

**JOURNAL OF APPLIED ECONOMICS AND
MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
(JAEMO)**

***REVUE D'ECONOMIE APPLIQUÉE ET DE
GESTION DES ORGANISATIONS
(REAGO)***



Vol. 2 – N° 2 – june / juin 2026

Email : jaemoeditor@gmail.com

Online : www.lread.ml

ESJI Eurasian
Scientific
Journal
Index
www.ESJIndex.org
<http://esjindex.org/search.php?id=7919>

**Open Access
Journal**

ASCI
Asian Science Citation Index

<https://www.ascidatabase.com/masterjournalist.php?v=17501>

EDITORIAL LINE

Journal of Applied Economics and Management of Organizations (JAEMO) publishes scientific manuscripts in the field of economics and management sciences as well as in very close fields. Nowadays, economics and management sciences have progressed a lot to the point that they have made alliances with neighboring sciences. This journal aims to promote very specialized, original and innovative scientific research.

Currently, the journal publishes in two languages: French and English. The JAEMO journal is biannual (one issue in June and the second in December). The articles to be published by the journal must deal with a very clear problem in the fields as defined above, present the conceptual framework, the well-provided methodology, the quality data with rigorous treatment and the results that can contribute to scientific research and applied policies.

Theoretical articles are also welcome as long as they indicate the modeled stylized facts and the intuitions on advanced theories. These types of manuscripts must demonstrate advanced conceptualization and use rigorous methodological tools to pave the way for future empirical verifications. In any case, the journal remains very demanding on scientific rigor.

PUBLICATION AND FORMAT

The journal is published in electronic and paper versions under the ISSN 1987-1694 twice a year. The online version is available in PDF format in the form of the complete volume or offprints. The edited version is in A4 format.

LIGNE EDITORIALE DE LA REVUE

Journal of Applied Economics and Management of Organizations (JAEMO) publie les manuscrits scientifiques dans le domaine des sciences économiques et de gestion ainsi que dans les domaines très proches. De nos jours, les sciences économiques et de gestion ont beaucoup progressé au point qu'elles ont fait des alliances avec les sciences voisines. Cette revue se veut faire la promotion de la recherche scientifique très pointue, originale et innovante.

Actuellement, la revue publie dans deux langues qui sont le français et l'anglais. La revue JAEMO est semestrielle (un numéro le mois de juin et le second en décembre). Les articles à publier par la revue doivent porter sur une problématique très claire dans les domaines tels que définis ci-dessus, présenter le cadre conceptuel, la méthodologie bien fournie, les données de qualité avec un traitement rigoureux et les résultats pouvant contribuer à la recherche scientifique et aux politiques appliquées.

Les articles théoriques sont aussi les bienvenus pour autant qu'ils indiquent les faits stylisés modélisés et les intuitions sur des théories avancées. Ces types de manuscrits doivent faire preuve d'une conceptualisation avancée et user d'outils méthodologiques rigoureux pour ouvrir la voie à des vérifications empiriques futures. En tout état de cause, la revue reste très exigeante sur la rigueur scientifique.

PARUTION ET FORMAT

La revue paraît en version électronique et en version papier sous l'ISSN 1987-1694 deux fois par an. La version en ligne est disponible en format PDF sous forme du volume complet ou des tirés à part. La version éditée est en format A4.

SCIENTIFIC COUNCIL ECONOMIC SCIENCES

CONSEIL SCIENTIFIQUE SCIENCES ECONOMIQUES

Pr Ahmadou Aly MBAYE, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Birahim Bouna NIANG, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Maman Nafiou MALAM MAMAN, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Jean-Jacques EKOMIE, Université Omar Bongo ; Pr Adama DIAW, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Gilbert Marie Aké N'GBO Université Félix Houphouët Boigny ; Pr Kimséyinga SAVADOGO, Université Thomas SANKARA ; Pr Pam ZAHONOGO, Université Thomas SANKARA ; Pr Noel THIOMBIANO, Université Thomas SANKARA ; Pr Omer COMBARY, Université Thomas SANKARA ; Pr Youssoufou HAMADOU DAOUDA, Université Djibo HAMANI ; Pr Denis ACCLASATO, Université d'Abomey Calavi ; Pr Charlemagne IGUE, Université d'Abomey Calavi ; Pr Akoété AGBODJI, Université de Lomé ; Pr AKLESSO Egbendewe-Mondzozo, Université de Lomé ; Pr Akilou AMADOU, Université de Lomé ; Pr Chérif Sidy KANE, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Ousmane Papa KANTE, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako.

ECONOMIC SCIENCES READING COMMITTEE

COMITE DE LECTURE SCIENCES ECONOMIQUES

Pr Birahim Bouna NIANG, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Pam ZAHONOGO, Université Thomas SANKARA ; Pr Noel THIOMBIANO, Université Thomas SANKARA ; Pr Omer COMBARY, Université Thomas SANKARA ; Pr Maman Nafiou MALAM MAMAN, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Youssoufou HAMADOU DAOUDA, Université Djibo HAMANI de Tahoua ; Pr Denis ACCLASATO, Université d'Abomey Calavi ; Pr Charlemagne IGUE, Université d'Abomey Calavi ; Pr Akoété AGBODJI, Université de Lomé ; Pr AKLESSO Egbendewe-Mondzozo, Université de Lomé ; Pr Akilou AMADOU, Université de Lomé ; Pr Chérif Sidy KANE, Université Cheikh Anta Diop ; Pr PILO Mikémina, Togo, Université de KARA ; Pr Ndiack FALL, Université Cheikh Anta Diop ; Pr MOHAMED BELLO Ibrahim, Université Djibo HAMANI ; Pr LOKONON Kounagbè Odilon Boris, Université de Parakou ; Pr ZOUNGRANA Tibi Didier, Université Thomas SANKARA.

SCIENTIFIC COUNCIL MANAGEMENT SCIENCES

CONSEIL SCIENTIFIQUE SCIENCES DE GESTION

Pr Tidjani Bassirou, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Augustin Anassé Adja Anassé, Université de Bouaké ; Pr Nadédjo Bigou-Lare, Université de Lomé ; Pr El Bachir Wade, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Serge Francis Simen Nana, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Zakari Yaou KAKA, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Bertrand Sogbossi Bocco, Université de Parakou ; Pr Jean Paul Mamboudou, Université Omar Bongo de Libreville ; Pr Emmanuel Hounkou, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Judith B. Glidja, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Rosaline Worou H., Université d'Abomey-Calavi ; Pr Karima Sylla Doucouré, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Yao Messah Kounetsron, Université de Lomé ; Pr Mamadou Toe, Université Thomas Sankara de Ouagadougou ; Pr Jean-Max Kono Abe, Université de Yaoundé II ; Pr Adama Tahirou Younoussi Meda, Université Djibo Hamani de Tahoua ; Pr Birahim Gueye, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Seydou Sané, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Balibié Serge Auguste Bayala, Université Ouaga II ; Pr Boubacar Baïdari, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Désirée Altante Biboum, Université de Douala ; Pr Raphaël Nkaleu, ESSEC de Douala ; Pr Fatou Diop Sall, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Jean-Claude Kouladoun Ousseuknadji, Université de N'Djamena, Tchad.

MANAGEMENT SCIENCES READING COMMITTEE

COMITE DE LECTURE SCIENCES DE GESTION

Pr Serge Francis Simen Nana, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Yaou Zakari Kaka, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Boubacar Baidari, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Balibié Serge Auguste Bayala, Université Ouaga II ; Pr Désirée Altante Biboum, Université de Douala ; Pr Judith Glidja, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Karima Sylla Doucouré, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Birahim Gueye, Université Gaston Berger Saint Louis ; Pr Yao Messah Kounetsron, Université de Lomé ; Pr Raphaël Nkaleu, ESSEC de Douala – Tsotso Kouévi, Université de Lomé ; Pr Djaoudath Alidou, Université de Parakou ; Pr Tanko A. Tankpé, Université de Kara ; Pr Fatou Diop Sall, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Augustin Anassé Adja Anassé, Université de Bouaké ; Pr Nadédjo Bigou-Lare, Université de Lomé ; Pr El Bachir Wade, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Houdou Attikou Diallo, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Amara Nimaga, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Boubacar Kamissoko, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako.

PUBLICATION DIRECTOR / DIRECTEUR DE PUBLICATION

M. Issoufou SOUMAILA MOULEYE, Maître de Conférences Agrégé

EDITORIAL TEAM / EQUIPE DE REDACTION

Dr Amadou BAMBA, Dr Boubacar KAMISSOKO, Dr Abdoulaye MAÏGA, Dr Abdoulaye Soumaïla MOULAYE, Dr Yaya SIDIBE, Dr Souaïbou Samba Lamine TRAORE, Dr Abdoulaye N'Tigui KONARE, Dr Aminata S. Coulibaly, Dr Khalid DEMBELE, Dr Kadia CISSE, Dr Bakary BERTHE, Dr Bakary KONE, Dr Sidiki KOUMA.

TECHNICAL TEAM AND SECRETARIAT

EQUIPE TECHNIQUE ET SECRETARIAT

Djimé Silamakan DIAWARA

Ibrahim Ahmadou TOURE

Fousseyni BAGAYOGO

© *Journal of Applied Economics and Management of Organizations*

SUMMARY / SOMMAIRE

Titres et Auteurs / Titles and Authors	Pages
Supportisme et logiques actantielles dans le « sponsoring de saison » du football au Cameroun <i>Supporters' culture and Actantial Logic in "Season Sponsorship" in Cameroonian Football</i> Léopold NGODJI TCHEUTOU	1-17
Adaptation de l'agriculture vivrière (riz, mil, sorgho et maïs) face aux effets de la variation du climat au Mali <i>Adaptation of subsistence agriculture (rice, millet, sorghum, and maize) to the effects of climate variability in Mali</i> Mahamadou Bassirou TANGARA - Kadia CISSE - Barazi Tagalifi MAIGA	18-34
L'approche de la RSE pour l'exploitation aurifère durable au bénéfice du développement local : Cas du Mali <i>CRS approach for sustainable gold mining in favor of local development: Case of Mali</i> Amadou DOLO - Boubacar SY - Boureima CISSE et Balla CAMARA	35-57
Effets du Travail Non Rémunéré sur la Sécurité Alimentaire au Mali <i>Effects of Unpaid Work on Food Security in Mali</i> Fousseny DIALLO- Tiémoko SOUMAORO - Yacouba SANGARE - Aly Badara SAMASSEKOU	58-71
Influence des pratiques de développement des ressources humaines sur la performance sociale des PME de la Commune Urbaine de Labé en Moyenne Guinée <i>The Impact of Human Resource Development Practices on the Social Performance of SMEs in the Urban Municipality of Labé, Central Guinea</i> Dr Siaka FAROKO - Dr Mamadou Malal BALDE - Dr Abdoulaye KEITA - Dr Mohamed Sékou SIMPARA	72-91
Management de la supply chain et performance logistique dans le secteur de télécommunications au Mali : le cas d'Orange Mali <i>Supply chain management and logistics performance in the telecommunications sector in Mali: The case of Orange Mali</i> Zakari Yaou KAKA - Daouda DIARRA - Boubacar KAMISSOKO	92-107

Gestion des ressources humaines et incitation des femmes bénéficiaires dans les activités génératrices de revenus cas du projet de savonnerie de Dogoni <i>Human resource management and incentives for women beneficiaries in income generating activities: the case of the Dogoni soap-making project</i> Bourama DEMBELE - Sory DOLO - Kalifa DIARRA - Amadou A MAIGA	108-121
Mobilité géographique au Mali : contrainte institutionnelle et opportunité de développement des compétences professionnelles <i>Geographical mobility in Mali: institutional constraint and opportunity for professional skills development</i> Bourama DEMBELE - Kalifa DIARRA - Amadou DOLO - Jacob COULIBALY	122-134
Apport de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les relations sociales dans le secteur bancaire au Mali : cas de la Coris Bank International <i>Contribution of forward planning of jobs and skills to the social relations in banking sector: case of Coris Bank International Mali</i> Dr Bocar Issiaka YALCOUE et Pr Zakari Yaou KAKA	135-146
Effet de l'éducation sur la gestion des risques des producteurs de riz dans la zone de l'Office du Niger au Mali <i>Effect of Education on the Perception and Management of Farms among rice Producers in the Office du Niger zone in Mali.</i> Moussa DOUGNON - Boubacar SY- Abdoul Karim DIAMOUTENE	147-160
Dysfonctionnements dans le processus de recrutement des agents de santé et leurs impacts sur la performance des ressources humaines : cas du centre de santé de référence de Sikasso (Mali) <i>Dysfunctions in the recruitment process of healthcare workers and their effects on human resource performance: a case study of the Sikasso district referral health center (CSRéf), Mali.</i> Zakari Yaou KAKA - Mohamed SANOGO - Sory SAMASSEKOU	161-179
Rôle de la digitalisation dans la performance financière des cabinets d'expertise comptable au Mali : cas de la Société d'expertise comptable Diarra <i>The role of digitalization in the financial performance of accounting firms in Mali: the case of Société d'expertise comptable Diarra</i> Oumar SY - Hamane ADIAWIAKOYE - Sory SAMASSEKOU - Boubacar KAMISSOKO	180-201

Les mutations entrepreneuriales du secteur public malien face aux programmes d'ajustement structurels : de l'indépendance à la souveraineté économique (1960-2026) <i>Entrepreneurial Mutations of Mali's Public Sector under Structural Adjustment Programs: From Independence to Economic Sovereignty (1960-2026)</i> Dr Mahamane Chirfi ASCOFARÉ	202-218
---	-----------------------



Influence des pratiques de développement des ressources humaines sur la performance sociale des PME de la Commune Urbaine de Labé en Moyenne Guinée

The Impact of Human Resource Development Practices on the Social Performance of SMEs in the Urban Municipality of Labé, Central Guinea

Dr Siaka FAROKO¹ - Dr Mamadou Malal BALDE² - Dr Abdoulaye KEITA³ - Dr Mohamed Sékou SIMPARA⁴

1. Enseignant- chercheur Université de Labé, République de Guinée, siakafaroko2002@gmail.com.
2. Enseignant- chercheur Université de Labé, République de Guinée ;
3. Enseignant- chercheur Université de Labé, République de Guinée ;
4. Université Julius Nyerere de Kankan, République de Guinée.

Résumé

Cet article analyse l'influence des pratiques de développement des ressources humaines sur la performance sociale des petites et moyennes entreprises (PME) de la Commune Urbaine de Labé en Guinée. À partir d'une enquête quantitative menée auprès de 116 employés issus de PME locales, l'étude examine l'effet de trois pratiques clés : l'appréciation des compétences, la formation continue et la gestion des carrières et mobilité, sur quatre dimensions de la performance sociale : la satisfaction, l'engagement, l'absentéisme et l'état d'esprit des employés. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS (analyse de fiabilité, corrélation et régression multiple). Les résultats révèlent que la formation continue influence significativement l'ensemble des dimensions de la performance sociale. La gestion des carrières agit positivement sur la satisfaction et l'état d'esprit, tandis que l'appréciation des compétences affecte significativement l'engagement, l'absentéisme et l'état d'esprit. Ces résultats confirment le rôle stratégique des pratiques de développement RH dans l'amélioration du climat social des PME.

Mots-clés : Développement RH, Performance sociale, PME, Satisfaction, Engagement.

Abstract

This article analyzes the impact of human resource development practices on the social performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Urban Municipality of Labé, Guinea. Based on a quantitative survey of 116 employees from local SMEs, the study examines the effect of three key practices—skills assessment, continuing education, and career management and mobility—on four dimensions of social performance: employee satisfaction, engagement, absenteeism, and mindset. The data were analyzed using SPSS software (reliability analysis, correlation, and multiple regression). The results reveal that continuing education significantly influences all dimensions of social performance. Career management has a positive effect on satisfaction and mindset, while skills assessment significantly affects engagement, absenteeism, and mindset. These results confirm the strategic role of HR development practices in improving the social climate of SMEs.

Keywords: HR Development, Social Performance, SMEs, Satisfaction, Engagement.

Introduction

Dans un contexte de compétitivité accrue et d'instabilité économique, les PME jouent un rôle déterminant dans la création d'emplois et le développement local. En Afrique subsaharienne, elles constituent l'essentiel du tissu économique (Banque mondiale, 2019). Toutefois, leur performance dépend largement de la qualité de la gestion des ressources humaines. Longtemps perçue comme une fonction administrative, la gestion des ressources humaines est désormais reconnue comme un levier stratégique de performance (Becker et Gerhart, 1996). Les ressources humaines constituent la ressource la plus importante dans l'entreprise. Bien traité, ces ressources humaines amènent l'entreprise à l'excellence et la mise en place des pratiques de développement des RH garantit certains avantages. Les travaux de Ghazi S. et Oubrahimi. M. (2024), montrent l'existence de plusieurs approches et modèles théoriques prouvant un lien positif entre la GRH et la performance.

En Afrique, même si la préoccupation majeure des entreprises est la nécessité de bâtir ou d'adapter un modèle de gestion de ses ressources en vue : d'attirer les meilleures compétences, les fidéliser et les motiver au service du développement durable, la problématique entre employeurs et employés est l'une des difficultés très souvent citée parmi les problèmes auxquels elles sont confrontées. Dans la partie francophone de l'Afrique occidentale, de nombreux travaux récents menés mettent en évidence le rôle stratégique des pratiques de développement des ressources humaines dans la dynamique organisationnelle des PME.

Ces pratiques notamment l'appréciation des compétences, la formation continue, la gestion des carrières et la mobilité constituent des leviers déterminants pour renforcer la motivation et la rétention du personnel, deux facteurs essentiels à la construction d'un avantage concurrentiel durable. Ainsi selon Meda et Yaou (2024), une politique RH bien structurée favorise la résilience et la mobilisation des salariés dans les PME Nigériennes. Quant à Makolo Kpoghomou (2023), il met en évidence l'importance de la formation comme facteur de motivation dans les PME Ouest-africaines. La Revue des Sciences de Gestion (2023) insiste sur la nécessité de valoriser le capital humain par des pratiques de développement RH orientées vers la reconnaissance et l'implication des employés, renforçant ainsi la performance sociale et économique des organisations.

Les ressources humaines constituent donc sans aucun doute l'un des volets les plus importants pour la survie et le développement des entreprises, c'est pourquoi la qualité du management des ressources humaines est un facteur essentiel au sein d'une organisation pour faire face aux défis économiques, sociaux et technologiques.

Dès lors, nous concevons aisément l'importance de ces impératifs de compétitivité accrue qui nécessitent une implication du personnel aux objectifs des entreprises. La stratégie sociale devient alors une composante essentielle de la stratégie des entreprises. L'analyse des besoins des travailleurs a conduit à une modification des *pratiques en matière de gestion des Ressources Humaines.

C'est pourquoi, on est passé aujourd'hui de l'optique de la gestion du personnel à celle de la gestion des ressources humaines. A cela s'ajoute, l'évolution rapide de l'environnement qui exerce une pression sur toutes les fonctions de l'entreprise, particulièrement celle de la gestion des ressources humaines. Cependant pour tenter d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixées, les entreprises doivent procéder à des ajustements périodiques en matière d'appréciation des

compétences, de formation, de gestion des carrières et de mobilité qui sont d'ailleurs les éléments qui constituent une forte « valeur ajoutée » à la compétitivité de l'organisation.

Si la relation entre pratiques RH et performance a été largement étudiée dans les grandes entreprises, peu de travaux portent sur les PME africaines, notamment en Guinée. Cette recherche s'inscrit dans la perspective d'évaluer l'influence des pratiques de développement RH sur la performance sociale des PME de Labé, une zone où le tissu entrepreneurial est fortement marqué par l'informalité et des contraintes socio-économiques spécifiques.

Ainsi, la question centrale de cette recherche est : Quelle est l'influence des pratiques de développement des ressources humaines sur la performance sociale des PME de la Commune Urbaine de Labé ?

1.Cadre conceptuel

1.1. Pratiques de développement des ressources humaines

Le développement des ressources humaines peut être défini simplement comme le développement de la composante la plus importante de toute entreprise : ses ressources humaines, en « acquérant ou en améliorant les compétences et les attitudes des employés à tous les niveaux afin de maximiser l'efficacité de l'entreprise » (Kelly, 2001). Les pratiques de développement RH regroupent les actions visant à améliorer les compétences et le potentiel (Delery et Roumpi, 2017). Trois pratiques ont été retenues : L'appréciation des compétences, mécanisme d'évaluation et d'identification des besoins en formation (Armstrong, 2020). Il fait référence à l'élaboration des outils permettant aux employés d'acquérir des compétences, dans le but d'occuper les postes qu'ils espèrent et auxquels ils aspirent (Sahi et al.2023).

1.1.1. Appréciation des compétences

L'appréciation des compétences constitue un mécanisme permettant d'évaluer la performance individuelle et d'identifier les besoins en développement (Armstrong, 2020). Elle contribue à renforcer la motivation, la satisfaction et la clarté des attentes professionnelles (Paauwe & Boon, 2018). Dans les PME, cette pratique aide à repérer les talents internes et à les préparer à assumer des responsabilités accrues. L'appréciation est donc un exercice tourné à la fois vers le passé et vers l'avenir, afin de permettre une progression constante de la compétence du personnel. Elle contribue fortement à l'efficacité des ressources humaines de l'entreprise. **Kutche. (2019),**

1.1.2. Formation continue

La formation continue représente un pilier fondamental de la compétitivité organisationnelle. Selon Loukil et Ben Said (2016), l'investissement dans la formation permet d'améliorer la productivité, la satisfaction au travail et la fidélisation. Les employés disposant de formations adaptées démontrent un engagement plus élevé et une meilleure flexibilité (Guest, 2021).

Selon Sekion et al. (2001) la formation est un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs compétences afin de pouvoir contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs actuels et futurs de l'organisation. L'investissement dans la formation et perfectionnement des ressources humaines devrait accroître le rendement des travailleurs et, par le fait même, la performance organisationnelle.

La formation continue est donc un élément essentiel dans la gestion des ressources humaines car dans le contexte des PME.

1.1.3. Gestion des carrières et mobilité

La gestion des carrières englobe les initiatives visant à planifier et soutenir l'évolution professionnelle des employés. Elle est associée à un accroissement du sentiment d'appartenance et à une diminution du taux d'absentéisme (Becker, 2014).

Peretti (2008) quant à lui relève qu'une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise, les postes potentiels disponibles et les désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne.

La carrière peut- être définie comme l'ensemble des étapes à parcourir tout au long de la vie professionnelle d'un individu. Toute organisation doit gérer la carrière de ses employés de manière à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les coûts, et les attentes de l'employeur à l'égard du travail à fournir par ses employés, d'un côté, et les potentiels et les aspirations des personnels, de l'autre.

1.2. Performance sociale des PME

La performance sociale renvoie à la qualité du climat social interne et au bien-être des employés (Guest, 2021). Elle comprend : La satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'absentéisme, l'état d'esprit des employés.

Selon Joule et Bauvois (1995), la performance sociale est définie comme la capacité d'un individu ou d'un groupe à fonctionner efficacement et à s'adapter à son environnement social. Elle englobe un ensemble de compétences et de comportements qui permettent aux individus de nouer et d'entretenir des relations positives, de s'intégrer à des groupes sociaux et de contribuer à la société de manière significative. Elle peut également être définie comme les résultats positifs obtenus par un individu ou un groupe dans son environnement social. Ces résultats peuvent inclure la satisfaction relationnelle, le bien-être psychologique la réussite scolaire ou professionnelle, et la contribution à la communauté Greenberger, D. B., & Strasser, S. (1986). La performance sociale de l'entreprise peut être définie également comme un construit multidimensionnel intégrant les principes, processus et politiques liés aux questions sociales Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). Elle est la résultante-positive ou négative- des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci Sutter C. et al., (2015). Elle est liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères d'effectifs, de structures, de modes de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation des salariés, de prévention et de traitement des risques sociaux par la composition des résultats de l'organisation (Bourguignon, A. (1995).). et Carroll, A. B. (1979) définit la performance sociale de l'entreprise comme un concept qui renvoie à un ensemble de trois dimensions à savoir les principes de RSE adoptés par l'entreprise, les enjeux sociaux auxquels l'entreprise doit faire face et enfin les modes de réponse et processus de déploiement.

2. Cadre théorique et empirique

2.1. La théorie des parties prenantes : relation entre les employeurs et les employés

La théorie des parties prenantes souligne la nécessité de considérer les attentes des employés pour maintenir un climat organisationnel favorable (Freeman, 2015). Les promoteurs se servent donc du modèle d'affaires pour montrer aux parties prenantes concernées avec lesquelles ils veulent faire des affaires comment ils envisagent de créer, délivrer de la valeur, comment par la suite ils entendent capturer cette valeur sous forme de rémunération et finalement comment ils entendent distribuer cette rémunération entre les différentes parties prenantes concernées. Une partie prenante dans un sous projet peut être associée à plusieurs groupes de parties prenantes. Un salarié par exemple peut être en même temps client et actionnaire d'une entreprise et, etc.

Chacune des parties prenantes peut influencer la réalisation des buts et objectifs de l'entreprise. Les intérêts des parties prenantes peuvent évoluer avec le passage du temps, être contradictoires ou converger selon les périodes, les contextes et les circonstances. En synthèse, la théorie des parties prenantes constitue un cadre essentiel pour les PME d'identifier, hiérarchiser et dialoguer avec les acteurs clés, contribuant ainsi à la performance globale et durable de l'entreprise. Dans les PME, où les relations sont souvent plus directes et personnalisées, la gestion des parties prenantes est à la fois un enjeu stratégique et opérationnel. La proximité entre dirigeants et parties prenantes facilite l'identification des attentes et la mise en œuvre de réponses adaptées. La théorie des parties prenantes sert ainsi de cadre pour développer des pratiques responsables, notamment en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui contribuent à renforcer la confiance, la légitimité et la performance globale des PME.

Les pratiques de développement RH répondent aux attentes des parties prenantes (employés, communauté), ce qui renforce la performance sociale. Cette section a permis de mettre en évidence les fondations théoriques et conceptuelles des pratiques de développement RH. Il ressort que ces pratiques constituent des outils puissants pour renforcer la satisfaction, l'engagement, la motivation et la performance sociale des employés, en particulier au sein des PME. Le prochain chapitre analysera le concept de performance sociale et son lien direct avec les pratiques étudiées.

2.2. Empirique

L'étude comparative de Ghai et Vaish, (2024) a porté sur les pratiques de développement des RH dans le secteur privé et public. Ils ont utilisé une méthodologie descriptive fondée sur une enquête auprès de 40 répondants. L'analyse de régression a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS version 16.0. Il ressort de l'étude que des interventions appropriées en matière de développement des ressources humaines (DRH) renforcent l'engagement des employés et leur évaluation repose sur leurs performances. De même, Al Hajjoui et Abbas Ali, (2025) ont travaillé sur le développement des ressources humaines dans l'éducation en Malaisie. Ils se sont basés sur la méthodologie PRISMA et les résultats indiquaient que le DRH est une fonction stratégique dans l'enseignement, contribuant non seulement à l'efficacité des enseignants et à la performance institutionnelle mais aussi à des résultats sociétaux plus larges tels que l'équité, l'innovation et le développement durable. Dans la même idée d'ordre, Ningtyas, (2025) a montré dans son étude sur les stratégies de développement des RH pour améliorer la compétitivité des PME que les pratiques adaptées, soutenues par des systèmes adaptatifs, l'autonomisation, la numérisation et les partenariats multipartites améliorent considérablement la productivité, la résilience et la durabilité des PME.

3. Méthodologie

L'étude adopte une approche quantitative hypothético-déductive.

3.1 Échantillon

L'échantillon est composé de 116 employés issus de PME situées dans la Commune Urbaine de Labé. L'ensemble des travailleurs des PME implantées dans la commune urbaine de Labé, constitue la population de recherche : employés permanents, responsables. Selon notre étude, nous allons choisir la technique de l'échantillonnage par convenance qui fait partir de la méthode non probabiliste. C'est une méthode qui permet d'inclure dans l'échantillon un certain nombre d'unités faisant partie de catégories différentes et présentant des caractéristiques précises, de façon que toutes les caractéristiques soient représentées.

Tableau N°1 : caractéristiques de l'échantillon

Variables	Composantes	Effectif (N=116)	Fréquences (%)
Sexe	Homme	77	66,4
	Femme	39	33,6
Age	Moins de 25 ans	27	23,3
	25-40 ans	74	63,8
	Plus de 40 ans	15	12,9
Niveau	Aucun	1	0,9
	Primaire	11	9,5
	Secondaire	29	25,0
	Supérieur	75	64,6
Secteur d'activité	Bâtiment	9	7,7
	Commerce	30	25,9
	Prestation de service	77	66,4

Sources : Données enquêtes sur SPSS 27

3.2. Outils d'analyse

Les données recueillies ont été saisies et traitées à l'aide des logiciels SPSS 27 (Statistical Package for Social Sciences) et Excel, plusieurs analyses statistiques ont été conduites :

- Le test de cohérence interne (α Cronbach) pour la validité, la fiabilité des échelles de mesure analyse de fiabilité ;
- Les fréquences, la moyenne et l'écart-type afin de caractériser les variables étudiées (statistiques descriptives) :
 - Pour examiner les relations entre les pratiques de développement RH et les indicateurs de performance sociale : analyse corrélationnelle.
 - Afin d'identifier l'impact des pratiques de développement sur la satisfaction, l'engagement, l'absentéisme et l'état d'esprit des employés : régression multiple

Le coefficient alpha (α) est considéré comme l'une des méthodes les plus utilisées dans l'estimation de la fiabilité des instruments de mesure (Cronbach, 1951, Bourque et al. 2019 et Marie-Lou Brygo (2025). Bien qu'il soit attribué à Cronbach, son concepteur réel reste Guttman (1954). Ce coefficient Alpha permet d'estimer la cohérence à l'intérieur des échelles utilisées ou leur capacité à produire des résultats similaires en cas d'utilisations répétées sur un même phénomène (Grawitz, 1993 ; Evrard et al. 2003). Il consiste à vérifier l'homogénéité des

variables entre elles, c'est-à-dire la cohérence de chaque variable avec l'ensemble des autres variables de l'échelle (Igalents et Roussel, 1998).

4. Résultats

Cette partie est consacrée à la présentation des résultats de l'analyse de descriptive.

4.1. Les pratiques de développement des ressources humaines

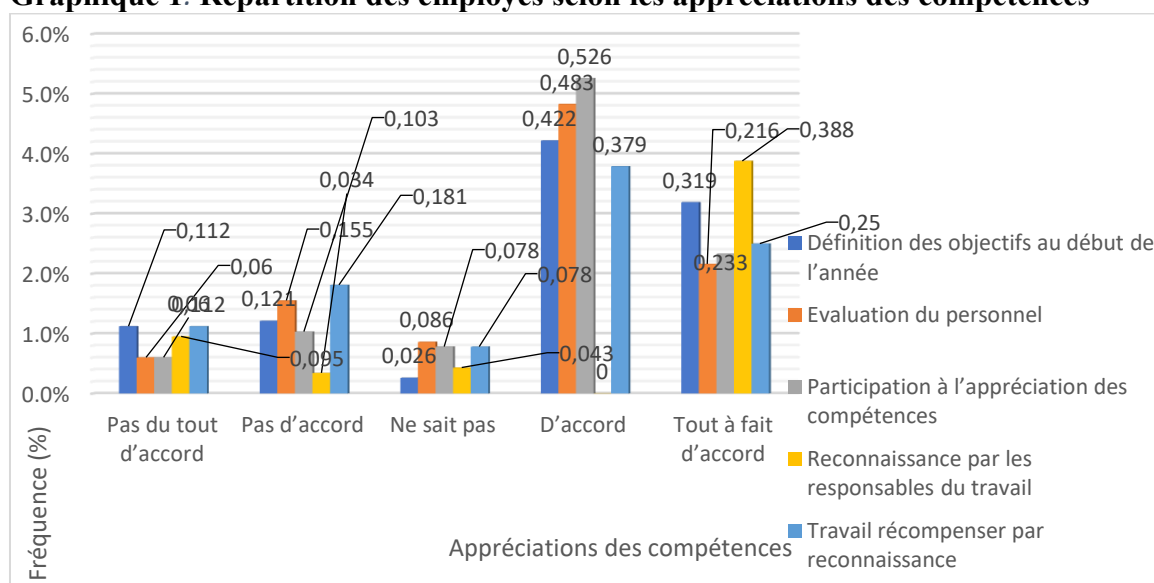
Les pratiques développement des ressources humaines retenues sont l'appréciation des compétences, la formation continue et la gestion carrière.

4.1.1. Appréciations des compétences

Elle correspond généralement à l'évaluation ou à la reconnaissance des compétences acquises par un individu dans son emploi ou sa carrière, notamment dans le cadre de la gestion des carrières, de la formation continue ou des mobilités, et sert à identifier les besoins en formation et accompagner le développement professionnel. Le graphique 1 montre qu'au moins 88%% des employés sont tout à fait d'accord ou d'accord sur l'influence l'appréciation des compétences dans leurs entreprises.

S'agissant de la perception des employés sur la clarté des objectifs annuels, près des trois quarts des employés (74,1 %) sont d'accord ou tout à fait d'accord que leur travail est encadré par des objectifs clairs en début d'année. La perception de l'objectivité de l'évaluation des employés des PME de la commune urbaine de Labé, près de (69 %) qui est une forte proportion perçoit que l'évaluation se réalise de manière objective, en outre 21,5 % des employés supposent qu'elle n'est pas objective. Pour la participation des employés à l'appréciation des compétences. Une majorité de 81,1% affirme qu'ils sont impliqués dans l'appréciation de leurs compétences globalement (92,2 %) des employés sont tout à fait d'accord que leurs responsables reconnaissent les efforts fournis. En outre, 66 ;4% des employés estiment qu'ils reçoivent les récompenses à l'issue d'un travail bien fait.

Graphique 1: Répartition des employés selon les appréciations des compétences



Source : traitement des données par l'auteur

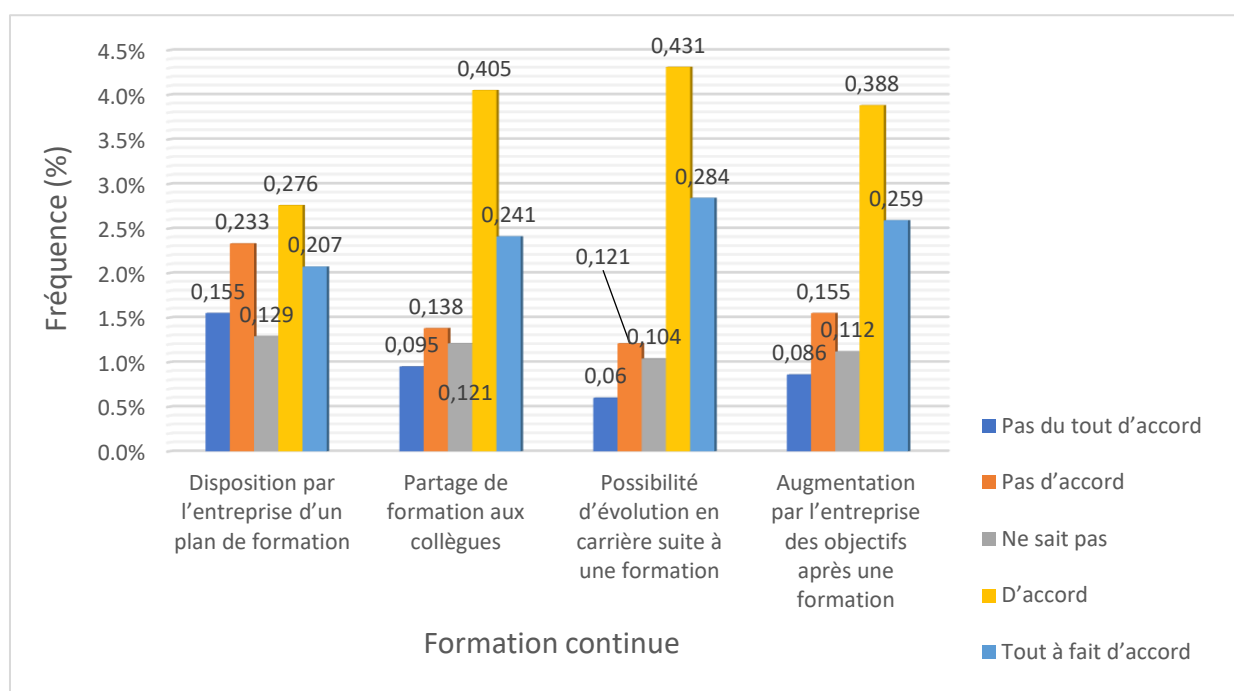
4.1.2. Formation Continue

C'est un droit permettant aux salariés de développer ou d'actualiser leurs compétences professionnelles tout au long de leur vie active. Elle vise à s'adapter aux évolutions du métier, à acquérir de nouvelles qualifications et à construire un projet d'évolution professionnelle. Elle peut être engagée à l'initiative de l'employeur ou du salarié.

Le graphique 2 montre qu'au moins 50% des employés sont tout à fait d'accord ou d'accord que les offres de formation sont accessibles à tous.

Dans ces entreprises enquêtées, environ 50% des employés reconnaissent l'existence d'un plan de formation accessible à tous. Parmi les récipiendaires près de 69% sont d'accord par le fait qu'ils partagent les connaissances reçues lors des formations avec les collègues au sein de l'entreprise. Les interrogeant sur les possibilités d'évolution de carrière grâce à la formation reçue, 46,6 % « d'accord » et 30,2 % « tout à fait d'accord ». Cette évolution de carrière entraîne évidemment une augmentation des responsabilités et des objectifs. Pres de (42,2 % et 26,7 % des interrogés estiment que les PME augmentent les objectifs après une formation.

Graphique 2 : Répartition des employés selon la formation continue



Source : traitement des données par l'auteur

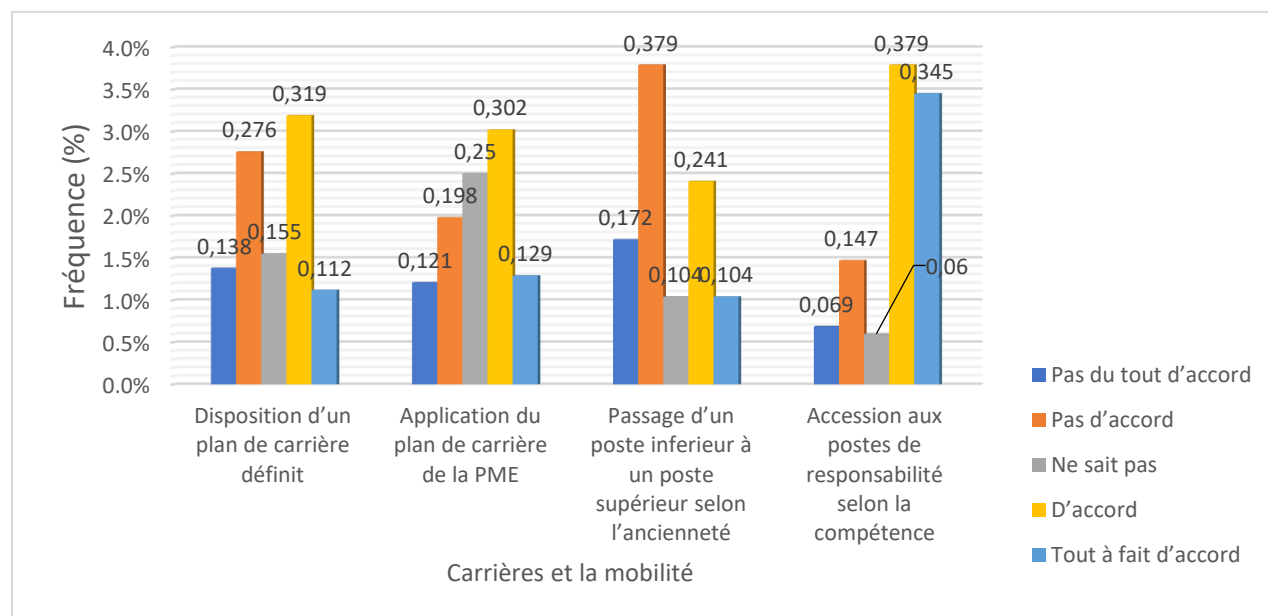
4.1.3. Carrière et mobilité

La carrière désigne le parcours professionnel d'un individu, souvent structuré en étapes (exploration, entrée sur le marché du travail, début, milieu et fin de carrière). Elle implique la gestion active et autonome du développement professionnel de la personne, avec une progression des compétences et des responsabilités dans le temps.

Le graphique 3 montre que 77,6% des employés des PME sont tout à fait d'accord ou d'accord que l'accession aux postes de responsabilité se fait selon la compétence. Par contre une part de

41,3 % des employés considèrent qu'il n'existe pas de plan de carrière défini à l'avance dans leur PME. Et une grande majorité affirme ne pas savoir si le plan de carrière dont dispose leur PME s'applique réellement à tous les employés. Concernant le poids de l'ancienneté plus de la majorité des employés soit 56,9 % des interrogés affirment que l'ancienneté n'est pas un critère déterminant pour la mobilité interne et disent ne pas savoir si le critère ancienneté est considéré.

Graphique 3 : Répartition des employés selon les carrières et la mobilité



Source : Traitement des données par l'auteur

4.2. La performance sociale

Cette performance sera mesurée à travers les variables suivantes : la satisfaction, l'engagement du personnel, l'absentéisme, l'état d'esprit.

On peut aussi définir la performance comme : « le niveau quantitatif et qualitatif des résultats obtenus par une entreprise en matière de climat social, comme le bien-être au travail, les relations interindividuelles, l'absentéisme ou encore le stress. »

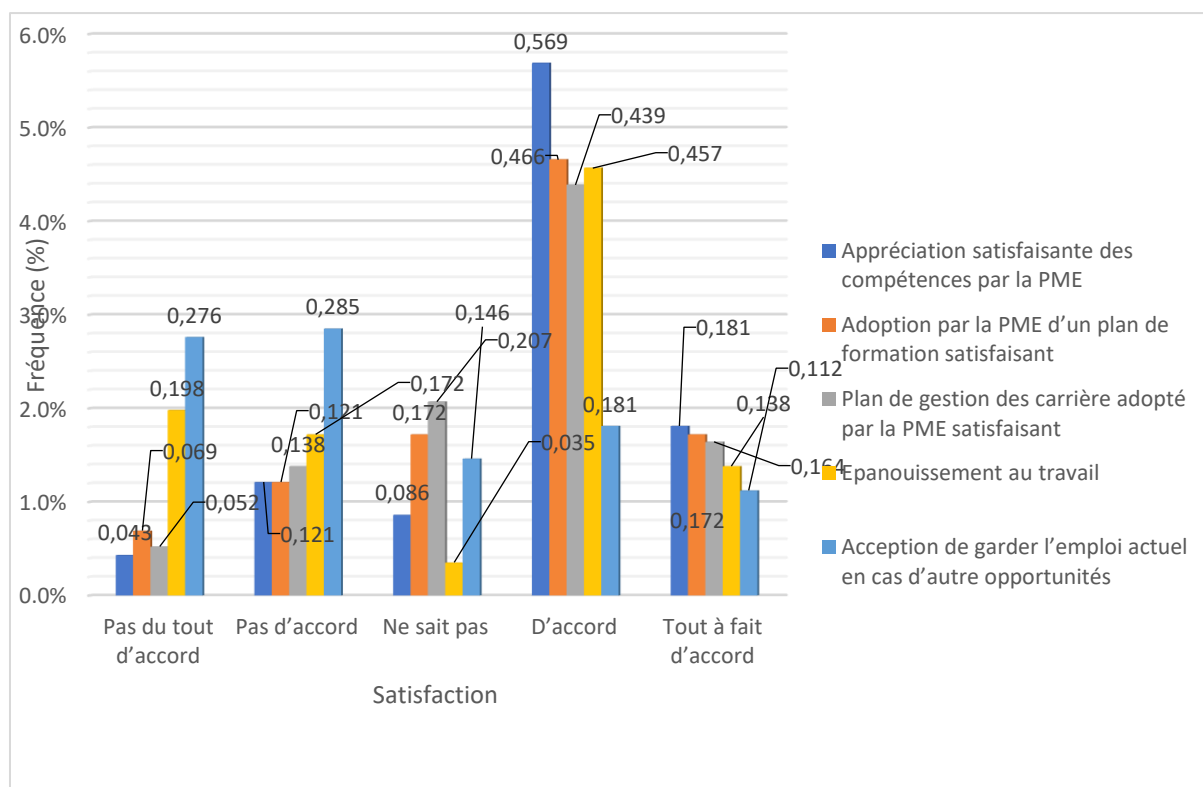
4.2.1. La Satisfaction

C'est le degré de contentement et le sentiment positif qu'éprouve un employé vis-à-vis de son travail et de son environnement professionnel. Les résultats présentés dans le graphique 4 montrent que 56,1% des employés des PME interrogés. Leur impression par rapport à l'appréciation des compétences, nous constatons qu'une grande majorité ne sont pas satisfait de la manière dont leur entreprise procède à l'appréciation des compétences. Le niveau de satisfaction des employés par rapport aux plans de formation adopté par leur entreprise. Le résultat est encore plus mitigé dans la mesure où seulement 46 % des employés expriment leur accord et une fréquence non négligeable d'employés de 19% exprime son désaccord.

Le plan de gestion de la carrière adopté par les PM, près de 60,3 % (43,9% « d'accord » et 16,4% « tout à fait d'accord ») estiment que le plan de gestion de carrière mis en place par leurs PME est satisfaisant et moins de (19%) affirment le contraire.

Concernant l'épanouissement des employés dans leur travail, presque tous les employés ont une position claire sur leur niveau d'épanouissement. Près de (37%) expriment leur désaccord tandis que plus de six employés sur dix 59,5 % (45,7% « d'accord » et 13,8% « tout à fait d'accord ») affirment être épanouis.

Graphique 4 : Répartition des employés selon la satisfaction



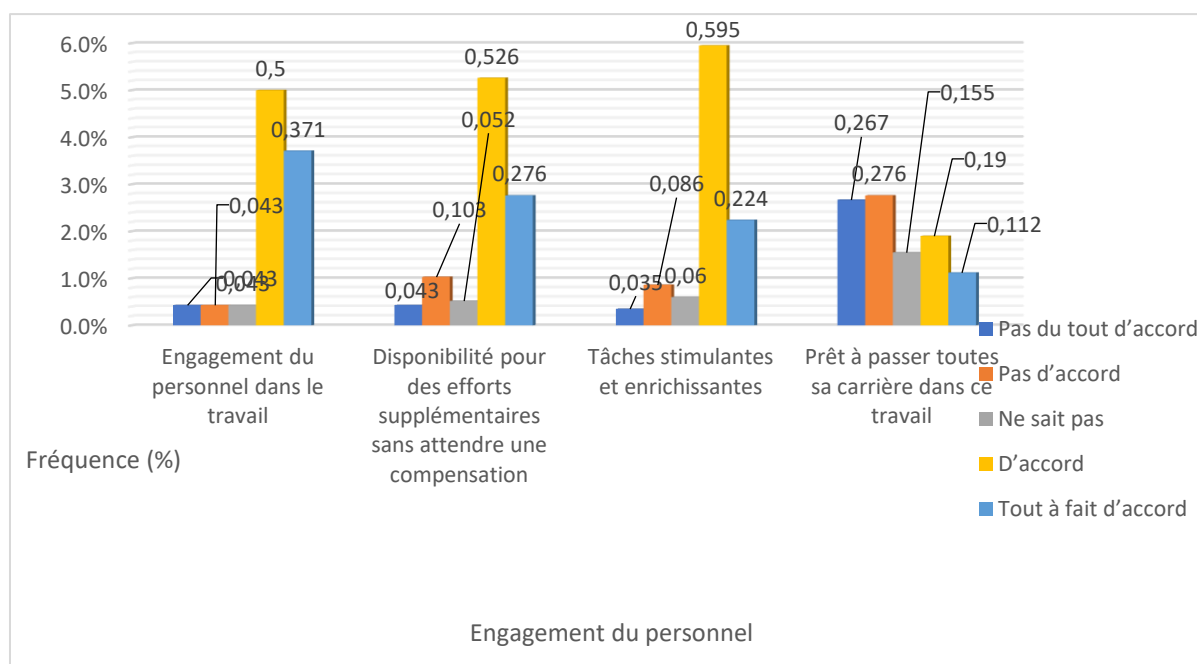
Source : traitement des données par l'auteur

4.2.2. Engagement du personnel

Il s'agit du niveau d'investissement émotionnel et volontaire que manifeste un salarié envers son entreprise et ses missions. Un collaborateur engagé est enthousiaste, impliqué, et prêt à fournir des efforts supplémentaires pour la réussite collective. L'engagement est associé à une satisfaction élevée et à une meilleure performance au travail

Le graphique 5 montre que 54,3% des employés des PME de la commune urbaine de Labé ne sont prêts à passer leur carrière dans leur entreprise actuelle. Situation préoccupante qui démontre à suffisance le niveau d'insatisfaction des employés. Quant à l'engagement effectif des employés environ 87,1% déclarent être impliqués dans leur travail, cet engagement se manifeste par le fait que les employés sont disposés à faire des efforts supplémentaires sans compensation. Cela est confirmé par une très grande majorité 80, 2% des employés des PME disent être disposés à fournir des efforts supplémentaires sans attendre une compensation immédiate. Concernant Caractère stimulant et enrichissant des tâches dans les PME, une minorité de 12,1% des employés des PME juge leurs tâches non stimulantes et non enrichissantes, à l'opposé une majorité de 81,9% les trouvent enrichissantes et stimulantes mais 6% ne savent pas se prononcer

Graphique 5 : Répartition des employés selon l'engagement du personnel



Source : Traitement des données par l'auteur

4.2.3. Absentéisme

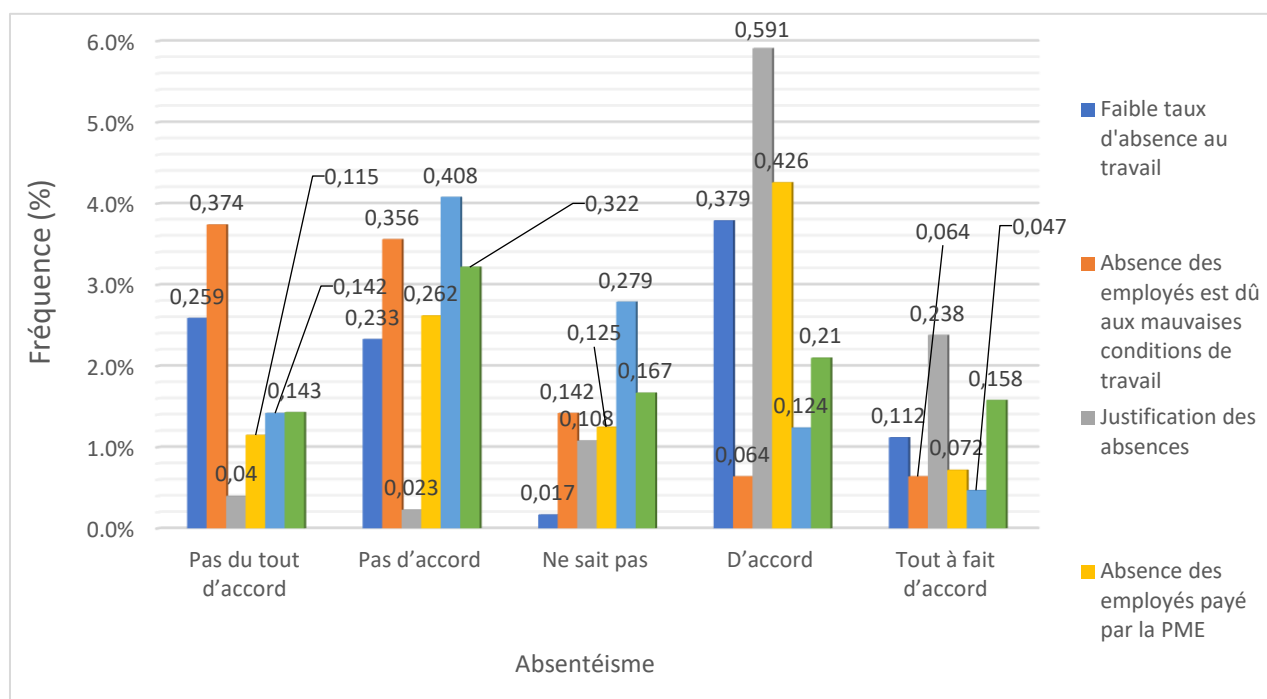
C'est l'absence non planifiée et répétée d'un salarié à son poste de travail, quelle qu'en soit la raison (maladie, motivation, problème personnel). Un Taux élevé d'absentéisme est souvent un signe de malaise au travail ou de conditions insuffisantes, et il impacte directement la productivité et le climat social de l'entreprise. C'est un indicateur important de l'implication et de la satisfaction des salariés, et il peut perturber le fonctionnement de la PME.

Dans le graphique 6, près de la moitié des employés des PME interrogés sont d'accord que les absences justifiées (59,1%) sont payées par l'employeur (42,6%). Et par contre la minorité (6,4%) est d'accord que leur absence est rarement dû aux conditions de travail et 37,9% affirment ne pas avoir de remords en manquant un jour de travail.

Perception de l'absentéisme des employés des PME. Selon ce graphique, 49,2 % des employés des PME de la commune urbaine de Labé reconnaissent être rarement absents au travail, environ 17,1 % (12,2 % « d'accord » et 4,7 % « tout à fait d'accord ») affirme le contraire c'est-à-dire rarement absent et 1,7% n'ont pas une position claire.

Employés des PME de la commune urbaine de Labé leurs perception sur les présences passives. Plus de la moitié (55 %) des employés des PME de la commune urbaine de Labé rejette l'option qu'il existe des présences passives dans les PME. De même, un employé sur six 17,1 % (12,4% « d'accord » et 4,7% « tout à fait d'accord ») prône l'existence de ce phénomène et 27,9% d'entre eux n'ont aucune idée.

Graphique 6 : Répartition des employés selon l'absentéisme



Source : traitement des données par l'auteur

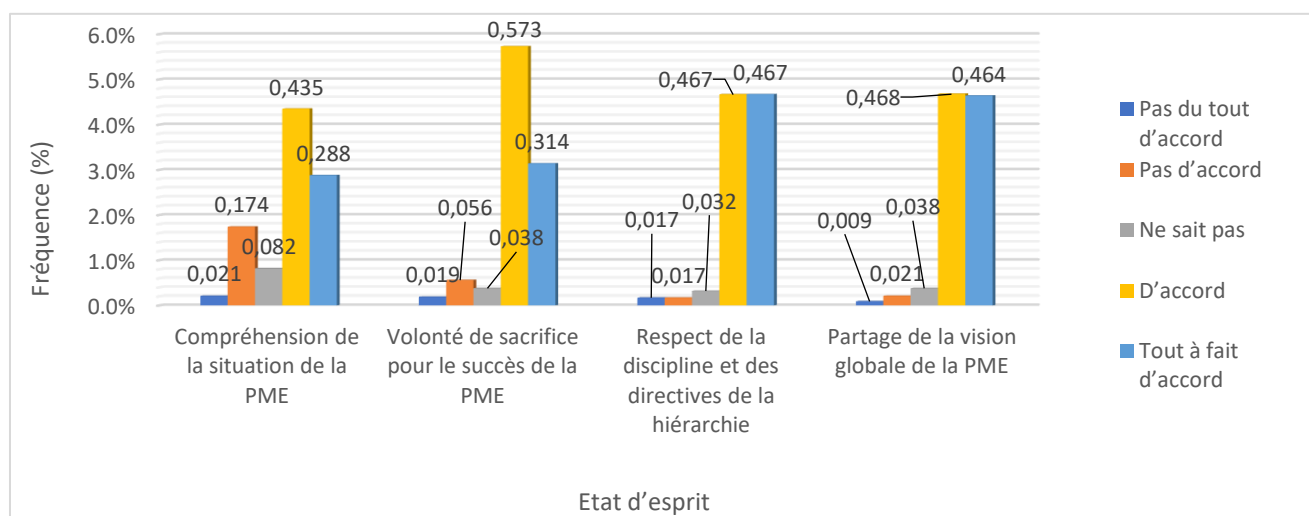
4.2.4. Etat d'esprit

Ce terme désigne l'attitude mentale générale, les sentiments et dispositions psychologiques qu'un individu adopte face à son travail et son environnement. Un état d'esprit positif favorise l'engagement, la coopération, et la créativité, tandis qu'un état d'esprit négatif peut nuire à la performance et à la satisfaction au travail. Il peut être stable et créer une tendance à adopter certains comportements ou choix, parfois difficile à changer.

Le graphique N°7 montre que plus de 70% des employés des PME sont d'accord ou tout à fait d'accord que l'état d'esprit influence leur comportement et leur décision. La compréhension de la situation de la PME par les employés, plus de 72,3% sont tout à fait d'accord de la compréhension de la situation de leur PME. Cette compréhension se manifeste par la volé de se sacrifier pour le succès de son entreprise. A cet effet les résultats indiquent qu'une très grande majorité (88,7 %) des employés des PME ont déclaré être prêt à se sacrifier pour le succès de leur entreprise.

Par rapport à la perception des employés des PME sur le respect de la discipline et des directives hiérarchiques, 93,4 % des employés des PME reconnaissent respecter la discipline et suivre les directives de leur hiérarchie, contre seulement 3,4 % qui expriment leur désaccord. Cet état d'esprit est martelé par un partage de la vision globale des dirigeants. Ce graphique nous montre qu'une très grande majorité (93,2 %) affirme être favorable au partage de la vision globale de la PME.

Graphique 7 : Répartition des employés selon leur état d'esprit



Source : traitement des données par l'auteur

4.3. Test de fiabilité des variables

4.3.1. Analyse de la fiabilité

Nous allons présenter ici le résultat des différentes analyses : fiabilité, corrélation entre les variables d'études, les statistiques des résidus, les résidus, et l'analyse de la variance.

Le tableau 11 indique l'analyse de la fiabilité entre les variables. Les résultats montrent que tous les coefficients de Cronbach sont compris entre 0,7 et 0,8. Cela atteste une bonne cohérence entre les variables d'études.

Tableau 1 : Résultat de l'analyse de la fiabilité

Variables	Dimensions	α de Cronbach
Appréciations des compétences	5	0,734
Formation	4	0,768
Carrière	4	0,769
Satisfaction	5	0,782
Engagement	5	0,785
Absentéisme	5	0,718
Etat d'esprit	4	0,783

Sources : données enquêtes sur SPSS 27

4.3.2. Corrélation

Tableau 2 : Corrélation entre les variables d'études

VARIABLE	1	2	3	4
Appréciation	1			
Formation	0,627**	1		
Carrière	0,449**	0,468**	1	
Performance sociale	0,620**	0,634**	0,509**	1

Source : Données enquêtes sur SPSS 27

Le tableau N° 5 présente les corrélations de Pearson entre les variables de notre étude. Les résultats montrent une corrélation positive et significative entre appréciation des compétence et performance sociale au seuil de 0,001. Ces résultats démontrent que lorsque l'appréciation des compétences est faite sur les règles prédéfinies à l'avance cela contribue à la motivation, à la satisfaction et à l'engagement du personnel.

Les résultats montrent également une corrélation positive et significative avec un coefficient de 0,001 au seuil critique de 0,001 entre la formation continue et la performance sociale. Concernant la carrière et les mobilités, les résultats nous indiquent une corrélation positive et significative avec un coefficient de 0,001 au seuil de 0,001 avec la performance sociale.

4.4. Modèle de recherche

Le modèle économétrique de cette étude se présente comme suit

$$PERFSO = \beta_0 + \sum \beta_i X_{ii} + \varepsilon_i \quad (1) \quad i=i$$

$$PERFSO_i = \beta_0 + \beta_1 SATIS_i + \beta_2 ENGA_i + \beta_3 ABST_i + \beta_4 ETSPR_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

$$j= 1, 2, 3 \dots k \quad (k = 7) \quad i = 1, 2, 3 \dots n \quad (n = 116)$$

Avec X_{ii} comme variables explicatives j associée à la commune i , β_0 le terme constant ; β_k les paramètres de régression ; n le nombre d'observation ou la taille de l'échantillon ; k le nombre de variable explicative et ε_i le terme d'erreur. La forme empirique du modèle qui analyse la relation entre les pratiques de développement et la performance sociale s'écrit de la façon suivante :

$$SATIS_i = \beta_0 + \beta_1 APPRECOMP_i + \beta_2 FORMCONT_i + \beta_3 CARRMOB_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

$$ENGA_i = \beta_0 + \beta_1 APPRECOMP_i + \beta_2 FORMCONT_i + \beta_3 CARRMOB_i + \varepsilon_i \quad (3)$$

$$ABST_i = \beta_0 + \beta_1 APPRECOMP_i + \beta_2 FORMCONT_i + \beta_3 CARRMOB_i + \varepsilon_i \quad (4)$$

$$ETSPRT_i = \beta_0 + \beta_1 APPRECOMP_i + \beta_2 FORMCONT_i + \beta_3 CARRMOB_i + \varepsilon_i \quad (5)$$

Dans le modèle 3 PERFSO représente (la Performance sociale)

Dans le modèle 4 : APPRECOMP (Appréciation des compétences),

FORMCONT (Formation continue),

CARRMOB (Carrière et mobilité),

ETSPR (État d'esprit).

Tableau : Régression entre les pratiques de développement et la performance sociale

Modèle	Satisfaction			Engagement			Absentéisme			Etat d'esprit		
	B	t	Sig	B	T	Sig	B	t	Sig	B	t	Sig
(Constante)	0,631	2,633	0,010	0,267	1,097	0,275	1,541	7,725	0,000	0,436	1,300	0,196
Appréciation Compétence	0,132	1,788	0,076	0,226	3,008	0,003	0,131	2,127	0,036	0,323	3,120	0,002
Formation Continue	0,209	2,475	0,015	0,350	4,075	0,000	0,135	1,924	0,057	0,302	2,556	0,012
Carrière Mobilité	0,285	3,173	0,002	0,200	2,192	0,030	0,099	1,328	0,187	0,161	1,281	0,203

Source : Données enquêtes sur SPSS 27

➤ Satisfaction des salariés

Les résultats montrent que certaines pratiques de développement ont un effet positif et significatif sur la satisfaction du personnel dans les PME de CU de Labé. La variable carrière et mobilité est celle qui contribue le plus à la variation de la satisfaction du personnel c'est-à-dire son augmentation d'une unité entraîne une variation positive de 0,285 de la satisfaction du personnel dans le même sens. La variable formation continue est la deuxième variable qui contribue le plus à la variation de la satisfaction du personnel c'est-à-dire son augmentation d'une unité entraîne une variation positive de 0,209 de la satisfaction du personnel dans le même sens. Concernant la variable appréciation des compétences, nous avons $p\text{-value} = 0,076$. Celui signifie que l'appréciation des compétences n'explique pas significativement la satisfaction du personnel des PME

➤ Engagement du personnel

Les résultats montrent que certaines pratiques de développement ont un effet positif et significatif sur l'engagement du personnel dans les PME de CU de Labé.

La variable formation continue est celle qui contribue le plus à la variation de l'engagement du personnel c'est-à-dire son augmentation d'une unité entraîne une variation positive de 0,350 de l'engagement du personnel dans le même sens.

La variable appréciation des compétences est la deuxième variable qui contribue le plus à la variation de la satisfaction du personnel c'est-à-dire son augmentation d'une unité entraîne une variation positive de 0,226 de la satisfaction du personnel dans le même sens.

Pour la carrière et mobilité, nous avons un B de 0,200 et t de Student non significatif ($t = 2,192$ et $p\text{-value} = 0,30$). Celui signifie que la carrière et mobilité n'explique pas significativement l'engagement du personnel des PME.

➤ Absentéisme

Les résultats montrent que certaines pratiques de développement ont un effet positif et significatif sur l'absentéisme du personnel dans les PME de CU de Labé.

La variable appréciation des compétences est celle qui contribue le plus à la variation de l'absentéisme c'est-à-dire son augmentation d'une unité entraîne une variation positive de 0,131 de l'absentéisme du personnel dans le même sens. Nous avons un p -value = 0,036. Cela signifie que l'appréciation des compétences influence significativement l'absentéisme du personnel dans les PME de CU de Labé.

La formation et carrière et mobilité avec un P -value respectif de 0,057 et 0,187 tous supérieurs à 0,05 cela signifie que ces deux variables n'expliquent l'absentéisme du personnel des PME de CU de Labé.

➤ Etat d'esprit

Les résultats montrent que certaines pratiques de développement ont un effet positif et significatif l'état d'esprit du personnel dans les PME de CU de Labé.

La variable appréciation des compétences est celle qui contribue le plus à la variation de l'état d'esprit du personnel c'est-à-dire son augmentation d'une unité entraîne une variation positive de 0,323 de l'état d'esprit du personnel dans le même sens. Nous avons un (p -value = 0,002). Cela signifie que l'appréciation des compétences influence significativement l'état d'esprit du personnel dans les PME de CU de Labé.

La variable formation continue est la deuxième variable qui contribue le plus à la variation de l'état d'esprit du personnel c'est-à-dire son augmentation d'une unité entraîne une variation positive de 0,323 de l'état d'esprit du personnel dans le même sens. Nous avons un p -value = 0,012). Cela signifie que la formation continue influence significativement l'état d'esprit du personnel dans les PME de CU de Labé.

Concernant la variable gestion des carrières, nous avons une p -value = 0,203. Cela signifie que la gestion des carrières n'explique pas significativement l'état d'esprit du personnel des PME.

Les principaux résultats montrent que : La formation continue influence significativement la satisfaction, l'engagement, l'absentéisme et l'état d'esprit. La gestion des carrières et mobilité influence significativement la satisfaction et l'état d'esprit, mais pas l'engagement ni l'absentéisme. L'appréciation des compétences influence significativement l'engagement, l'absentéisme et l'état d'esprit, mais pas la satisfaction.

5. Discussion

Les différents résultats issus de nos analyses statistiques indiquent que les relations mises en évidence entre les pratiques de développement RH et la performance sociale sont réellement porteuses de sens. L'influence des pratiques de développement des RH apparaît plus significative sur la satisfaction des employés ($R^2=0,345$), l'engagement du personnel ($R^2=0,473$), l'absentéisme ($R^2=0,230$) et l'état d'esprit ($R^2=0,343$).

En ce qui concerne l'influence des pratiques de développement sur la performance sociale des employés des PME de la CU de Labé Nos résultats vont dans le même sens que celui de Kutche Tamghe (2019) qui a montré que les pratiques d'évaluation du rendement, la formation et la gestion des carrières semblent influencer le niveau de performance des PME. De même nos résultats confirment ceux de Chrétien et al, (2005), qui ont montré que la planification des carrières et la formation ont un effet positif sur la satisfaction et l'implication des employés des PME Québécoises. Dans la même idée d'ordre, les résultats montrent que la satisfaction des employés est liée la formation continue et la gestion des carrières ce résultat est corroboré par celui de Keitheile et Mokubung, (2005).

Les résultats confirment les travaux de Barney (2016) selon lesquels les ressources humaines constituent un avantage concurrentiel durable lorsqu'elles sont valorisées. La formation continue apparaît comme le levier le plus structurant pour les PME de Labé, ce qui s'explique par le besoin d'adaptation constante aux réalités économiques locales. La gestion des carrières, bien que limitée dans les PME en raison de leur taille, joue un rôle important dans la perception d'équité et de reconnaissance. En plus, les constats rejoignent les travaux de Meda et Yaou (2024) et Makolo Kpoghomou (2023), qui mettent en avant la formation et la reconnaissance des compétences comme moteurs de motivation et de résilience dans les PME africaines. La spécificité du contexte de Labé réside dans la proximité hiérarchique et la forte dimension informelle, qui rendent les pratiques RH plus personnalisées et adaptées aux réalités locales.

Par contre nos résultats vont dans le sens contraire que ceux de Grensing-Pophal (2002) qui trouve que l'évaluation des compétences la formation et la gestion des carrières n'ont aucun impact sur la performance sociale des employés. Dans le même ordre d'idée, Delery et Doty (1996) ont démontré qu'il n'existe pas de relation entre l'investissement en matière de formation et la performance sociale.

6. Conclusion

La vérification de l'impact des pratiques de développement RH sur la performance de PME de la commune urbaine de Labé étant l'objectif de cette recherche, nous avons mobilisés les fondements de l'approche universaliste pour laquelle certaines meilleurs pratiques de GRH amélioreraient la performance sociale des employés pour mieux appréhender l'impact des pratiques de développement RH sur la performance sociale, la théorie de l'échange nous a servi de repère. Pour mieux comprendre le niveau de pertinence des pratiques RH, nous avons associé l'analyse quantitative à une enquête quantitative à partir du questionnaire intitulé « enquêtes sur les pratiques de développement RH sur la performance de PME de la commune urbaine de Labé ».

D'autres parts, il a été observé que le niveau de performance social est insuffisant dans le contexte de la commune urbaine de Labé selon les analyses des fréquences concernant la performance sociale. La vérification de l'hypothèse principale selon laquelle les pratiques de développement des RH ont une influence sur la performance sociale dans les PME de la commune urbaine de Labé est complètement vérifiée.

En termes de synthèse des apports sur le plan théorique nous pouvons dire :

Les résultats de notre recherche confirment que certaines pratiques de développement RH (appréciation des compétences, gestion des carrières et mobilités, Formation continue) ont un effet très important sur les employés des PME comme l'a déjà signalé les considérations théoriques des travaux sur les pratiques mobilisatrices des RH (Barraud-Didier et al., 2003 ; Ostermann,

2006). Autrement les employés des PME seraient beaucoup plus sensibles à l'appréciation de leurs compétences, leur formation et la gestion de leurs carrières.

Dans le but d'apporter une contribution allant au-delà de la commune urbaine de Labé et bien entendu que la préoccupation majeure des employeurs en général et ceux de la commune urbaine de Labé en particulier étant une tranquillité afin d'améliorer le rendement des PME, la particularité de notre recherche est d'apporter un éclairage sur le rôle des pratiques de développement RH sur la performance sociale au sein desdits PME comme le disait Manon (2009), la performance globale est largement tributaire de la performance sociale à travers la réussite des employés (Huselid et al., 1997). Rénchérissent en expliquant que la réussite des employés est très souvent le déterminant clé de la performance.

Certaines actions concrètes et discrètes doivent être envisagées sur le plan pratique compte tenu de nos résultats ; concrètement il s'agit de ce que doit faire les PME par rapport aux pratiques de développement RH pour améliorer la performance sociale. Notre recherche a fourni des indicateurs importants sur la pratique. Nous inscrivons à cet effet nos apports managériaux dans « l'actionnable » souhaité (Aït Razouk, 2007).

Sur le plan technique, concernant les pratiques de développement RH, le respect à tout le niveau des règles qui peuvent être écrites ou tacites par les employeurs est très important. Il est aussi convenable d'appliquer les textes réglementaires : la nomination à des postes de responsabilité sur des bases objectives (performance, formation).

Un certain nombre de limites mérite d'être soulignées malgré les apports de cette recherche qui sont d'une aide précieuse non seulement pour les employeurs, les professionnelles de la GRH mais aussi pour les chercheurs en gestion.

Sur le plan méthodologie, avec un échantillon important et homogène de (n=116), notre étude apporte des avancées intéressantes bien qu'elle présente des limites d'abord par l'homogénéité de l'échantillon qui souffre d'une généralisation à d'autres emplois ou secteurs d'activités comme les firmes qui n'existe pas dans la commune urbaine de Labé pendant cette étude.

Sur le plan théorique, la prise en compte de la performance sociale alors que d'autres indicateurs comme le rendement pourrait être autant intéressante dans une autre analyse plus complète tout en mettant en évidences les pratiques de développement RH ; car pour cette recherche il est important de noter que le modèle, des variables de contrôle comme l'ancienneté, le lieu qui auraient pu intervenir comme variables modératrices constitue également une limite. Une étude ultérieure prenant en compte ces variables de contrôle pourrait fournir d'avantage d'informations utiles d'autres recherches.

Bibliographie

Abbas A et al., (2025), Evaluations on School Administration Performance: A Systematic Review, *Journal of Reproducible Research (JRR) Volume (1) - 2025 - e- ISSN - 2948-5282 360 The Impact of Annual*

Bayad M et al. (1995), « Paradoxe et spécificités des problématiques de GRH en PME », *Gestion* 2000, vol. 11, no 1, p. 95108.

Bayad M. Et Liouville J. (2001), « Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal », Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, 269, 61–66.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.

Chretien I et al.,(2005), Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets *Revue internationale sur le travail et la société*,

Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*,

Fabi B., Et Al.,. (2010), « Capacités de GRH et productivité des PME industrielles : une perspective contingente », *Revue Management & Avenir*, vol 9, n° 39, p. 100-123.

Fabi, et al (2009), dans la revue internationale des chercheurs “les compétences sont essentiellement la combinaison des ressources issues de la formation et de l’expérience”

Ghazi S. Et Oubrahimi. M. (2024), La Gestion des Ressources Humaines au service de la Performance Sociale : *Une revue de littérature. African Scientific Journal*.

Greenberger, D. B., & Strasser, S. (1986). Development and application of a model of personal control in organizations. *Academy of Management Review*, 11(1), 164–177.

Guest, D. (2021). Strengthening links between HRM theories, HR practices and outcomes: A proposal to advance research on HRM and outcomes. *Human Resource Management Journal*

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.

Houngou E. (2011), « Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises : une analyse par la méthode de corrélation canonique », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol 9, n° 1, p. 17-40.

Jiang K., Et Al. (2012), « How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms », *Academy of Management*, vol. 55, n° 6, p.1264-1294.

Joule, R.-V., & Beauvois, J.-L. (1998). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Presses Universitaires de France.

Kpoghomou M. (2023) , Pratiques de gestion des ressources humaines : analyse des relations de facteurs de contingences et de la performance dans les PME en Guinée, Vol. 4 No 12 (2023): *Revue Française d'Economie et de Gestion*

Kutche 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*,

Kutche Tamghe, C. D. (2019). *Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale dans les établissements du secondaire public au Cameroun*

Liouville, J. Et Bayad M. (1995), « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion* 2000, vol. 1, p. 159-179.

Loukil, A., & Ben Said, M. (2016). Les pratiques de gestion des ressources humaines et leur impact sur la performance organisationnelle. *Revue de Management et de Stratégie*,

Meda A.T.Y Et Yaou K.Z (2024) , « Pratiques des ressources humaines (RH), gestion des connaissances et résilience des entreprises nigériennes » ; *Marché et organisation* N°50

Ndao A. (2011), « Effets des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance des entreprises sénégalaises », Thèse de doctorat d'Etat, Université Cheikh Anta Diop, Dakar.

Paauwe, J., & Boon, C. (2018). Strategic HRM: A critical review. In D. G. Collings, G. T. Wood, & L. T. Szamosi (Eds.), *Human Resource Management: A Critical Approach* (2nd ed., pp. 49–73). Routledge.

Razouk A. Et Bayad M. (2010), « Pratiques mobilisatrices des ressources humaines et innovation des PME : existe-t-il un lien ? », Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat, avril, Montpellier.

Schmidt G. (2017), *Gestion stratégique des ressources humaines : avancées et impensés. Les grands courants en gestion des ressources humaines*. EMS Editions

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., & Chevalier, F. (2001). *Gestion des ressources humaines* (2^e éd.). De Boeck Université.

Sutter, C., Webb, J., Kistruck, G., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2015). Transitioning from informal to formal economy: Access to finance and the microfoundations of development. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 159–174.

Vaish d. et ghai r.k, (2024), Pratiques de développement des ressources humaines (HRD) dans les organisations sélectionnées du secteur public et privé indien : une étude comparative, *Revue de gestion pour la recherche av*

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769