

## **Pratiques de gestion des ressources humaines et performance financière des microentreprises au Bénin**

### **Human Resource Management Practices and Financial Performance of Microenterprises in Benin**

**HOUNYOVI Jean-Claude Maxime**

Maître de conférences agrégé en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FASEG)

Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

Laboratoire de Recherche en Marketing et Gouvernance des Organisations (LARMAG)

**ASSONGBA S. Anicet**

Doctorant en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FASEG)

Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin

Laboratoire de Recherche en Marketing et Gouvernance des Organisations (LARMAG)

**Date de soumission** : 03/01/2026

**Date d'acceptation** : 21/03/2026

**Pour citer cet article** :

HOUNYOVI J.-C. M. et ASSONGBA S. A., (2026) « Pratiques de gestion des ressources humaines et performance financière des microentreprises au Bénin », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 10 : numéro 1 » pp : 138 - 155

**Digital Object Identifier** : [www.doi.org/10.5281/zenodo.19469090](http://www.doi.org/10.5281/zenodo.19469090)

## RESUME

La question de l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur la performance financière des microentreprises constitue un enjeu scientifique et managérial majeur, particulièrement dans les économies en développement d'Afrique subsaharienne. La présente étude vise à analyser cette influence au sein des microentreprises béninoises. S'appuyant sur l'approche configurationnelle et une démarche hypothético-déductive, elle mobilise des données collectées auprès de 140 microentreprises de Porto-Novo à l'aide d'un questionnaire administré aux dirigeants. Les données ont été traitées par la statistique descriptive, la corrélation de Pearson et la régression linéaire multiple sous SPSS 21. Les résultats révèlent que les pratiques de GRH exercent une influence significative mais contrastée sur la performance financière : le recrutement exerce un effet positif significatif ( $\beta = 0,242$  ;  $p = 0,017$ ), tandis que la formation présente paradoxalement un effet négatif significatif ( $\beta = -0,245$  ;  $p = 0,039$ ). Ces résultats nuancent les thèses universalistes et soulignent la nécessité d'adapter les pratiques de GRH au contexte spécifique des microentreprises béninoises. Il est recommandé aux dirigeants de formaliser leurs procédures de recrutement et d'articuler toute politique de formation avec des mécanismes de rétention du personnel afin d'en neutraliser les effets contre-productifs sur la rentabilité.

**Mots clés** : Pratiques de GRH, performance financière, microentreprises, approche configurationnelle.

## ABSTRACT

The question of how human resource management (HRM) practices influence the financial performance of microenterprises is a major scientific and managerial concern, particularly in developing economies in sub-Saharan Africa. This study analyzes this influence within Beninese microenterprises. Drawing on the configurational approach and a hypothetico-deductive methodology, it mobilizes data collected from 140 microenterprises in Porto-Novo using a questionnaire administered to managers. Data were processed using descriptive statistics, Pearson correlation, and multiple linear regression under SPSS 21. Results reveal that HRM practices exert a significant but contrasted influence on financial performance: recruitment has a significant positive effect ( $\beta = 0.242$ ;  $p = 0.017$ ), whereas training paradoxically shows a significant negative effect ( $\beta = -0.245$ ;  $p = 0.039$ ). These findings nuance universalist theses and highlight the need to adapt HRM practices to the specific context of Beninese microenterprises. Managers are advised to formalize their recruitment procedures and to link any training policy with staff retention mechanisms in order to neutralize its counter-productive effects on profitability.

**Keywords:** HRM practices, financial performance, microenterprises, configurational approach.

## 1. Introduction

Dans un contexte mondial marqué par l'intensification de la concurrence et la mondialisation des marchés, la question de la performance des entreprises est devenue centrale dans les sciences de gestion. Pour les microentreprises (ME) des pays en développement, cette préoccupation revêt une acuité particulière : elles constituent le socle du tissu économique et jouent un rôle déterminant dans la création d'emplois et la génération de richesses, mais leur taux de défaillance demeure préoccupant (Jaouen et Torrès, 2008).

Au Bénin, les microentreprises représentent la grande majorité du secteur privé formel et informel. Malgré les politiques de soutien initiées par l'État, notamment depuis la Conférence Nationale des Forces Vives de la Nation de 1990, bon nombre de ces entités peinent à assurer leur pérennité dans un environnement économique concurrentiel. Les difficultés rencontrées sont multiples : contraintes financières, absence de main-d'œuvre qualifiée, faiblesse des pratiques organisationnelles (PRCMN, 2017). Parmi les leviers de compétitivité disponibles, la gestion des ressources humaines (GRH) est de plus en plus reconnue comme un déterminant stratégique de la performance organisationnelle.

Depuis les travaux pionniers de Schuler et Jackson (1987), Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988), et Wright et McMahan (1992), la littérature en GRH stratégique a abondamment documenté le lien entre pratiques de GRH et performance dans les grandes entreprises des pays développés. Cependant, les résultats empiriques demeurent contrastés et peu convergents, notamment en contexte de petites et très petites entreprises (Boselie, Dietz et Boon, 2005). En Afrique francophone, les travaux sont encore trop peu nombreux pour prétendre à une généralisation des modèles occidentaux (Houunkou, 2006 ; Diouf, 2010 ; Sedo, 2015).

C'est dans cette lacune théorique et empirique que s'inscrit la présente étude, dont la question centrale est la suivante : Quelle est l'influence des pratiques de GRH sur la performance financière des microentreprises au Bénin ? Cette interrogation vise à identifier les pratiques de GRH qui contribuent effectivement à améliorer ou à peser sur la rentabilité des microentreprises béninoises.

L'apport de cette recherche est double. Sur le plan scientifique, elle contribue à enrichir la littérature sur la relation GRH-performance dans le contexte spécifique des microentreprises africaines, en mobilisant l'approche configurationnelle (Delery et Doty, 1996 ; Arcand, 2000). Sur le plan managérial, elle offre aux dirigeants de microentreprises et aux décideurs publics des préconisations fondées sur des données empiriques locales.

La suite de cet article est organisée comme suit : la section 2 présente le cadre théorique et la revue de la littérature ; la section 3 expose la méthodologie adoptée ; la section 4 présente et discute les résultats ; la section 5 développe les implications managériales, avant la conclusion générale.

## 2. Cadre théorique et revue de la littérature

### 2.1 Clarifications conceptuelles

Avant d'explorer les fondements théoriques et les travaux empiriques relatifs à notre objet d'étude, il convient de préciser les contours des principaux concepts mobilisés, à savoir la microentreprise, la gestion des ressources humaines et la performance financière.

La microentreprise (ME) est définie, selon l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE), comme une entreprise occupant moins de dix personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total de bilan n'excède pas deux millions d'euros. Au Bénin, cette définition est retenue par référence au décret d'application relatif aux critères de catégorisation des entreprises à des fins d'analyse statistique et économique. Les microentreprises béninoises se distinguent des grandes entreprises par plusieurs spécificités : une forte centralisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant, une prise de décision intuitive et peu formalisée, une omniprésence du dirigeant dans toutes les fonctions de l'entreprise, et des ressources financières et humaines limitées. Ces caractéristiques ont été synthétisées par Jaouen et Torrès (2008) sous le concept de « management de proximité », qui explique en grande partie les modalités particulières de gestion des ressources humaines dans ce type d'entités.

La gestion des ressources humaines (GRH) se définit comme l'ensemble des pratiques, politiques et systèmes qui influencent les comportements, les attitudes et les performances des membres d'une organisation (Noe et al., 2006). Elle inclut des activités aussi diverses que le recrutement et la sélection du personnel, la formation et le développement des compétences, l'évaluation du rendement, la gestion de la rémunération, la planification des carrières et la communication interne. Dans le contexte des microentreprises, ces pratiques sont souvent peu formalisées, voire latentes, mais n'en sont pas moins réelles et déterminantes pour la dynamique organisationnelle (Mahé de Boislandelle, 1996). Armstrong (2006) souligne que l'hypothèse fondatrice de la GRH est que les individus constituent des ressources clés de l'organisation et que la performance dépend en grande partie de la qualité de leur gestion.

La performance financière désigne la capacité d'une organisation à générer des résultats financiers suffisants pour assurer sa pérennité et rémunérer ses parties prenantes. Elle peut être mesurée par des indicateurs objectifs tels que le retour sur capitaux propres (ROE), le retour sur investissement (ROI), la marge nette ou la croissance du chiffre d'affaires. Dans le contexte des microentreprises béninoises, où la comptabilité formelle est peu répandue, la performance financière est appréhendée de manière subjective à travers la perception des dirigeants quant à l'évolution de leur chiffre d'affaires et de leur résultat net. Bouquin (2008) rappelle que l'évaluation de la performance consiste à estimer la contribution d'une entité à la performance de l'organisation à laquelle elle se rattache. Morin et al. (1994) soulignent quant à eux le caractère nécessairement multidimensionnel de la performance organisationnelle, dont la dimension financière n'est qu'une composante parmi d'autres.

## ***2.2 Les fondements théoriques du lien GRH-Performance***

La relation entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises a été théorisée à travers quatre approches complémentaires qui constituent, ensemble, le socle conceptuel de la présente étude.

L'approche stratégique de la GRH, fondée sur la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991), postule que les ressources humaines peuvent constituer un avantage concurrentiel durable lorsqu'elles sont précieuses, rares, difficilement imitables et non substituables. Pfeffer (1994) et Ulrich (1991) soutiennent que ni la technologie, ni le capital ne peuvent plus garantir à eux seuls un avantage compétitif durable ; seule la mobilisation efficace des ressources humaines le permet. Barney et Wright (1998) ajoutent que ce potentiel ne peut se réaliser que si l'entreprise dispose des capacités organisationnelles nécessaires pour valoriser ses ressources humaines.

L'approche financière de la GRH positionne les pratiques de GRH comme des mécanismes de réduction du risque d'affaires. Dans les PME, St-Pierre (1999) montre que la gestion des individus constitue une composante à part entière du risque opérationnel. D'Arcimoles (1995) et Lepak et Snell (1999) analysent les pratiques de GRH comme des stratégies d'optimisation du rendement des actifs humains, permettant d'assurer une coordination efficace des individus.

L'approche économique mobilise trois théories fondatrices. La théorie du capital humain (Becker, 1964) considère les compétences et savoir-faire des individus comme des actifs économiques générateurs de valeur, que les pratiques de formation et de développement contribuent à accroître. La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1979) montre que les pratiques de GRH visent à optimiser les transactions internes à l'organisation. Enfin, la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) explique le recours à certaines pratiques, notamment la rémunération incitative, comme moyen d'aligner les intérêts des employés sur ceux du propriétaire-dirigeant.

L'approche psychologique met en avant le rôle des pratiques de GRH dans la motivation et la satisfaction des travailleurs. Huselid, Jackson et Schuler (1997) établissent que des pratiques favorisant la participation, la communication et la reconnaissance contribuent à stimuler l'engagement des individus et, par ricochet, à améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

## ***2.3 Les approches de la relation GRH-Performance***

Trois grandes approches ont structuré la littérature sur la relation GRH-performance depuis les années 1990 : l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche configurationnelle.

L'approche universaliste, également appelée approche des meilleures pratiques (best practices), postule que certaines pratiques de GRH exercent systématiquement un impact positif sur la performance, indépendamment du contexte organisationnel ou stratégique (Pfeffer et Veiga, 1999). Cette perspective est toutefois de plus en plus contestée en raison de son manque de

contextualisation (Gagnon et Arcand, 2011). Elle s'appuie sur trois principes : la supériorité et l'universalité de certaines pratiques de GRH, la sélectivité en faveur des pratiques induisant la performance financière, et l'additivité des effets des pratiques prises individuellement.

L'approche de contingence nuance la vision universaliste en soutenant que l'efficacité des pratiques de GRH est conditionnée par leur alignement sur des facteurs contextuels, au premier rang desquels la stratégie d'affaires (Porter, 1996 ; Delery et Doty, 1996). Selon cette perspective, c'est l'ajustement des pratiques RH à la stratégie qui génère de la performance, et non les pratiques elles-mêmes prises isolément.

L'approche configurationnelle, sur laquelle repose la présente étude, va plus loin en soutenant que c'est la cohérence interne entre les différentes pratiques de GRH, leur agencement en systèmes ou configurations, qui maximise l'impact sur la performance (Delery et Doty, 1996 ; Arcand, 2000 ; Razouk, 2007). Inspirée des travaux de Mintzberg (1990) sur les configurations organisationnelles, cette approche mobilise le concept d'idéal-type : plus une organisation s'approche d'une configuration idéale cohérente, plus elle est susceptible de maximiser sa performance. Le principe d'équifinalité, corollaire de cette approche, admet que différentes configurations peuvent conduire au même niveau de performance.

La littérature en GRH stratégique a identifié trois idéaux types de systèmes GRH : la GRH stratégique, composée de pratiques mobilisatrices ; la GRH administrative, regroupant des pratiques de contrôle traditionnel ; et la GRH hybride, combinaison des deux précédentes. Liouville et Bayad (1998) ont proposé un modèle en cascade selon lequel les pratiques de GRH influencent d'abord la performance sociale, qui conditionne ensuite la performance organisationnelle, laquelle détermine enfin la performance économique et financière.

#### ***2.4 Travaux empiriques et formulation de l'hypothèse de recherche***

Les études empiriques sur la relation GRH-performance ont livré des résultats riches mais souvent divergents. Guzzo, Jette et Katzell (1985), dans une méta-analyse portant sur dix ans, établissent un lien positif entre les pratiques de formation et d'évaluation du rendement et l'augmentation de la productivité. Patterson et al. (1998), dans une étude longitudinale sur 67 entreprises manufacturières, montrent que les pratiques de GRH appartenant aux groupes sélection-formation et polyvalence-travail en équipe expliquent jusqu'à 18 % de la variance de la productivité et 19 % de celle de la rentabilité. Arcand, Bayad et Fabi (2002), auprès de 46 coopératives financières, établissent que les pratiques innovatrices de GRH sont associées à de meilleures performances lorsqu'elles s'articulent avec des stratégies innovatrices.

En contexte africain et de PME, Sedo (2015) établit, auprès de 103 PME togolaises, que les pratiques de GRH conformes aux regroupements théoriques de la GRH maximisent les performances commerciale, économique et financière, confortant ainsi la robustesse de l'approche configurationnelle en contexte africain. Diouf (2010) montre qualitativement qu'une cohérence entre pratiques de GRH et stratégie améliore les performances d'une PME familiale sénégalaise. Au Bénin, Hounkou (2006) et Noguera, Chalut-Sauvannet et Ahouanougan (2010)

soulignent que le management informel des microentreprises béninoises constitue un frein à leur développement et à leur performance.

La recension des travaux empiriques révèle que peu d'études ont exploré simultanément la logique d'arrimage interne des pratiques de GRH et leur effet sur la performance financière dans le contexte spécifique des microentreprises africaines. C'est dans cette lacune que s'inscrit la présente recherche. Sur la base de la revue de la littérature, nous formulons l'hypothèse suivante :

***H : Les pratiques de gestion des ressources humaines exercent une influence significative sur la performance financière des microentreprises au Bénin.***

### 3. Méthodologie de la recherche

#### 3.1 Positionnement épistémologique et démarche

Cette recherche s'inscrit dans un paradigme positiviste (Perret et Séville, 2003). Partant de la littérature existante sur la GRH et la performance, elle formule une hypothèse soumise à vérification empirique par le biais d'une approche quantitative et d'une démarche hypothético-déductive. La réalité est appréhendée comme objective et indépendante du chercheur ; les données collectées sont traitées par des méthodes statistiques permettant une généralisation des résultats.

Le type d'investigation retenu est transversal, dit synchronique : les pratiques de GRH et la performance financière sont mesurées simultanément, ce qui permet d'établir des relations de corrélation et d'évaluer la part de variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes. Cette approche est jugée la plus appropriée au regard de l'objectif de l'étude, qui est de mesurer le degré d'influence des pratiques de GRH sur la performance financière des microentreprises béninoises.

#### 3.2 Opérationnalisation des variables

La variable indépendante est constituée par les pratiques de GRH, opérationnalisées à partir des travaux de Liouville et Bayad (1998) et d'Arcand et al. (2002). Six pratiques ont été retenues : le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation du rendement, la planification des carrières et la diffusion de l'information. Chaque pratique est mesurée par trois items sur une échelle de Likert à cinq points, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

La variable dépendante est la performance financière des microentreprises, mesurée par deux indicateurs subjectifs : le sens de variation du chiffre d'affaires et du résultat net au cours de l'année écoulée, selon une échelle binaire (1= à la hausse ; 2 = à la baisse). Ce choix est justifié par les spécificités des microentreprises béninoises, dont la majorité ne tient pas de comptabilité formelle permettant le calcul d'indicateurs objectifs tels que le retour sur capitaux propres. Cette approche par la performance perçue est également utilisée par Guery (2009), qui montre que les indicateurs subjectifs de rentabilité sont corrélés aux indicateurs financiers objectifs.

### 3.3 Cadre de l'étude et échantillonnage

L'étude porte sur les microentreprises du Grand Porto-Novo, capitale administrative du Bénin. Le tissu entrepreneurial de cette zone, qui couvre les secteurs du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration, de la transformation agroalimentaire, de l'économie numérique, de l'esthétique, de la poissonnerie, de la mécanique automobile, du commerce de détail et d'autres activités, offre un terrain représentatif et diversifié des réalités des microentreprises béninoises.

La population mère a été constituée à partir de la base de données du ministère des Petites et Moyennes Entreprises, et comprend 200 microentreprises enregistrées avant décembre 2018. L'échantillon a été sélectionné par tirage stratifié proportionnel selon les secteurs d'activité, aboutissant à 140 microentreprises, soit un taux de sondage de 70 %. Ce taux élevé garantit une bonne représentativité de l'échantillon. La répartition sectorielle de l'échantillon est présentée dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Répartition de l'échantillon par secteur d'activité**

Secteur d'activité	Effectifs	Pourcentage (%)
Tourisme	2	1,4
Hôtellerie	10	7,1
Restauration	18	12,9
Transformation agro-alimentaire	31	22,1
Économie numérique	9	6,4
Esthétique	12	8,6
Poissonnerie	9	6,4
Mécanique automobile	4	2,9
Revendeurs	25	17,9
Autres activités	20	14,3
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,0</b>

Source : Auteurs, à partir des données d'enquête (2019)

### 3.4 Collecte et traitement des données

Les données ont été collectées par questionnaire administré aux dirigeants ou aux directeurs des ressources humaines des microentreprises ciblées, au cours du second semestre de l'année 2019. Sur 200 questionnaires distribués, 140 ont été dûment remplis et exploitables, représentant un taux de récupération de 70 %. Les soixante non-répondants ont invoqué le manque de temps (quinze), l'illettrisme (trente) ou la fermeture imminente de leur entreprise (quinze).

Les données ont été saisies et traitées sous Excel pour la mise en forme, puis analysées sous SPSS version 21. Trois techniques statistiques ont été mobilisées : la statistique descriptive (fréquences, moyennes, écarts-types et variances) pour caractériser le niveau d'application des pratiques de GRH ; la corrélation de Pearson pour mesurer les relations bivariées entre chaque pratique de GRH et la performance financière ; et la régression linéaire multiple pour évaluer l'influence conjointe des pratiques de GRH sur la performance financière et identifier les pratiques statistiquement significatives. Le seuil de signification retenu est de 5 % ( $p$  inférieur à 0,05). L'hypothèse de recherche est validée si au moins une pratique de GRH présente une influence significative sur la performance financière.

## 4. Présentation et discussion des résultats

### 4.1 Statistiques descriptives des pratiques de GRH

L'analyse descriptive des pratiques de GRH (tableau 2) révèle que les dirigeants des microentreprises béninoises affichent globalement une position d'indifférence à l'égard de la mise en œuvre de l'ensemble des pratiques étudiées, avec des moyennes oscillantes entre 2,65 pour la planification des carrières et 3,39 pour la diffusion de l'information. Aucune pratique n'atteint le seuil de validation fixé à un pourcentage cumulé des modalités d'accord strictement supérieur à 50 %.

**Tableau 2 : Statistiques descriptives des pratiques de GRH**

Pratique de GRH	N	Moyenne	Médiane	Écart-type	Variance
Recrutement	140	3,17	3,50	1,240	1,539
Formation	140	3,28	3,00	1,206	1,454
Rémunération	140	2,93	3,00	1,318	1,736
Évaluation du rendement	140	2,84	3,00	1,337	1,788
Planification des carrières	140	2,65	3,00	1,335	1,783
Diffusion de l'information	140	3,39	3,00	1,180	1,391

Source : Résultats d'enquête, SPSS 21 (2019)

Ces résultats témoignent du caractère peu formalisé et largement informel de la GRH dans les microentreprises béninoises. La pratique la moins appliquée est la planification des carrières (moyenne = 2,65), ce qui s'explique par l'horizon temporel court des dirigeants de ME, essentiellement préoccupés par la survie quotidienne de leur entité. La diffusion de l'information est la pratique la mieux perçue (moyenne = 3,39), ce qui peut refléter la forte présence du dirigeant-proprétaire dans la gestion quotidienne. Ces constats corroborent les observations de Mahé de Boislandelle (1996) sur l'effet de grossissement dans les très petites entreprises, et de Jaouen et Torrès (2008) sur le management de proximité caractéristique de ce type d'entités.

#### 4.2 Analyse des corrélations entre pratiques de GRH et performance financière

La matrice de corrélation de Pearson (tableau 3) fait apparaître plusieurs résultats remarquables. D'une part, les six pratiques de GRH sont fortement et significativement corrélées entre elles ( $p$  inférieur à 0,01), ce qui atteste d'une certaine cohérence interne de la GRH au sein des microentreprises étudiées, un résultat cohérent avec les postulats de l'approche configurationnelle.

D'autre part, concernant la relation avec la performance financière, seules deux pratiques présentent des coefficients de corrélation significatifs : la formation ( $r = -0,171$  ;  $p = 0,044$ ) et l'évaluation du rendement ( $r = -0,166$  ;  $p = 0,049$ ), toutes deux négativement corrélées à la performance financière. Les autres pratiques ne présentent pas de corrélation significative avec la performance financière, qu'il s'agisse du recrutement ( $r = 0,087$  ;  $p = 0,305$ ), de la rémunération ( $r = -0,109$  ;  $p = 0,199$ ), de la planification des carrières ( $r = -0,101$  ;  $p = 0,234$ ) ou de la diffusion de l'information ( $r = -0,030$  ;  $p = 0,729$ ).

**Tableau 3 : Corrélations entre pratiques de GRH et performance financière**

Pratique	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Recrutement	1	0,492**	0,399**	0,398**	0,401**	0,470**
(2) Formation	—	1	0,438**	0,558**	0,624**	0,555**
(3) Rémunération	—	—	1	0,618**	0,542**	0,439**
(4) Éval. rendement	—	—	—	1	0,650**	0,491**
(5) Plan. carrières	—	—	—	—	1	0,581**
(6) Diffusion info.	—	—	—	—	—	1
<b>Perf. financière</b>	0,087	-0,171*	-0,109	-0,166*	-0,101	-0,030

\*\* Corrélation significative au niveau 0,01 (bilatéral). \* Corrélation significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : Résultats d'enquête, SPSS 21 (2019)

### 4.3 Analyse de régression : l'influence conjointe des pratiques de GRH

L'analyse de régression linéaire multiple permet d'évaluer l'influence conjointe de l'ensemble des pratiques de GRH sur la performance financière des microentreprises. Les résultats sont présentés dans les tableaux 4 et 5.

**Tableau 4 : Coefficients de régression - Pratiques de GRH et performance financière**

Variable	B (non std.)	Erreur std.	Bêta ( $\beta$ )	t	P
Constante	2,071	0,129	—	16,049	0,000
Recrutement	0,086	0,035	<b>0,242</b>	2,411	<b>0,017*</b>
Formation	-0,089	0,043	<b>-0,245</b>	-2,084	<b>0,039*</b>
Rémunération	-0,019	0,037	-0,058	-0,529	0,598
Évaluation du rendement	-0,050	0,040	-0,153	-1,244	0,216
Planification des carrières	0,015	0,041	0,047	0,374	0,709
Diffusion de l'information	0,024	0,041	0,066	0,593	0,554

\* Significatif au seuil de 5 % ( $p < 0,05$ ). Variable dépendante : Performance financière.

Source : Résultats d'enquête, SPSS 21 (2019)

**Tableau 5 : Récapitulatif du modèle de régression**

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté	Erreur std.	F	P
0,297	0,088	0,047	0,4276	2,140	0,053

Source : Résultats d'enquête, SPSS 21 (2019)

Le modèle de régression présente un coefficient de corrélation multiple  $R = 0,297$  et un coefficient de détermination  $R^2 = 0,088$ , indiquant que l'ensemble des pratiques de GRH explique environ 8,8 % de la variance de la performance financière. La statistique de Fisher ( $F = 2,140$  ;  $p = 0,053$ ) approche le seuil de signification à 5 %, signalant une tendance globalement significative de l'effet du modèle.

L'examen des coefficients individuels révèle un tableau contrasté. La pratique de recrutement est la seule à exercer un effet positif et significatif sur la performance financière ( $\beta = 0,242$  ;  $t = 2,411$  ;  $p = 0,017$ ) : plus les dirigeants formalisent leurs procédures de recrutement, recours

à des descriptions de poste, tests de sélection et vérification des compétences, plus la performance financière tend à s'améliorer. Ce résultat conforte les travaux de Patterson et al. (1998) et d'Arcand et al. (2002) sur l'importance des procédures de sélection formelle comme levier de performance.

La pratique de formation présente en revanche un effet négatif significatif ( $\beta = -0,245$  ;  $t = -2,084$  ;  $p = 0,039$ ). Ce résultat, contre-intuitif au regard des thèses universalistes, s'explique par plusieurs facteurs contextuels propres aux microentreprises béninoises. D'une part, les formations dispensées peuvent ne pas être suffisamment ciblées sur les besoins réels de l'entreprise, générant des coûts sans retour immédiat sur la performance financière. D'autre part, la formation peut accroître l'employabilité des salariés et les inciter à quitter l'entreprise pour de meilleures opportunités, un phénomène particulièrement prégnant lorsque les microentreprises ne peuvent offrir des conditions salariales compétitives. Ce résultat rejoint les observations de Guery (2009) sur l'absence de relation positive entre certaines pratiques de GRH et la rentabilité, et invite à une réflexion approfondie sur les conditions d'efficacité de la formation dans les contextes de faible formalisation organisationnelle.

Les quatre autres pratiques, à savoir la rémunération ( $\beta = -0,058$  ;  $p = 0,598$ ), l'évaluation du rendement ( $\beta = -0,153$  ;  $p = 0,216$ ), la planification des carrières ( $\beta = 0,047$  ;  $p = 0,709$ ) et la diffusion de l'information ( $\beta = 0,066$  ;  $p = 0,554$ ), n'exercent pas d'effet statistiquement significatif sur la performance financière. Ces résultats s'expliquent en partie par le faible niveau d'application de ces pratiques au sein des microentreprises étudiées : il est difficile de mesurer l'effet d'une pratique qui n'est que très partiellement implantée.

Sur la base de l'ensemble de ces résultats, l'hypothèse de recherche est partiellement validée : le recrutement, positivement, et la formation, négativement, exercent des influences significatives sur la performance financière, tandis que les quatre autres pratiques n'atteignent pas le seuil de signification requis.

#### ***4.4 Discussion des résultats***

Ces résultats appellent plusieurs niveaux de discussion. En premier lieu, la validation partielle de l'hypothèse de recherche s'inscrit dans la ligne des travaux de Boselie, Dietz et Boon (2005) qui, dans leur revue de 104 articles publiés entre 1994 et 2003, concluaient à l'absence d'uniformité dans les résultats empiriques sur la relation GRH-performance. La présente étude confirme que cette relation est contextuelle et non mécanique, en particulier dans le contexte des microentreprises africaines dont les spécificités, notamment le management de proximité, la faible formalisation et l'omniprésence du dirigeant, diffèrent fondamentalement des grandes entreprises pour lesquelles la plupart des théories ont été initialement élaborées.

En deuxième lieu, l'effet positif significatif du recrutement sur la performance financière conforte l'approche de contingence et confirme que, même dans un contexte de faible formalisation, des procédures de sélection adéquates constituent un levier tangible de performance. Ce résultat est cohérent avec les travaux de Barette et Simeus (1997) qui

démontrent l'existence d'une relation positive entre certaines pratiques de GRH et la performance financière dans les entreprises à faibles ressources.

En troisième lieu, l'effet négatif de la formation interpelle les thèses universalistes et soulève la question des conditions d'efficacité de la formation en contexte de microentreprises. Ce résultat paradoxal illustre précisément le principe configurationnel selon lequel c'est la cohérence interne des pratiques, et non leur déploiement isolé, qui génère de la performance (Delery et Doty, 1996). Une politique de formation non articulée avec des mécanismes de rétention du personnel, tels que la revalorisation salariale ou la planification des carrières, risque de produire des effets contre-productifs sur la rentabilité de l'entreprise.

En quatrième lieu, la faible variance expliquée par le modèle ( $R^2 = 0,088$ ) souligne que d'autres déterminants de la performance financière des microentreprises béninoises, tels que l'accès au financement, la qualité des équipements, la localisation géographique ou la stratégie commerciale, n'ont pas été saisis dans cette étude. Ces résultats invitent à une lecture multidimensionnelle de la performance, tel que le préconisent Johnson et Kaplan (1987) et Morin et al. (1994).

## 5. Implications managériales

### 5.1 Recommandations à l'endroit des dirigeants de microentreprises

Les résultats de cette étude invitent les dirigeants de microentreprises à appréhender la GRH non comme une contrainte administrative, mais comme un levier stratégique de performance. Plusieurs recommandations opérationnelles découlent directement des résultats obtenus.

En matière de recrutement, les dirigeants sont invités à formaliser davantage leurs procédures de sélection : élaboration préalable de descriptions de poste, définition des profils de compétences requis et recours à des tests de sélection adaptés. Pour les postes à haute responsabilité, le recours à des structures spécialisées en recrutement constitue un investissement dont l'effet positif sur la performance financière est empiriquement documenté par la présente étude.

En matière de formation, les résultats invitent à la sélectivité et à la prudence. Il ne s'agit pas de renoncer à former le personnel, mais de s'assurer que les formations sont ciblées sur des besoins précis et directement liés aux activités génératrices de revenus de l'entreprise. Surtout, toute politique de formation doit être articulée avec des mécanismes de rétention des talents : revalorisation salariale conditionnée à l'acquisition de nouvelles compétences, perspectives d'évolution interne, et clauses d'engagement formalisées. C'est cette articulation systémique qui peut transformer la formation en véritable levier de performance.

En ce qui concerne les pratiques de rémunération, d'évaluation du rendement, de planification des carrières et de diffusion de l'information, leur déploiement coordonné avec les autres pratiques est recommandé. Des réunions régulières de partage d'information, des évaluations périodiques du rendement fondées sur des critères clairs et des perspectives d'évolution interne constituent des leviers de motivation à moindre coût pour des entités aux ressources limitées.

## ***5.2 Recommandations à l'endroit des pouvoirs publics***

Les pouvoirs publics béninois ont un rôle crucial à jouer dans l'amélioration des pratiques de GRH des microentreprises. Il est recommandé de mettre en place des programmes de formation subventionnés sur les pratiques de GRH à l'attention des dirigeants de ME. Des allègements fiscaux ciblés pourraient également être accordés aux microentreprises qui investissent dans la formation de leur personnel, afin de neutraliser l'effet négatif de la formation sur la performance financière à court terme. Par ailleurs, le renforcement des capacités des structures d'appui aux ME en matière de conseil en GRH contribuerait à professionnaliser progressivement la gestion des ressources humaines dans ce segment d'entreprises.

## **6. Conclusion**

Cette étude avait pour objectif d'analyser l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance financière des microentreprises au Bénin, à partir d'une enquête menée auprès de 140 microentreprises du Grand Porto-Novo. S'appuyant sur l'approche configurationnelle et une méthodologie quantitative associant corrélation de Pearson et régression linéaire multiple, elle apporte une contribution empirique originale à la littérature sur la GRH en contexte de microentreprises africaines.

Les principaux résultats montrent que les pratiques de GRH exercent une influence significative mais contrastée sur la performance financière des microentreprises béninoises. Le recrutement constitue le principal levier positif de performance financière ( $\beta = 0,242$  ;  $p = 0,017$ ), tandis que la formation présente un effet négatif significatif ( $\beta = -0,245$  ;  $p = 0,039$ ), résultat paradoxal qui s'explique par le contexte de faible formalisation et le risque de départ des employés formés vers des entreprises concurrentes plus rémunératrices. Les quatre autres pratiques étudiées n'exercent pas d'effet significatif dans le modèle, probablement en raison de leur faible niveau d'implantation dans les microentreprises de l'échantillon.

Sur le plan théorique, ces résultats nuancent les thèses universalistes de la GRH et confirment la pertinence de l'approche configurationnelle dans le contexte des microentreprises africaines : c'est la cohérence systémique des pratiques, et non leur déploiement isolé, qui génère de la performance. Sur le plan managérial, ils invitent les dirigeants de microentreprises à prioriser la structuration de leurs pratiques de recrutement et à articuler toute politique de formation avec des mécanismes robustes de rétention des talents.

Cette recherche comporte toutefois plusieurs limites. La taille de l'échantillon, limitée à 140 microentreprises concentrées sur Porto-Novo, restreint la portée des généralisations. La mesure subjective de la performance financière constitue un proxy imparfait d'indicateurs objectifs tels que le retour sur capitaux propres. Enfin, la nature transversale du design de recherche ne permet pas d'établir des relations de causalité stricte entre les pratiques de GRH et la performance financière.

Des recherches futures pourraient élargir l'échantillon à d'autres villes béninoises et à d'autres pays d'Afrique de l'Ouest afin d'améliorer la comparabilité des résultats. L'adoption d'une

approche longitudinale permettrait de mieux saisir les effets différés des pratiques de GRH sur la performance. L'intégration de variables modératrices telles que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité ou l'ancienneté du dirigeant enrichirait également l'analyse. Une approche qualitative complémentaire permettrait, quant à elle, de mieux comprendre les mécanismes par lesquels certaines pratiques de GRH affectent la performance dans ce contexte spécifique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Arcand, M., Bayad, M., et Fabi, B. (2002). L'effet des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des coopératives financières. *Revue internationale PME*, 15(2), 43–73.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10e éd.). Kogan Page.
- Barette, J., et Simeus, M. (1997). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie. Document de travail, n° 37. Université d'Ottawa, Faculté d'administration.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., et Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Columbia University Press.
- Boselie, P., Dietz, G., et Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion* (8e éd.). Presses Universitaires de France.
- D'Arcimoles, C. H. (1995). *Diagnostic financier et gestion des ressources humaines*. Economica.
- Delery, J. E., et Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Diouf, M. (2010). GRH et performance dans les PME familiales : le cas du Sénégal. *Revue africaine de management*, 5(1), 22–38.
- Gagnon, S., et Arcand, M. (2011). Augmenter la performance organisationnelle par les pratiques de GRH alignées sur la stratégie. *Revue internationale de gestion*, 36(4), 24–33.
- Guery, L. (2009). Pratiques de GRH et performance économique-financière : une analyse sur données REPONSE. *Revue de gestion des ressources humaines*, 73(3), 44–60.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D., et Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38(2), 275–291.
- HILMI, Y., & HILMI, M. (2016). Le développement de l'employabilité, outil pour limiter l'inadéquation formation emploi: Cas du métier d'un responsable financier. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 1(13).
- Houkou, E. (2006). Les pratiques de GRH et la performance des entreprises béninoises : une analyse empirique. *Revue africaine de management*, 1(1), 12–29.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., et Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188.

- Jaouen, A., et Torrès, O. (2008). *Les très petites entreprises : un management de proximité*. Hermès Science Publications.
- Jensen, M. C., et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Johnson, H. T., et Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.
- 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 PME*, 18(2), 43–73.
- Lengnick-Hall, C. A., et Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454–470.
- Lepak, D. P., et Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Liouville, J., et Bayad, M. (1998). Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire. *Gestion 2000*, 1, 159–179.
- Mahé de Boislandelle, H. (1996). L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME. *Gestion 2000*, 12(4), 105–124.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management : voyage au centre des organisations*. Éditions d'Organisation.
- Morin, E., Savoie, A., et Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Gaëtan Morin Éditeur.
- Noguera, F., Chalut-Sauvannet, M. C., et Ahouanougan, S. (2010). Management informel et performance dans les PME béninoises. *Management et Avenir*, 37, 162–180.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., et Wright, P. M. (2006). *Human resource management: Gaining a competitive advantage (5e éd.)*. McGraw-Hill.
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., et Nickell, S. (1998). *Impact of people management practices on business performance*. Institute of Personnel and Development.
- Peretti, J. M. (2003). *Gestion des ressources humaines (11e éd.)*. Vuibert.
- Perret, V., et Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R. A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 13–33). Dunod.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., et Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37–48.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

- PRCMN (2017). Rapport final de l'identification et pré-diagnostic des MPME dans le Grand Porto-Novo. Programme de Renforcement de la Compétitivité et de la Mise à Niveau des MPME, Ministère des PME, Bénin.
- Razouk, A. (2007). La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME : approche configurationnelle et performance [Thèse de doctorat]. Université Paul Verlaine – Metz.
- Schuler, R. S., et Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Sedo, K. (2015). Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des PME au Togo : approche configurationnelle idéal-type [Thèse de doctorat]. Université de Lomé.
- St-Pierre, J. (1999). La gestion financière des PME : théories et pratiques. Presses de l'Université du Québec.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.
- Wright, P. M., et McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.