

## Participation à la prise de décision et performance organisationnelle des Petites et Moyennes Entreprises au Bénin

### [ Participation in decision-making and organizational performance of Small and Medium Enterprises in Benin ]

*Darius A. Juste DJHOSSOU*

Docteur en Sciences de Gestion, Enseignant-Chercheur, Laboratoire de Recherche en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO), Université d'Abomey-Calavi, Benin

Copyright © 2023 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** This research seeks to analyse the influence of employee participation in decision-making on the organisational performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Benin. Using a quantitative methodological approach, we targeted our sample of 150 employees and managers who answered the questions. A correlation matrix was used to assess not only the dependence but also the direction of change between several variables at the same time. The linear correlation coefficient and clinical significance allowed us to analyse the data collected. Our results show that the correlation coefficient between the variables «high employee involvement» and «organisational performance» is positive. The higher the level of employee satisfaction, the closer SMEs are to achieving their social and organisational objectives. Finally, the greater the sharing of information between employees, the closer SMEs are to achieving their social and organisational objectives.

**KEYWORDS:** Involvement, decision-making, organisational performance, SME.

**RESUME:** Cette recherche tente d'analyser l'influence de la participation des employés à la prise de décision sur la performance organisationnelle des Petites et Moyennes Entreprises (PME) au Bénin. A travers une démarche méthodologique quantitative, nous avons ciblé notre échantillon composé de 150 employés et dirigeants qui ont répondu aux questions. L'utilisation d'une matrice de corrélation est utilisée pour évaluer non seulement la dépendance mais aussi le sens de l'évolution entre plusieurs variables en même temps. A l'issue de nos résultats, le coefficient de corrélation entre les variables « forte implication des employés » et « la performance organisationnelle » est positive. Plus l'implication des employés devient importante, plus les PME se rapprochent de leurs objectifs sociaux et organisationnels; en ce qui concerne la « forte satisfaction des employés », plus la satisfaction des employés devient importante, plus les PME se rapprochent de leurs objectifs sociaux et organisationnels. Enfin, plus le partage d'informations entre les employés devient important, plus les PME se rapprochent de leurs objectifs sociaux et organisationnels.

**MOTS-CLEFS:** Participation, prise de décision, performance organisationnelle, PME.

## 1 INTRODUCTION

Dans le monde des affaires, les entreprises quelque soient leur secteur d'activités ou taille, manifestent un besoin en ressource humaine. Ainsi, vu les défis économiques, sociaux et technologiques de ces dernières décennies, la qualité du management des ressources humaines est un vecteur important de succès [1]. Les responsables d'entreprises savent que l'implication optimale des employés donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant. La référence [2] clarifie que

l'implication de quelqu'un dans son travail se remarque généralement à certains signes extérieurs qui caractérisent son comportement. Pour illustrer, c'est un individu qui fait invariablement beaucoup plus que ce qui est attendu de lui, que ce soit en termes d'horaires ou de quantité de travail. Il accorde au travail une place prépondérante dans sa vie. Il y est tellement investi il peut aussi chercher à le faire autrement ou au-delà de ce qui est requis par la définition de sa fonction. Pour [3], trois facteurs caractérisent l'implication organisationnelle: une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre.

Le degré d'implication des salariés varie d'un individu à un autre et d'une entreprise à une autre. Les délocalisations, fermetures d'entreprises, restructurations et mutations profondes, qui peuvent rythmer la vie de certaines entreprises, doivent mettre les DRH en situation de proposer d'autres déclinaisons de la loyauté, car sous la pression de la compétitivité, les entreprises réajustent leurs effectifs et se séparent souvent des salariés les moins performants ou n'ayant pas les compétences recherchées pour répondre aux nouvelles exigences. Ainsi, les employés changent de comportement. L'implication peut être négative ou positive, soit faible ou forte chez les employés. Ce qui affecte évidemment la performance de l'entité. La performance est complexe et regroupe plusieurs dimensions (Rationnelle, humaine, financière, stratégique, apprentissage, innovation, processus interne, etc.) [4]. Certains dirigeants signent un CDD à des employés, mais d'autres engagent des employés avec un CDI. Même avec un contrat à durée indéterminée (CDI), l'employé n'est plus assuré de la pérennité de son emploi. Le « contrat psychologique » ([5]; [6]) qui engendre des attentes mutuelles implicites entre employeur et employé et des échanges équilibrés, est dans ce cas rompu ([7]; [8]) car la flexibilité entre en contradiction avec la sécurité. L'influence de la ressource humaine capitale sur la performance de l'entreprise par sa participation à la prise de décision est méprisée. L'attention spéciale accordée à la petite et moyenne entreprise se justifie par le fait qu'elle forme l'armature de toutes les économies et est une source essentielle de croissance économique, de dynamisme et de flexibilité aussi bien dans les pays industrialisés avancés que dans les économies émergentes et en développement. Les PME constituent la forme dominante d'organisation de l'entreprise, et représentent entre 95% et 99%, de la population des entreprises selon le pays. Elles assurent entre 60% et 70% de la création nette d'emploi dans les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique [9].

Dans notre contexte africain, les petites entreprises jouent un rôle particulièrement important dans la mise sur le marché de techniques ou de produits innovants. Elles ont des avantages et des inconvénients qui leur sont propres et qui peuvent appeler des mesures particulières. Du fait des nouvelles technologies et de la mondialisation, les économies d'échelle perdent de leur importance dans de nombreuses activités, de sorte que la contribution potentielle des petites et moyennes entreprises s'en trouve renforcée. Dans le même temps, beaucoup de problèmes auxquels elles sont traditionnellement confrontées: insuffisance de financement, difficultés d'exploitation des technologies, capacités managériales limitées et faible productivité s'accroissent dans un contexte mondialisé où la technologie devient prépondérante.

Dans le contexte béninois, sur les quatre mille trois cent trente-deux entreprises créées et mises à jour en 2019, plus de deux mille cinq cents ont de résultats peu reluisants voire médiocres. Le management du dirigeant, la politique de distribution de dividende ou le mode de rémunération et des pratiques de gestion participative sont à la base des résultats négatifs des entreprises. Comme le précise [10], le dirigeant met en œuvre des stratégies propres à lui afin de mieux conforter sa place à la tête de l'organisation, de telle sorte qu'il devient indispensable à la bonne marche de l'entreprise. Mais les ressources humaines ne sont plus impliquées.

Dans les entreprises au Bénin, les travailleurs estiment qu'ils sont marginalisés dans des prises de décisions et qu'on ne saurait leur demander mieux en ce qui concerne leur rendement au travail. C'est en cela que nous considérons la gestion de l'homme comme une clé d'entrée pour appréhender, d'un point de vue plus général, les antécédents du niveau d'implication par les dirigeants des PME de leurs collaborateurs à la prise de décision. Les employés et les dirigeants sont dans des relations directes dues à l'omniprésence et à l'omnipotence du dirigeant [11]. La relation entre performance (organisationnelle et sociale) et l'implication des employés à la prise de décision n'est pas une relation récente mais suscite des débats pertinents notamment en parlant des PME et ceci dans le contexte particulier comme le Bénin. C'est pourquoi, ce travail a pour objectif d'analyser l'influence de la participation des employés à la prise de décision sur la performance organisationnelle des PME au Bénin. Cet objectif de recherche répond à la question suivante: Quelle est l'influence de la participation des employés à la prise de décision sur la performance organisationnelle des PME au Bénin ?

Le présent travail s'est articulé autour de trois parties. La première partie pose les bases de la recherche en établissant un corpus théorique présentant la synthèse des travaux relatifs à l'implication des employés et la performance des PME. La deuxième partie présente le cadrage méthodologique de la recherche. Enfin, la troisième partie vient exposer des résultats et discussions de la recherche.

## 2 REVUE LITTÉRATURE

### 2.1 PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Le concept de la performance a fait l'objet de nombreuses études, recherches et ouvrages sans cependant aboutir à une définition universelle [12]. Le terme performance est largement utilisé sans que sa définition fasse à l'unanimité ([13]; [14]). Depuis sa première apparition jusqu'à nos jours, il n'a pas subi des modifications sémantiques. La performance organisationnelle est relative à l'efficacité de la structure organisationnelle [15] et constitue la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Elle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc. Autrement dit, cette performance porte directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. [16], y ajoutent l'influence du pouvoir du dirigeant. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique. Dans leur étude, ils avancent quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle: Le respect de la structure formelle (le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation); les relations entre les services (la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité); la qualité de la circulation de l'information (l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention des informations fiables et exhaustives indispensables au bon fonctionnement de l'organisation) et la flexibilité de la structure (l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement).

La performance organisationnelle est probablement la variable dépendante la plus largement utilisée en recherche organisationnelle; elle demeure malgré tout un concept vague et mal défini. Certains chercheurs ont dénoncé tôt ce manque de clarté ([17]; [18]; [19]; [20]), d'autres ont insisté sur le fait que les travaux théoriques dans le domaine de la gestion des ressources humaines exigent plus de précision concernant la définition et l'évaluation de la performance organisationnelle ([21]; [22]).

Les chercheurs admettent que la clarification de la définition du concept de performance organisationnelle et sa validation sont d'une importance cruciale pour l'évolution de la recherche en gestion des ressources humaines ([23]; [24]). De plus, il faut veiller à ce que la construction conceptuelle et la mise en œuvre des instruments de connaissance de la performance de l'entreprise répondent à un besoin de représentation du réel. Pour ce qui est de la validité du construit, (25) la définit comme étant: « la correspondance entre un construit et la procédure opérationnelle de mesure ou de manipulation de ce construit ». La performance organisationnelle repose sur la capacité à gérer efficacement ses ressources (humaines, financières, matérielles) pour produire des résultats optimaux. Cela implique d'optimiser les processus internes pour minimiser les gaspillages de temps, d'argent et de ressources.

### 2.2 THÉORIE DE LA COMPÉTENCE COLLECTIVE

Développée par plusieurs auteurs ([26]; [27], [28]; [29]), la théorie de la compétence collective est un cadre conceptuel qui met en lumière l'importance de la contribution active des employés à la prise de décision dans une organisation. Cette théorie repose sur l'idée que l'implication des employés dans les processus décisionnels peut avoir un impact significatif sur la compétence collective de l'organisation et, par conséquent, sur sa performance globale. L'implication des employés va au-delà de leur simple présence dans l'entreprise. Elle signifie qu'ils sont activement engagés dans les processus décisionnels et qu'ils ont une voix dans la manière dont l'organisation fonctionne. Cela peut se traduire par leur participation à des réunions de prise de décision, à des groupes de travail ou à des comités, où leurs opinions et leurs idées sont sollicitées et prises en compte. La théorie de la compétence collective stipule que l'implication active des employés dans la prise de décision et dans les activités de l'organisation peut renforcer la compétence collective de cette organisation. Cette compétence collective se réfère à la somme des compétences, des connaissances, des expériences et des capacités de tous les membres de l'organisation, en particulier lorsqu'ils travaillent ensemble de manière collaborative. Lorsque les employés contribuent activement à la prise de décision, ils partagent leurs compétences, leurs connaissances et leurs perspectives, ce qui peut favoriser l'innovation, l'apprentissage organisationnel et une meilleure performance globale. [30] examinent comment l'engagement des employés peut renforcer la compétence collective en créant un environnement où les employés sont actifs et engagés dans la prise de décision. [31]: Cette étude explore la relation entre la gestion des connaissances, l'implication des employés et la compétence collective dans le contexte des entreprises de haute technologie. Les résultats indiquent comment la collaboration et le partage de connaissances sont essentiels pour développer la compétence collective. [32] ont examiné comment la confiance organisationnelle et l'implication des employés sont liées à la compétence collective. Leur étude met en évidence que les

employés qui se sentent plus impliqués ont tendance à avoir plus confiance en l'organisation, ce qui peut favoriser la compétence collective.

### **2.3 IMPLICATION DES EMPLOYÉS ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

De nombreuses recherches ont tenté de démontrer la relation entre les pratiques RH et la performance [33]. Progressivement, les chercheurs reconnaissent que les pratiques RH améliorent la performance organisationnelle. Par contre, ils ne s'entendent pas nécessairement sur les façons d'y arriver. L'étude de [34] a examiné l'effet des pratiques de GRH, notamment celles favorisant la participation, sur le roulement volontaire du personnel (indicateur de la performance sociale). Les pratiques de participation à la prise de décision (PPD) concernent la présence de syndicat (forme de participation indirecte), ainsi que les groupes de résolution des problèmes et les équipes autogérées (2 formes de participation directe). Notons que le taux de roulement volontaire est une mesure de la performance sociale de l'organisation. L'analyse de corrélation montre que toutes les variables de PPD présentent chacune une corrélation négative et significative avec le taux de roulement volontaire. Les analyses de régression Tobit révèlent: un lien négatif et significatif fort entre la présence syndicale et le taux de roulement volontaire, un lien négatif et significatif entre les groupes de résolution des problèmes et le taux de roulement volontaire, et enfin un lien négatif significatif mais faible entre les équipes autogérées et le taux de roulement volontaire.

Dans leur étude sur l'autonomisation d'équipe de travail, [35] ont examiné l'effet de cette pratique de participation à la prise de décision sur la performance du groupe. Il est à noter que les auteurs définissent l'autonomisation d'équipe de travail comme étant plus large que le concept de groupe autonome dans le sens où elle présente quatre dimensions à savoir l'efficacité collective, la valorisation, l'autonomie et l'impact collectif, alors que la notion de groupe autonome se réduit à la dimension autonomie. L'étude porte sur trois équipes de travail dans quatre entreprises américaines dont deux de grande taille. Les résultats obtenus révèlent une relation positive et significative entre d'une part, l'autonomisation d'équipe de travail et d'autre part, la productivité du groupe, la proactivité de l'équipe, l'amélioration du service à la clientèle, la satisfaction au travail dans le cadre de l'équipe, l'engagement au niveau du groupe et l'engagement organisationnel de l'équipe de 126 travailleurs. Les auteurs en déduisent que les équipes de travail fortement autonomisées sont plus efficaces que celles qui le sont à un degré moindre.

A travers la littérature, nous pouvons retenir que les recherches ont tenté d'expliquer l'effet de certaines pratiques de GRH sur la performance perçue: performance organisationnelle (performance opérationnelle) et performance économique des entreprises dans des contextes différents. Les auteurs ont majoritairement trouvé une relation positive et significative entre la participation à la prise de décision (PPD) et la performance organisationnelle et sociale. Les résultats révèlent que les programmes de participation des employés présentent un lien positif et significatif avec la valeur ajoutée par employé dans les entreprises surtout les entreprises syndicalisées. Par contre, la relation qui a été trouvée entre la PPD et la performance financière perçue est souvent faible.

Les auteurs de [36] ont étudié l'effet de 7 pratiques de GRH sur la performance de 46 coopératives financières canadiennes. Parmi les pratiques étudiées, il y a l'organisation de travail. La dimension organisation de travail regroupe l'implication dans des équipes de travail, la consultation par le biais de comités, la résolution de problèmes par des équipes de projet, le travail sur des postes de niveaux similaires et le travail sur des postes de niveaux supérieurs. La dimension organisation de travail peut donc être assimilée à la PPD. Quatre indicateurs de performance de l'organisation ont été examinés: la satisfaction au travail des employés, mesurée par l'inventaire de satisfaction au travail, l'efficacité des ressources humaines (productivité au travail) mesurée par le ratio de l'écart des effectifs, le retour sur l'investissement mesuré par le rendement de l'avoir ordinaire et les trop-perçus (profits) mesurés par la contribution des opérations à la rentabilité. Ces indicateurs peuvent être classés selon les différents niveaux de performance retenus dans l'étude.

Ainsi, le premier indicateur est la satisfaction au travail qui reflète la performance sociale. Le second représente l'efficacité des ressources humaines (productivité) qui reflète la performance opérationnelle et les deux autres: le retour sur investissement et les profits reflètent la performance financière. L'étude a permis de faire ressortir une relation positive et significative entre d'une part, l'indice d'organisation de travail et le niveau de satisfaction (performance sociale) ainsi que l'efficacité des ressources humaines (performance opérationnelle), et d'autre part entre le partage d'information et la satisfaction (performance sociale), l'efficacité des ressources humaines (performance opérationnelle).

Enfin, les résultats de l'étude révèlent un lien négatif fort significatif entre la participation à la résolution des problèmes et la performance financière perçue des PME. Toutefois, il n'existe aucun lien significatif entre la présence des comités consultatifs conjoints et la performance financière perçue des PME. Concernant les pratiques de communication, la communication directe (réunions entre les cadres et les employés, lettres d'information) et la présence de chaîne de communication avec les employés (communication hiérarchique) sont positivement et significativement liées avec la performance financière perçue des PME.

Notons que la diffusion d'informations (portant sur la productivité, les salaires et les états financiers) est considérée dans cette étude comme variable de contrôle parmi d'autres. La dimension diffusion d'information couvre le partage des informations stratégiques, le partage des informations financières et le partage des informations sur les nouveaux produits et services [36]. Ces arguments nous permettent d'énoncer les trois hypothèses suivantes:

*H1: le niveau d'implication des employés dans la prise de décision influence positivement la performance des PME du Bénin;*

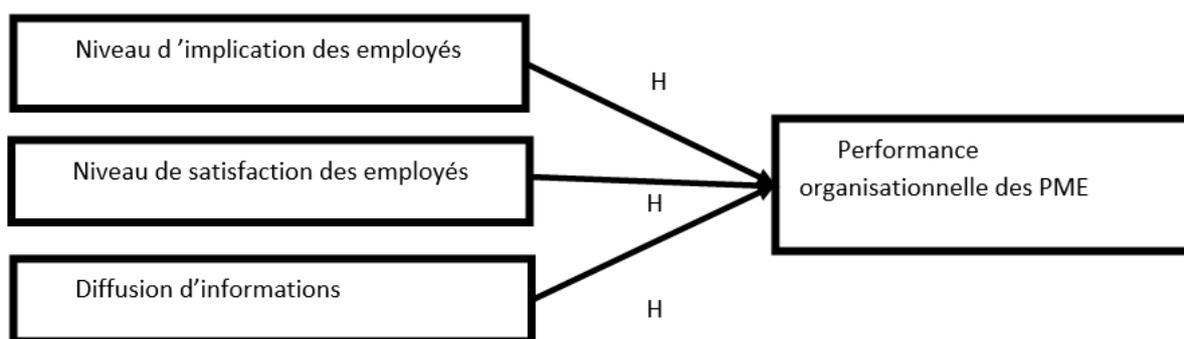
*H2: le niveau de satisfaction des employés influence positivement la performance des PME béninoises.*

*H3: La diffusion d'informations influence positivement la performance des PME béninoises.*

### 3 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

#### 3.1 OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES

Le modèle de [37] présente divers arrangements possibles entre le dirigeant et les employés pour la prise de décision. Ainsi, [37] suggèrent l'idée d'un continuum pour la prise de décision. Nous avons adopté l'échelle de mesure de [37] pour mesurer la variable « participation des employés à la prise de décision ». La réalisation de cette recherche repose sur l'articulation des variables de la participation de l'employé à la prise de décision et celle de la performance organisationnelle des PME au Bénin.



**Fig. 1. Modèle théorique de recherche**

Source: *Modèle conceptuel, Août, 2023*

C'est au regard de la littérature que nous avons élaboré ce modèle qui explique l'influence de la participation à la prise de décision sur la performance des PME au Bénin. Il s'agit de remarquer fondamentalement trois sous-variables explicatives de la participation à la prise de décision. Le niveau d'implication des employés, le niveau de satisfaction des employés et la diffusion des informations constituent le premier bloc de sous-variables qui a un effet escompté sur la performance des PME dans le contexte béninois. C'est la pratique du dirigeant de la firme. La manière de diriger des entreprises affecte indubitablement la création de valeur de la société.

#### 3.2 CARACTÉRISTIQUE DE L'ÉCHANTILLONS ET COLLECTE DES DONNÉES

Nous avons sélectionné toutes les entreprises ayant fait l'objet d'enregistrement et mises à jour régulièrement jusqu'à 2021 à la CCIB. Au total, le nombre d'entreprises est de 4332. Nous ne pouvons pas investiguer toutes ces entreprises, nous avons utilisé des critères pour définir la taille de l'échantillon. D'abord, nous avons constaté que certaines d'entre elles sont des établissements (entreprises individuelles au statut de microentreprises selon la Charte des MPME au Bénin (2021) et sont au nombre de deux mille deux cent cinq (2205). Celles-ci ne font pas partie des PME donc elles sont exclues. Alors il reste deux mille cent vingt-sept (2127) Sarl et SA considérées comme l'effectif total des PME enregistrées au Bénin. Sur cette base, nous avons procédé à l'élimination des entreprises multinationales, les sociétés d'assurance, les sociétés bancaires et financières et celles qui ne tiennent pas une comptabilité formelle selon les réglementations comptables de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires révisées et en vigueur dans notre espace UEMOA.

Après l'application des différents critères d'élimination nous avons eu au total mille quatre cent vingt-neuf (1429) PME y compris les entreprises choisies dans le cadre de l'application du logiciel DGID ou MECeF. Nous avons considéré les PME qui

ont leur siège dans les départements du Littoral et d’Atlantique comme échantillon de notre recherche, soit un taux de 2% de l’ensemble des 30 PME composé de 150 agents enquêtés. Il s’agit d’un échantillon de jugement, c’est-à-dire des individus capables de répondre à nos préoccupations de recherche.

Au sein de chaque entreprise nous avons adressé le questionnaire à cinq (05) personnes soit: un des actionnaires ou Directeur Général; un des dirigeants ou Directeur des Affaires Financières ou Directeur des ressources humaines et trois représentants des employés de l’entreprise. Les informations relatives aux entreprises telles que leur année de création, leur secteur d’activité, l’atteinte des objectifs... ont été étudiées.

**Tableau 1. Description de l’échantillon**

Libellé	Population cible	Effectif des répondants
Conseil d’administration ou DG	1x30	30
Directeur (DAF ou DRH)	1x30	30
Employés ou salariés	3x30	90
Total	-	150

Source: Réalisé par l’auteur, 2023

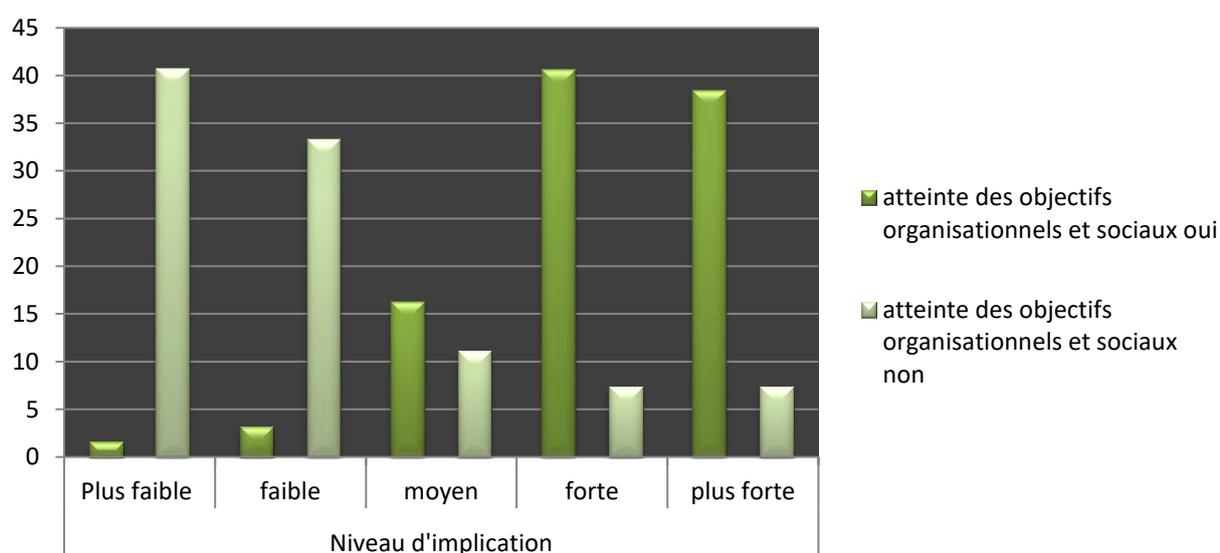
### 3.3 MÉTHODE DE TRAITEMENT ET D’ANALYSE DE DONNÉES

L’élaboration des questionnaires sur le logiciel Cspiro version 6.1 a été effectuée. Une analyse préliminaire univariée ou descriptive et bivariée sur les logiciels Excel et SPSS est faite pour s’assurer de la pertinence des variables et enfin une analyse descriptive sur le logiciel Stata afin de ressortir l’impact des variables explicatives sur la variable dépendante et l’élaboration d’une matrice de corrélation afin de ressortir la liaison existante entre les variables d’études.

## 4 RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

### 4.1 PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATIONS DES RÉSULTATS D’ENQUÊTES

Il regroupe la performance organisationnelle, le niveau d’implication des employés, le niveau de satisfaction des employés, le degré de diffusion des informations. La figure ci-dessous fait le récapitulatif sur le niveau d’implications des employés dans les entreprises au Bénin.

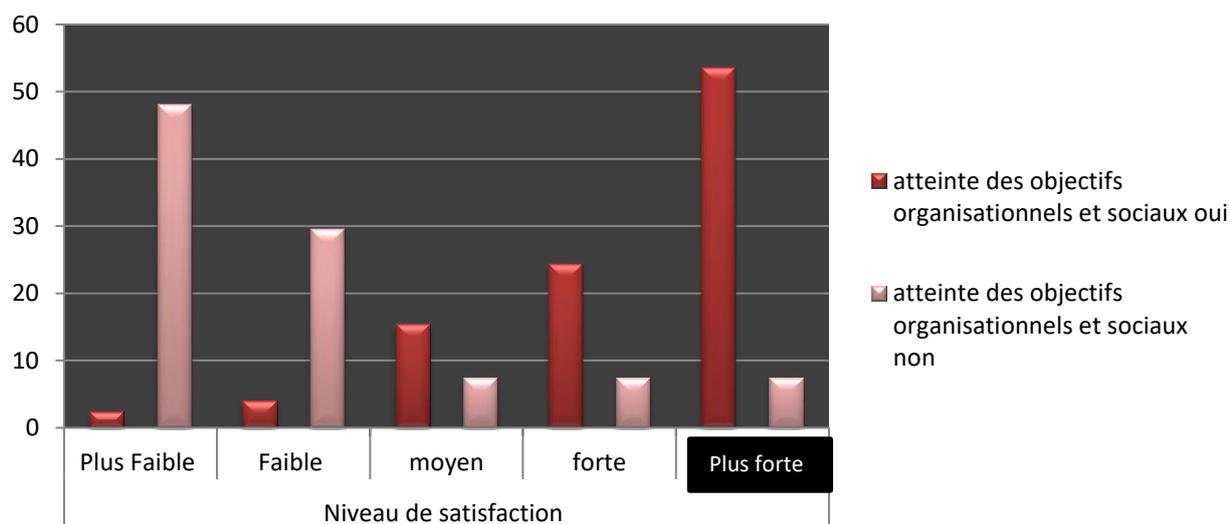


**Fig. 2. Performance et niveau d’implication des employés**

Source: Résultats de nos enquêtes, Août 2023

De ce graphisme, il ressort que parmi les enquêtés ayant répondu oui à l'atteinte des objectifs organisationnels et sociaux définis par leur structure (PME), 95,2% affirment que la performance organisationnelle et sociale s'explique par un niveau d'implication moyen voire plus élevé des employés contre 4,8 % qui estiment que cette performance n'est pas corrélée avec le niveau d'implication des employés. Par ailleurs, parmi les personnes enquêtées 74 % affirment que le niveau d'implication faible voire plus faible des employés dans le cadre de la prise de décision affecte négativement la performance des entreprises contre 26% des personnes enquêtées qui estiment que les échecs ou inefficacité des entreprises ne sont pas liés à un niveau d'implication des employés. De cette analyse faite, il ressort donc que le niveau d'implication des employés influe significativement et détermine la performance organisationnelle et sociale des PME présentes au Bénin.

La figure suivante nous fait le résumé sur niveau de satisfaction des employés dans les entreprises



**Fig. 3. Performance et niveau de satisfaction des employés**

Source: Résultats de nos enquêtes, Mars 2020

De ce graphisme il ressort que parmi les enquêtés ayant répondu oui à l'atteinte des objectifs organisationnels et sociaux définis par leur entreprise (PME), 93,3% affirment que la performance organisationnelle et sociale s'explique par un niveau de satisfaction moyen voire plus élevé des employés contre 6,7 % qui estiment que cette performance n'est pas corrélée avec le niveau de satisfaction des employés. Par ailleurs, parmi les enquêtés, 77,7 % de ceux-ci affirment qu'un niveau de satisfaction faible voire plus faible des employés justifie la faible performance contre 22,3 % qui pensent que l'inefficacité organisationnelle et sociale n'est pas liée à un niveau de satisfaction des employés. De cette analyse faite, il ressort donc que le niveau de satisfaction des employés est un facteur déterminant de la performance organisationnelle et sociale des PME présentes au Bénin.

La figure ci-dessous fait le récapitulatif sur la diffusion des informations dans les entreprises.

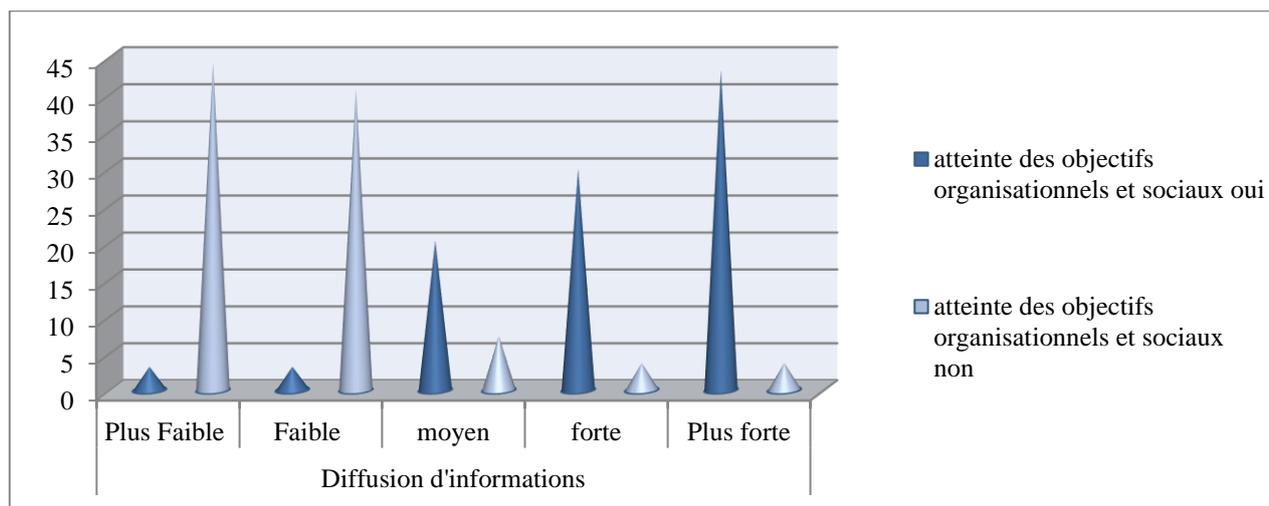


Fig. 4. Performance et diffusion des informations

Source: Résultats de nos enquêtes, Août 2023

De ce graphisme, il ressort que parmi les enquêtés ayant répondu oui à l’atteinte des objectifs organisationnels et sociaux définis par leur entreprise, 93,6% affirment que la performance organisationnelle et sociale s’explique par un niveau moyen voire plus élevé de diffusion d’informations des employés y compris les dirigeants, contre 6,4 % qui estiment que cette performance ne dépend pas du partage d’information entre employés. Par ailleurs, parmi les enquêtés sur la performance des entreprises, 85,1 % affirment que ceci s’explique par une insuffisance de diffusion d’informations, contre 14,9 % qui estiment que leurs performances ne sont pas liées à la diffusion d’informations. De cette analyse faite, il ressort donc que la diffusion d’informations influe significativement et détermine la performance organisationnelle et sociale des PME présentes au Bénin.

#### 4.2 ANALYSE DE LA CORRÉLATION ENTRE LES VARIABLES D’ÉTUDES

C’est l’analyse de la corrélation entre les variables étudiées.

Tableau 2. Corrélation des variables indépendantes

Variabiles explicatives	Modalités	Coefficient de corrélation	Résultats
Niveau d’implication des employés	Plus faible	-0,05557	Indépendance linéaire statistique
	Faible	-0,067	
	Moyen	0,71	Dépendance linéaire statistique
	Forte	0,8256	
	Plus forte	0,9664	
Niveau de satisfaction des employés	Plus faible	-0,023	Indépendance linéaire statistique
	Faible	-0,049	
	Moyen	0,7489	Dépendance linéaire statistique
	Forte	0,8755	
	Plus forte	0,9877	
Niveau de diffusion d’informations	Plus faible	-0,077	Indépendance linéaire statistique
	Faible	-0,065	
	Moyen	0,7544	Dépendance linéaire statistique
	Forte	0,8432	
	Plus forte	0,9135	

Source: Résultats de nos enquêtes, Mars 2023

Au regard de ces résultats, il ressort donc qu'une forte implication des employés dans la prise de décision a une influence positive sur la performance des PME du Bénin de même que le niveau de diffusion d'informations et celui de la satisfaction des employés. Donc les hypothèses H1, H2 et H3 sont confirmées.

#### 4.3 DISCUSSIONS DES RÉSULTATS

Les résultats de ce travail montrent que la performance organisationnelle s'explique par un niveau d'implication moyen voire plus élevé des employés c'est-à-dire que 95% des enquêtés contre 4,8 % affirment que cette performance est corrélée positivement avec le niveau d'implication des employés. Les résultats de l'étude montrent que la pratique de participation à la prise de décision des salariés affecte positivement l'implication des employés et la satisfaction au travail. Ces mêmes conclusions ont été trouvées par d'autres auteurs ([34]; [38]). Pour [39], la présence des employés dans les instances de décision permet une amélioration de la productivité et une réduction des coûts d'inventaires. Ceci corrobore les résultats obtenus par [40] dans une étude longitudinale d'une durée de 4 ans touchant 44 entreprises manufacturières avec un effectif total de 150 employés et cadres dirigeants questionnés.

Dans ce cas, le coefficient de corrélation entre les variables " forte implication des employés" et " la performance organisationnelle " est positive soit  $c = 0,826$ . Il existe donc une forte corrélation entre les deux variables. En outre, plus l'implication des employés devient importante, plus les PME se rapprochent de leurs objectifs sociaux et organisationnels. En ce moment, l'entreprise trouve les ressources en interne ou dans son environnement, soit elle se met en dépendance vis-à-vis de ressources externes. La dépendance des PME vis-à-vis de l'environnement, principe clé de la théorie de dépendance des ressources, crée de l'incertitude néfaste pour elles. Ainsi, pour qu'une entreprise soit performante, la participation des employés aux décisions est aussi importante. En renforçant la compétence collective de l'organisation grâce à l'implication des employés, celle-ci est mieux préparée pour relever les défis, s'adapter aux changements et saisir les opportunités. Les décisions prises sont plus susceptibles d'être bien informées, ce qui peut améliorer la qualité des produits ou services, l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des clients, contribuant ainsi à une meilleure performance globale.

Les employés sont encouragés à rechercher des opportunités d'amélioration, à expérimenter de nouvelles approches et à s'engager dans un processus d'apprentissage constant. Les résultats de cette recherche soutiennent les résultats de (41) qui ont mis en évidence l'importance de la compétence collective des équipes de travail et comment celle-ci peut être influencée par la participation des employés aux décisions et aux activités de l'équipe.

Nos résultats de recherche confirment les travaux de (42) qui ont cherché à mettre en évidence l'existence d'une relation entre la présence et l'étendu de différentes pratiques de GRH et la performance « organisationnelle » et financière de 182 PME manufacturières québécoises. Par ailleurs, les résultats sont relativisés à l'instar des travaux de (26) qui a travaillé sur la notion de « *psychological safety* » dans les équipes. Elle a montré comment un environnement où les employés se sentent en sécurité pour exprimer leurs idées et opinions favorise la compétence collective, encourageant ainsi l'apprentissage organisationnel et l'innovation

Les résultats de cette étude expliquent aussi le lien entre la satisfaction des employés et la performance des entreprises au Bénin. De là, les enquêtés ayant confirmé en répondant oui à l'atteinte des objectifs organisationnels et sociaux définis par leur entreprise (PME) sont de 93,3% qui affirment que la performance organisationnelle s'explique par un niveau de satisfaction moyen voire plus élevé des employés contre 6,7 % qui estiment que cette performance n'est pas corrélée avec le niveau de satisfaction des employés. Parmi les enquêtés, 77,7 % affirment que la performance des PME est liée à la forte satisfaction des employés contre 22,3 % qui estiment que leurs performances ne sont pas liées au niveau de satisfaction des employés. Dans cette recherche, le coefficient de corrélation entre les variables " forte satisfaction des employés" et "la performance organisationnelle" est positive, soit  $c = 0,87546$ . Il existe donc une forte corrélation entre les deux variables. De même, plus la satisfaction des employés devient importante, plus les PME sont performantes. Il ressort donc qu'une forte satisfaction des employés dans la prise de décision a une influence positive sur la performance des PME du Bénin. Ces résultats confirment ceux de la littérature comme (43) qui s'est proposé d'examiner l'effet de systèmes de pratiques de GRH dits à haut rendement sur les indicateurs intermédiaires de la performance de l'entreprise. Concernant l'effet de la satisfaction des employés sur la performance des PME au Bénin, les résultats sont pertinents en ce sens où ils corroborent ceux obtenus par (44). Dans leurs travaux, ils ont révélé que la prise de décision est positivement corrélée avec la satisfaction et la performance et en général, la corrélation est plus forte avec la satisfaction qu'avec la performance. Dans leur analyse de régression, ils ont identifié plusieurs processus qui sont significativement liés à la satisfaction ainsi qu'à la performance avec un degré moindre: le processus de résolution des problèmes au sein des entreprises (qu'elle soit grande ou moyenne), la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des objectifs sont significativement liés à la satisfaction et à la performance.

Enfin, nos résultats obtenus ont révélé que le coefficient de corrélation entre les variables élévation de diffusion d'informations et la performance organisationnelle est positive à un coefficient de 0,84321. Il existe donc une forte corrélation entre les deux variables. Plus le partage d'informations entre les employés devient important, plus les PME se rapprochent de leurs objectifs sociaux et organisationnels. Ceci a été confirmé par (45) puisque selon eux, la mise en place de pratiques telles que la communication et le partage des informations contribuent à l'établissement d'un climat de confiance et facilitent le changement dans l'entreprise. Il ressort donc qu'une élévation de diffusion d'informations a une influence positive sur la performance des PME du Bénin. Les résultats de ce travail sont similaires aux études de (46) portées sur les institutions financières américaines. Les auteurs ont étudié l'effet de sept pratiques de GRH, dont la PPD sur la performance. Les enquêtés ayant établi un lien entre l'atteinte des objectifs organisationnels et sociaux définis par la PME et la diffusion d'information sont de 93,6% qui affirment que la performance organisationnelle s'explique par un niveau moyen voire plus élevé de diffusion d'informations des employés y compris les dirigeants, contre 6,4 % qui estiment que cette performance ne dépend pas du partage d'information entre employés. En outre, 85,1 % des enquêtés sur l'atteinte des objectifs organisationnels et sociaux, affirment que cette performance s'explique par une insuffisance de diffusion d'informations, contre 14,9 % qui estiment que l'inefficacité organisationnelle n'est pas liée à un niveau de diffusion d'informations.

## **5 CONCLUSION ET APPORTS DE L'ÉTUDE**

L'objectif de la présente recherche est d'analyser l'influence de la participation à la prise de décision des employés sur la performance organisationnelle des Petites et Moyennes Entreprises au Bénin. La démarche méthodologique adoptée tourne autour de la collecte des données, le traitement des données et l'analyse des résultats. Dans ces PME ciblées, 150 personnes ont été enquêtées. La matrice de corrélation est utilisée pour évaluer non seulement la dépendance mais aussi le sens de l'évolution entre plusieurs variables, le coefficient de corrélation linéaire et la signification nous ont permis d'obtenir des résultats probants.

Les résultats ont montré corrélation positive entre les variables implication des employés et la performance organisationnelle. De même, nos résultats ont révélé une influence positive entre la diffusion d'informations et la performance organisationnelle. Enfin, les résultats montrent que la satisfaction des employés a un effet positif sur la performance organisationnelle des PME au Bénin. Dans une vision psychosociologique, les entreprises doivent de plus en plus considérer les ressources humaines comme des partenaires et chercher à obtenir leur coopération dans la mise en œuvre des stratégies poursuivies. L'implication des employés à la prise de décision justifie l'acquisition par une politique de gestion des ressources humaines appropriées aux objectifs de l'entreprise.

Comme tout travail de recherche, celui-ci dispose bien des limites en raison non seulement de sa cible qu'est les petites et moyennes entreprises. Si l'une des limites de cette recherche est son caractère d'étude exploratoire et descriptive; l'autre limite est l'étendue de l'échantillon qui peut sembler peu représentatif et la zone de réalisation de l'enquête (les départements du Littoral et de l'Atlantique) qui quant à elle pourrait comporter d'autres contingences environnementales. La difficulté majeure rencontrée se limite à l'indisponibilité du personnel et au manque de temps suffisants à nous consacrer par ces derniers. En plus, certains documents confidentiels de l'entreprise sont inaccessibles. Néanmoins, nous avons pu accéder aux rapports sociaux et aux données relatives à la gestion des ressources humaines de ces entreprises. Toutefois, ces limites de recherche constituent des pistes de recherche que les chercheurs pourraient explorer.

## **REFERENCES**

- [1] Peretti, J., *Chapitre 1. Le développement de la gestion des ressources humaines*. Dans: J. Peretti, *Ressources humaines: Le manuel de référence - Label Fnege 2018* (pp. 5-32). Paris: Vuibert, 2019.
- [2] Thévenet M., *La culture d'entreprise*, Presses Universitaires de France, Paris, 2003.
- [3] Mowday, R., Porter, L. and Steers, R., *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York, 1982.
- [4] Mathe C.J., et Chague V., «L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise», *Revue Française de Gestion*, n°122, Jan-Fév. pp. 39-49, (1999).
- [5] Cavanaugh, M. A., et Noe, R. A., « Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract », *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20, N°3, pp. 323–340, 1999.
- [6] Lemire L., Saba T., « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel: exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée », 2005, Congrès AIMS <http://www.strategieaims.com/angers05/com/75-918comd.pdf>.

- [7] Saint-Germes, E., « L'employabilité, une nouvelle dimension pour la GRH ? », *Actes du XVe Congrès de l'AGRH*, Montréal, septembre 2004.
- [8] Robinson, S. L., et Rousseau, D. M., « Violating the psychological contract: Not the exception but the norm », *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, N°3, pp. 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>.
- [9] OCDE, Regards sur l'éducation 2015: Les indicateurs de l'OCDE, 2015.
- [10] Alexandre H., Paquerot M., « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, N°2, juin 2000, pp. 5-29.
- [11] Nkakleu, R., « Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste », *Question (s) de management* 2016/1 (n°12), p. 83-104.
- [12] Dhiab M. M., « Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du Total quality management sur la performance globale: Cas des entreprises Tunisiennes de Textile-Habillement », Thèse de Doctorat, soutenue le 10 juillet à l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, (2007).
- [13] Montes F. J. L. N., Jover A. V., and Fernandez, L. M. M., « Factors Affecting the Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance », *International of quality and reliability management*, vol. 20, n° 2, pp.189-209, (2003).
- [14] Gauzente C., « Mesurer la Performance des Entreprises en l'Absence d'Indicateurs Objectifs: Quelle Validité ? Analyse de la Pertinence de Certains Indicateurs ». *Finance contrôle stratégie*. vol.3, n°2, pp.145-165, (2000).
- [15] Kaplan, R. S., Norton D. P., « The Balanced Score Card- Measures that Drive Performance, » *Harvard Business Review*, vol.70, n°1, 1992, pp. 71-79.
- [16] Kombou L., Ngokevina J-F., « L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise: une étude à partir des entreprises camerounaises. » *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 219, pp. 89-98, 2006.
- [17] Katz D., Kahn R. L., *The social psychology of organizations*, New York: John Wiley & Sons, 1978.
- [18] Murphy G. B., Trailer J. W., Hill R. C., « Measuring performance in entrepreneurship research: an empirical review of the literature ». *Journal of Business Research*, vol.36, n°1, 1996, pp.15-23.
- [19] Scott, E. O. G. « Observations on some Tasmanian fishes: part XXIII ». *Papers and Proceedings of the Royal Society of Tasmania*, n°111, pp. 111-180, 1977.
- [20] Stannack P., « Perspectives sur la performance des employés », *Actualité de la recherche en gestion*, 1996, ISSN: 0140-9174.
- [21] Dess G.G., Robinson R.B., « Mesurer la performance organisationnelle en l'absence de mesures objectives: le cas de l'entreprise privée et du business unit conglomerat », *Strategic Management Journal*, vol. 5, numéro 3, 1984, pp.265-273.
- [22] Rogers W., Wright M., « Mesure de la performance organisationnelle dans la gestion stratégique des ressources humaines: problèmes, perspectives et marchés de l'information sur la performance. » *Revue de la gestion des ressources humaines*, n°8, pp.311-331, 1998.
- [23] Bacharach, S. B., « Organizational theories: Some criteria for evaluation », *The Academy of Management Review*, vol.14, n°4, 1989, pp. 496–515. <https://doi.org/10.2307/258555>.
- [24] Becker B. E., Gerhart B., « L'impact de la gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle », *The Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, 1996, pp.779-801.
- [25] Schwab, D. P., « Construct validity in organizational behavior », *Research in Organizational Behavior*, n°2, pp. 3–43, 1980.
- [26] Edmondson, A., « Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams », *Administrative Science Quarterly*, vol.44, n°2, 1999, pp. 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
- [27] March, *The Public Health Journal*. Published by: Springer, Vol. 19, No. 3, MARCH 1928. <https://www.jstor.org/stable/i40092475>.
- [28] Weick, Karl E, *The Social Psychology of Organizing*, McGraw Hill, 1969.
- [29] Nonaka, I., « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, n°5, 1994, pp. 14-37.
- [30] Wegge, J. et al., « Promoting work motivation in organizations: Should employee involvement in organizational leadership become a new tool in the organizational psychologist's kit ? » *Journal of Personnel Psychology*, vol.9, n°4, pp. 154–171, 2010.
- [31] McGuire JW. Basic health care provision and under-5 mortality: a cross-national study of developing countries. *World Dev.* 2006, n°34, pp. 405–425.
- [32] Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W., « A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain », *Journal of Management*, vol. 23, n°5, 1997, pp. 679–704. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90021-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90021-0).
- [33] Arcand G., « Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et implication des employés », 2006.
- [34] Batt, R., Colvin, A. J. S., & Keefe, J., « Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry », *Industrial and Labor Relations Review*, vol.55, 2002, pp. 573-594.

- [35] Kirkman B. L., Rosen B., « Au-delà de l'autogestion: antécédents et conséquences de l'autonomisation de l'équipe. » *Academy of Management Journal*, vol.42, pp.58-74.
- [36] Arcand, M., M. Bayad ET B. Fabi, « Der Einfluss des Personalmanagements auf die unternehmerische Leistung von KMU im kanadischen Finanzsektor », *IGA Zeitschrift für Klein und Mittelunternehmen*, 2002, p.105-120, Duncker & Humblot, Berlin/St.Gallen, Allemagne/Suisse.
- [37] Georgopoulos B. S., Tannenbaum A., « Une étude de l'efficacité organisationnelle », *American Sociological Review*, vol.22 n°5, 1957, pp.534-540.
- [38] Chang, P. L. and Chen, W. L., « The Effect of Human Resource Practice on Firm Performance: Empirical from High Tech Firms in Taiwan », *International Journal of Management*, n°19, 2002, pp. 622-631. <https://doi.org/10.2307/256741>.
- [39] Ghoshal, S., Bartlett, C.A., Moran, P., « A new manifesto for management. » *Sloan Management Review*, Spring, 1999, pp. 9-20.
- [40] Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., Jobin, F., « Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during post-stages (part 1) », *Management Décision*, vol.38, n°9, pp.649-662, 2000.
- [41] Cohen, S. G., & Bailey, D. E. « What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite », *Journal of Management*, vol.23, n°3, 1997, 239–290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>.
- [42] Lacoursière R., Fabi B., St-Pierre J., « L'impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME, » *Communication présentée au Congrès International Francophone à Lille*, Association Internationale de Recherche en PME, 2000.
- [43] Way, S. A., High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector, *Journal of Management*, December 2002, vol. 28, n°6, pp.765-785.
- [44] Black, J. S., Gregersen, H. B., « Participative decision-making: An integration of multiple dimensions », *Human Relations*, vol.50, n°7, 1997, pp.859–878.
- [45] Fabi B., Martin Y. et Valois P., « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation. », *Gestion*, vol 24 n°3, pp 103 – 113, 1999.
- [46] Delery, J.E., Doty, D.H., « Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, 1996, pp. 802-835.