc est égale à 0,68, ces deux indicateurs nous montrent la pertinence de notre modèle. D'après le résultat de ce tableau, dans la variable « recrutement interne », nous remarquons que seul le critère « promotion » est statistiquement significatif (p-value <0,05). Les PME qui font la promotion ont plus de chances (Odd-ratio = 1,70) d'être performantes par rapport à celles qui se servent des affiches internes. Une relation de significativité existe entre le critère de sélection d'un candidat et le niveau de performance (p-value <0,05). Les PME qui accordent la promotion à leurs salariés ont plus de chances d'être performantes (Odd-ratio = 2,32) par rapport à celles qui ne l'accordent pas.

Nous remarquons qu'il existe un lien statistiquement significatif entre la « description des tâches et des responsabilités » (0,016<0,05) et la performance. Les PME qui ne font pas la description des tâches et des responsabilités ont moins de chances (Odd-ratio = 0,59) d'être performantes par rapport à celles qui la font.

Entre la « présentation des méthodes de travail » et la performance, il existe une relation statistiquement significative (p-value <0,05). Les PME qui ne font pas la présentation des méthodes de travail ont moins de chances (Odd-ratio = 0,57) d'être performantes par rapport à celles qui la font.

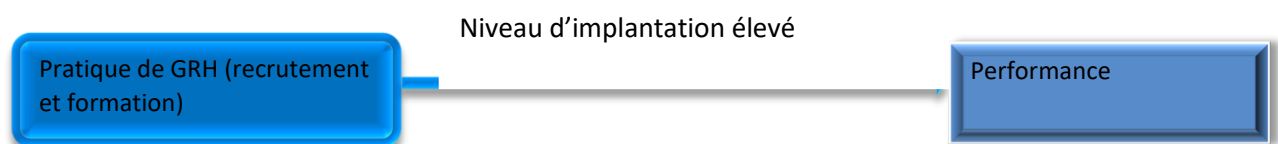
Dans la variable « recrutement externe », le critère agence de recrutement privé est statistiquement significatif (p-value <0,05) par rapport à la publicité au nom des journaux. Les PME qui ne passent pas par les agences de recrutement privées en matière d'embauche ont moins de chances (Odd-ratio = 0,36) d'être performantes par rapport à celles qui font les publicités au nom des journaux.

La relation entre la variable « remise des documents nécessaires » et la variable performance est statistiquement significative (p-value <0,05). Les PME qui ne font pas la remise des documents nécessaires ont moins de chances (Odd-ratio = 0,67) d'être performantes par rapport à celles qui les remettent.

En dehors des variables « *comportement avant le recrutement* », « *accueil et intégration* » et « *formation exigée* », toutes les autres variables sont statistiquement significatives. Donc les pratiques de recrutement dans les PME guinéennes ont une influence positive sur le niveau de performance.

Constatant que toutes les variables de la pratique de la formation et qu'une majorité des variables de la pratique de recrutement sont statistiquement significatives, les pratiques de la formation et du recrutement sont significativement et positivement corrélées aux variables des facteurs de contingence, nous pouvons dire que l'hypothèse générale Hg selon laquelle le niveau d'implantation des pratiques de GRH (recrutement et formation) est positivement relié à la performance des PME guinéennes se trouve confirmée.

Figure 1 : Modèle d'hypothèse générale



Source : l'auteur

3. Discussion des résultats

3.1. Données de l'expérience des dirigeants des PME/PMI formelles et informelles enquêtées dans la pratique de la formation des employés en Guinée

Dans le secteur formel guinéen, 63,86% des dirigeants des PME identifient les besoins de formation avant de débiter la séance de formation. En revanche, 8,9% des dirigeants des PME n'identifient pas les besoins de formation avant de débiter la séance de formation. En revanche, dans le secteur informel, nous trouvons que 43,43% des dirigeants des PME enquêtées identifient les besoins de formation avant de débiter la séance de formation, alors que 12,63% des dirigeants des PME ne les identifient pas. Or, ce taux des dirigeants qui identifient les besoins de formation avant de débiter les séances de formation, tant dans les PME formelles qu'informelles, justifie le respect d'une des étapes du processus de formation car lorsque le besoin de formation est identifié, les dirigeants des PME peuvent proposer des modules de formation permettant de satisfaire ces besoins de formation.

Dans le secteur formel du pays, 61,39% des dirigeants des PME offrent de module de formation à leurs employés contre 7,9% des dirigeants des PME qui ne l'offrent pas. Dans le secteur informel, 41,41% des dirigeants des PME offrent de module de formation à leurs employés contre 16,67% des dirigeants des PME qui ne l'offrent pas. Offrir des modules de formation aux employés est une bonne stratégie de développement des RH car cela permet aux employés de s'adapter aux fréquents changements et aux multiples environnements de l'entreprise.

Pendant ce temps, dans le secteur formel guinéen, 42,57% des dirigeants mettent en place des programmes de formation spécifiques, contre 12,38% des dirigeants qui ne sont pas du tout d'accord avec cette mise en place. Dans le secteur informel, 41,41% des dirigeants sont tout à fait d'accord pour la mise en place d'un programme de formation spécifique, contre 12,63% des dirigeants qui ne sont pas du tout d'accord avec cela. Or, les formations spécifiques sont idéales en cas de situations spécifiques et cela assure la pérennité de l'entreprise concernée.

Nos constats démontrent aussi que dans le secteur formel guinéen, 38,61% des dirigeants disposent de grilles d'évaluation de la formation contre 19,80% des dirigeants qui ne sont pas du tout d'accord avec cette idée. Au niveau du secteur informel, 40,40% des dirigeants disposent aussi de grilles d'évaluation de la formation contre 17,17% des dirigeants qui ne sont pas du tout d'accord pour cette mise en place. Ce qui, pour nous, n'est du tout appréciable car la grille d'évaluation de la formation oriente les entreprises en matière de prise de décision par rapport aux questions de formation, elle permet de savoir si la formation a apporté, ou non.

3.2. Données de l'expérience des dirigeants des PME/PMI formelles et informelles enquêtées dans la pratique du recrutement des employés en Guinée

Le secteur formel guinéen utilise dans 64,36% des cas la sélection des candidats par le CV comme meilleur critère de sélection. En revanche, dans le secteur informel, 46,46% des PME utilisent la motivation des candidats. Le CV est le document qui retrace le parcours académique et professionnel de la vie d'un individu et est un bon critère de sélection d'un candidat.

Au niveau du secteur formel, 87,13% des PME font la description des tâches et des responsabilités, tandis que dans le secteur informel, 73,23% des PME en font la description. La description des tâches et des responsabilités apprête le poste à être opérationnel, permet de savoir les exigences du poste et permet aussi aux candidats de comparer leurs capacités aux exigences du poste à pourvoir. Dans le secteur formel guinéen, les PME font parfaitement l'accueil et l'intégration, soit un taux de 51,98%. En revanche, dans le secteur informel, 44,44% des PME sont parfaitement d'accord avec l'accueil et l'intégration des nouveaux employés. L'accueil et l'intégration constituent une des étapes fondamentales du processus de recrutement qui consiste à présenter l'entreprise, le bureau, le chef hiérarchique, souhaiter même la bienvenue au nouveau candidat et ensuite et l'aider à se familiariser avec la culture de l'entreprise.

38,12% des PME du secteur formel du pays sont tout à fait d'accord pour dire que la rétroaction sur l'intégration par les parrains est nécessaire et dans le secteur informel, 32,32% des PME sont tout à fait d'accord. Nous trouvons que cela est normal mais le taux d'accord est faible par rapport à cette rétroaction. Globalement pour la pratique du recrutement, nos résultats vont dans le même sens que Nkakleu R. (2016) et S.F. Simen (2017). Selon Nkakleu R. (2016), pour ce qui concerne la prise en compte du rôle de l'ethnicité ou du réseau relationnel du dirigeant dans la gestion des ressources humaines, les résultats montrent que la famille, l'ethnie ou le réseau relationnel du propriétaire et/ou du dirigeant est une source privilégiée de recrutement ou de délégation dans les PME, comme l'ont souligné les travaux antérieurs de Blunt P. (1980).

Généralement, pour Simen S.F. (2017), l'appartenance de l'individu à une famille ou à une communauté est sacrée. Son recrutement dans une entreprise est souvent accompagné par un soutien de l'une de ces structures. Et quand il s'agit de l'entreprise familiale, « le patron s'entoure d'abord de son noyau familial proche (frères, fils, etc.) pour le seconder directement, puis de sa famille élargie » (Simen S.F, 2017). Cette pratique de l'implication de la filiation familiale directe, selon l'auteur, est une façon de remplir un contrat non écrit équivalent à ce que les anthropologues appellent « la dette obligatoire à la communauté ». Le dirigeant de la TPE préfère recruter lui-même via son carnet d'adresses personnel (principalement parental, familial et/ou ethnique) parce que les proches ou les recommandations faites par eux inspirent confiance et réduisent les incertitudes.

Conclusion

Dans cette étude, nos résultats permettent de mieux comprendre les impacts potentiels des pratiques de recrutement et de formation sur la performance des PME/PMI guinéennes. Elle démontre que la majeure partie des dirigeants des PME/PMI guinéennes accordent plus d'importance à l'identification des besoins de formation, ce qui prouve qu'ils respectent une des étapes les plus importantes du processus de formation. Le taux de celles qui offrent des modules de formation à leurs employés est considérable, ce qui constitue une bonne stratégie de gestion et de développement des RH, permettant aux bénéficiaires de s'adapter aux différents changements environnementaux de l'organisation. Il en va de même pour les formations spécifiques adaptées aux situations spécifiques en vue de garantir la pérennité des activités en entreprise.

Un autre acquis chez les gestionnaires des PME/PMI guinéennes est qu'ils disposent en majorité de grilles d'évaluation de la formation, ce qui est un motif de satisfaction. Car cette mesure facilite l'orientation des entreprises dans la prise de décisions concernant la formation. L'utilisation en grande partie de la sélection des CV par les gestionnaires des PME/PMI dans le recrutement des employés est aussi appréciable car elle permet de connaître le parcours des intéressés. Suivi par la description des tâches et des responsabilités des nouvelles recrues dont l'objectif est de les préparer à occuper leurs postes et à être opérationnels. L'accueil et l'intégration constituent aussi une priorité pour les PME/PMI et représentent pour les gestionnaires des étapes incontournables du processus de recrutement.

Notre hypothèse selon laquelle le niveau d'implantation des pratiques de GRH (recrutement et formation) est positivement relié à la performance des PME s'avère totalement supportée par les résultats obtenus. D'autres pratiques, telles que la digitalisation RH et la gestion des carrières dans les PME/PMI constituent des pistes d'étude de performance en entreprise car nous n'avons pris en compte que deux pratiques de la GRH, à savoir le recrutement et la formation.

Références bibliographiques

- A. Dietrich et L. Taskin (2024) Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel. *De Boeck Supérieur*. 306 pages. Cairn.info.
- Anca B., Metzger J.-L. (2009) « Du privé vers le professionnel, une dynamique des apprentissages croisés autour des TIC », *Savoirs*, 20, p.158-179.
- Arcand M. (2001). « L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec », Thèse en Gestion et management, Université de Metz.
- Arcand M., Arcand G., Bayad M. et Fabi B. (2002). « Pratiques de gestion des ressources humaines et performance de la firme : Une validation de la théorie des « bundles » », XIII^{ème} Congrès de l'AGRH, Nantes, p.9-18.
- Barraud-Didier V. et Gatignon-Turnau A.-L. (2021). « Facteurs personnels et intention de sortie entrepreneuriale : les effets médiateurs de l'engagement au travail et de l'épuisement émotionnel de l'agriculteur », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 20, 45-68.
- Bernard M. (2009). « L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale », Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Strasbourg, 304 p.
- Blunt P. (1980). "Bureaucracy and ethnicity in Kenya : some conjectures of the Eighties", *Journal of Applied Behavioural Science*, 16(3), p.336-353.
- Boxall et Purcell (2022) Stratégie et gestion des ressources humaines. Bloomsbury Academic 5^e Édition. 424 pages. ISBN-10 : 1350309877. ISBN-13 : 978-1350309876
- Cadin, Guérin et Pigeyre (2012) GRH - Gestion des ressources humaine : pratiques et éléments de théorie. 688 pages. Edité par Dunod. 4^e édition
- Cécile Dejoux (2024) Quelle transformation des métiers à l'heure de l'intelligence artificielle ? Pages 40 à 50. Cairn.info.
- Chevalier de Dieu K.T. (2019). « Pratiques de Gestion des Ressources Humaines et performance sociale dans les établissements du secondaire public au Cameroun », *Gestion et management*, Université Internationale des Sciences Appliquées du Développement.
- Dany F. et Hatt F. (2009). "Spécificités de la GRH et difficultés des approches quantitatives : les enseignements d'une recherche consacrée au développement des managers », Communication, Centre de Recherche OCE, Université Lyon 3.
- David Guest (2022) La qualité de la vie au travail. DOI :10.1093/oxfordhb/9780198749790.013.2.
- Defelix, C. et Mazzilli, I. (2022). Le travail collaboratif au cœur de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences Territoriale : quels effets qualitatifs émergents ? *Management International*, 26(6).
- Delery et Roumpi (2020) Adoption de pratiques favorables aux personnes LGBT : l'effet des pressions institutionnelles et du choix stratégique. *Revue de gestion des ressources humaines*. Volume 30. Descendance 4. Pages 604-623.
- Dery et Hafermalz (2021) Des directeurs avars ou des intendants bienveillants : pratiques de récompense dans les entreprises de transport familiales versus non familiales. *Revue Gestion des ressources humaines*. Volume 60. Descendance 6. Pages 935-952. Éditeur Wiley Periodicals, Inc.
- Guerci, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T., et Aust, I. (2019). Au-delà du lien entre la GRH et la performance économique : une étude sur les réactions individuelles des managers et professionnels des RH face à la GRH durable. *Journal of Business Ethics*, 160, 783-800.
- Hardy-Dubernet A.-C. (1995). *L'embauche. Approche sociologique des pratiques de recrutement dans le secteur privé*, Sociologie, Université de Nantes.
- Jacques Barrette et Jules Carrière (2003) « La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources », *Relations industrielles*, 58(3), p.427-453.
- Jean-Marie Peretti (2023). Éditorial. Dans *Question(s) de management* 2025/4 n° 56, pages 13 à 14. Éditions EMS Éditions. ISSN 2262-7030. DOI 10.3917/qdm.236.0013

- Nicolas Berland et Yves de Rongé (2010) Perspectives stratégiques et managériales. 534 pages. Libraries Eyrolles.
- Nkakleu R. (2016). « Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualise », *Question(s) de management*, 12, p.83-104.
- Plaskoff, J. (2017). Expérience des employés : la nouvelle approche de la gestion des ressources humaines. *Revue stratégique des ressources humaines*, 16, 136-141.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton (2003). Le tableau de bord prospectif. Collection Livres outils. 312 pages, 2^{ème} édition.
- Simen S.F. (2017). « Pratiques de GRH dans les très petites entreprises sénégalaises : pertinence d'une gestion qui concilie tradition et modernité », XXVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, juin, Lyon.
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Renforcer le rôle de la gestion des ressources humaines dans la durabilité et la responsabilité sociale des entreprises : une approche multipartites prenantes et multidimensionnelle de la gestion des ressources humaines. *Revue de gestion des ressources humaines*, 30, ID article : 100708.
- Stéphanie Chatelain-Ponroy et Patrick Gibert (2021). Management public, une clarification est-elle possible ? Chances et désolations des appropriations polysémiques. Pages 60 à 70.
- Zwikael et Meredith (2019). Évaluation du succès d'un projet et de la performance de ses dirigeants. IEEE Transactions on Engineering Management PP (99) : 1-13