

**« Pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans les PME  
Camerounaises : influence du profil du dirigeant »**

**Théophile Serge NOMO**

*Professeur à l'UQTR,  
Cofondateur et codirecteur du LARIDEPED  
E-mail : theophileserge.nomo@uqtr.ca  
Tél : + 1 819 384 4495*

**Albert Joël MBARGA**

*Doctorant en Sciences de Gestion,  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Yaoundé 2-Cameroun  
E-mail : albert.mbarga@yahoo.fr  
Tél : (237) 694 65 30 13 / 675 39 61 44*

**Didier AMBIANA AMBIANA**

*Doctorant en Sciences de Gestion,  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Yaoundé 2-Cameroun  
E-mail : ambianadidier@gmail.com  
Tél : (237) 696 38 87 40*

**Jean-Marie Louis BADGA**

*Directeur Général,  
Agence de Promotion des PME du Cameroun (APME)  
E-mail : badgajeau@yahoo.fr*

## **Résumé**

L'intensification de la recherche portant sur les pratiques de GRH en PME a été lancée à maintes reprises au cours de ces dernières années eu égard à leur prédominance dans le tissu économique mondial et leur capacité à générer des emplois. Certes l'on ne saurait contredire le rôle de ces entreprises en matière réduction du chômage, mais plusieurs préoccupations demeurent sur la qualité de ces emplois et leur caractère précaire. La plupart des recherches soupçonne cependant le profil du dirigeant de la PME comme l'un des principaux facteurs pouvant expliquer ces pratiques de GRH sans précision ni consensus sur les variables de ce profil susceptibles d'impacter sur les pratiques observées.

Cette recherche vise à réduire cette controverse en proposant un examen approfondi de l'influence des caractéristiques personnelles du dirigeant de la PME sur ses pratiques de GRH. Des enquêtes par questionnaires ont été menées auprès 228 PME manufacturières camerounaises pour aboutir aux résultats de cette recherche. Dans une démarche multivariée, il ressort de nos résultats que le profil du dirigeant de la PME influence significativement les pratiques de GRH observées en son sein sous l'effet modérateur de l'expérience du dirigeant dans son secteur d'activité.

**Mots clés :** Profil du dirigeant - PME – Pratiques de gestion des ressources humaines

## **Introduction**

L'intérêt porté par la communauté scientifique sur la GRH au sein des PME va grandissant au regard de leur prédominance dans le tissu économique mondial et leur capacité à générer des emplois. Ceci peut se justifier par le fait que l'investissement dans les ressources humaines apparaît davantage comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'améliorer leur performance (Lacoursière et al., 2005). À ce titre, plusieurs auteurs ont présenté le capital humain d'une entreprise comme véritable source d'avantage concurrentiel durable (Prahalad, 1983; Pfeffer, 1994; Wright et Mc Mahan, 1992) et la gestion de ce capital humain comme l'ultime déterminant de la performance organisationnelle (Arthur, 1994; Ichniowsky et al., 1997).

Ainsi, l'importance de la gestion des ressources humaines dans le paysage économique actuel n'est plus à démontrer, tant du point de vue théorique qu'à travers les études empiriques. Les entreprises qui œuvrent en permanence à l'amélioration du bien-être au travail de leurs salariés ont une meilleure performance sociale et économique (APME, 2017). Depuis la dernière décennie, les recherches sur la GRH en contexte de PME ont connu un envol considérable et la plupart persistent dans l'analyse du lien théorique ou empirique qui existe entre les pratiques de GRH et les performances de l'entreprise (Lacoursière et al., 2005). La grande majorité d'entre elles ont cependant manifesté moins d'intérêt à l'exploration des facteurs qui au préalable, pourraient expliquer les pratiques observées dans ces structures qui sont généralement qualifiées d'arbitraire ou de discrétionnaires (Nizet et Pichault, 2000).

En effet, nombre de chercheurs en GRH ont consacré des efforts considérables pour démontrer que la manière dont les ressources humaines sont gérées peut avoir un impact sur la performance (Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995; Nwahanye, 2015) mais ces recherches n'ont pas marqué un temps d'arrêt significatif pour décrypter les déterminants de l'adoption des pratiques de GRH observées dans les PME. Pourtant, l'examen de l'incidence plus ou moins forte de ces déterminants sur les pratiques de GRH, pourrait permettre après analyse d'anticiper leurs éventuelles conséquences afin d'améliorer les performances de l'entreprise tout en offrant des emplois durables et décents aux employés.

Certes, l'on ne saurait contredire le rôle des PME en matière de création d'emplois et réduction du chômage, mais plusieurs préoccupations demeurent sans réponses sur la qualité

de ces emplois et leur caractère précaire (APME, 2017)<sup>1</sup>. Globalement, la GRH au sein des petites structures peut être caractérisée par plusieurs spécificités : une formalisation faible, des pratiques atypiques diverses, la présence d'un modèle arbitraire considéré comme grille d'analyse des pratiques de GRH (Nizet et Pichault 2000).

De l'existant théorique, deux catégories de facteurs sont généralement pointées pour expliquer les pratiques de GRH présentes dans le monde de la PME : les facteurs externes (culture, situation économique, technologie...) et les facteurs internes (profil du dirigeant et le profil de l'entreprise) (Mahé de Boislandelle, 1988, 1990, 1996 ; Perretti, 2003 ; Mpinda, 2005 ; Benoît et Rousseau, 1990 ; Nkakleu, 2002).

Relativement au profil du dirigeant, une panoplie de recherches conforte l'idée selon laquelle en contexte de PME, le dirigeant est omniprésent dans toutes les décisions relevant du domaine de la GRH bien que la plupart restent peu éloquents sur les liens empiriques entre ces variables de profil et les pratiques de GRH (Mahé de Boislandelle, 1988 et 1990, Benoît et Rousseau, 1990 ; Nkakleu, 2002, Nizet et Pichault, 2000 ; Messeghem K. et Pierson F., 2002, Bayad et Chanal 1998 ; De Kok et Uhlaner, 2001, Garand D et Fabi B., 1991).

Pour Boutillier et Uzinidis (1999), dans les petites entreprises, le dirigeant est le personnage clé et se confond souvent avec son entreprise. Ainsi, la compréhension des pratiques de GRH dans les PME semble d'emblée être déterminée par les caractéristiques personnelles de son propriétaire-dirigeant compte tenu de la taille et des spécificités de ces PME.

La présente communication a pour objectif d'examiner empiriquement l'influence du profil du dirigeant de la PME sur les pratiques de GRH visibles en leur sein. Il s'agit tout d'abord de présenter le cadre théorique et conceptuel de notre recherche afin d'établir le lien théorique entre profil du dirigeant et les pratiques de GRH. Bien plus, il est question de rappeler la méthodologie adoptée et enfin présenter les résultats pour en discuter de leur pertinence scientifique.

## **I. Cadre théorique et conceptuel de la recherche**

En règle générale, la GRH au sein des PME est caractérisée entre autres par des pratiques atypiques diverses à mesure qu'on change de contexte, de culture ou d'entreprise (Nizet et Pichault, 2000). Décidément, on peut comprendre que les pratiques de GRH susceptibles d'être

---

<sup>1</sup>Agence de Promotion des PME, rapport annuel sur la situation des PME au Cameroun, 2017.

performantes sont celles qui, une fois adaptées au contexte, permettent à l'entreprise de répondre aux nombreux défis qu'elle doit affronter (Peretti, 2003). De ce fait, s'il est vrai qu'il n'existe pas des pratiques de GRH universellement valables dans le temps et dans l'espace, il nous semble autorisé de convoquer **l'approche de contingence** comme cadre d'analyse adéquat pour la compréhension des pratiques de GRH dans les PME (Mahé de Boislandelle, 1998; Nkakleu, 2002 ; Fabi et Lacoursière, 2008).

En se référant **au modèle arbitraire** développé par Nizet et Pichault (2000), c'est le dirigeant de l'entreprise qui assume seul la responsabilité des principaux domaines de la GRH et ceci de manière intuitive. Il développe et pratique la GRH selon sa propre perception des ressources humaines (Bayad et Nebenhaus, 1993). Par exemple l'appréciation du personnel est réalisée de manière émotive et la communication centralisée ainsi que très informelle (Messeghem et Pierson 2002). Selon ces derniers, on rencontre ce modèle de GRH surtout dans les P.M.E, d'où l'indéniable nécessité de convoquer le rôle du dirigeant dans l'analyse des différentes pratiques de GRH surtout en ce qui concerne les organisations de taille relativement négligeable.

Dans la même lancée, Nkakleu (2002) affirme qu'à chaque culture, profil du propriétaire-dirigeant, système de gestion ou catégorie d'entreprises, correspondent des pratiques de GRH particulières. Dans le cadre des petites organisations des pays en développement par exemple la GRH donne lieu, elle aussi, à une forme originale qui ne correspond pas aux conceptions occidentales. La relation d'emploi est rarement une relation marchande ou contractuelle mais résulte souvent de liens de parenté. L'entrepreneur ici est d'abord un chef de famille et se caractérise par sa démarche paternaliste. Un grand nombre des employés sont apprentis très souvent recrutés dans le cercle de la famille élargie. Les relations de travail sont dominées par des relations de dépendance, voire d'allégeance, entre les patrons aînés et les cadets qui leur sont personnellement dévoués car redevables de leurs emplois. Le salaire versé aux employés revêt alors un caractère discrétionnaire, c'est-à-dire lié à la bonne volonté du patron et surtout aux disponibilités du moment. L'exposé ci-après évalue théoriquement l'impact du profil du dirigeant (au sens du propriétaire-dirigeant) sur les pratiques de GRH dans les PME.

## **II. Profil du dirigeant et pratiques de GRH dans les PME: état des connaissances**

D'après Filion (1991), la notion de profil du dirigeant est une variable explicative importante de la nature de sa vision de l'organisation. Par conséquent plusieurs, typologies d'entrepreneurs ont émergé dans la littérature en entrepreneuriat. Sans prétendre revisiter chaque typologie, nous allons faire essentiellement un cliché sur quelques-unes qui semblent plus pertinentes pour comprendre les problématiques liées à la GRH dans les PME notamment les typologies de Julien et Marchesnay (1996); Lafuente et Salas (1989) ; Filion (1997) et Smith (1967).

Relativement au profil du dirigeant, une panoplie de recherches conforte l'idée selon laquelle en contexte de PME, le dirigeant est omniprésent dans toutes les décisions relevant du domaine de la GRH bien que la plupart restent peu éloquentes sur les liens empiriques entre ces variables de profil prises isolément et les pratiques de GRH (PGRH) (Mahé de Boislandelle, 1988 et 1990; Benoît et Rousseau, 1990; Nkakleu, 2002; Nizet et Pichault, 2000; Messeghem et Pierson, 2002; Bayad et Chanal, 1998; De Kok et Uhlaner, 2001; Garand et Fabi, 1991).

Pour Boutillier et Uzinidis (1999), dans les petites entreprises, le dirigeant est le personnage clé et se confond souvent avec son entreprise. Ainsi, la compréhension des pratiques de GRH dans les PME semble d'emblée être déterminée par les caractéristiques personnelles de son propriétaire-dirigeant compte tenu de la taille et les spécificités de ces PME. On comprend dès lors la nécessité d'analyser en profondeur les effets du profil du dirigeant sur les pratiques de GRH en PME car l'examen des rapports entre les facteurs de contingence internes et les PGRH commence évidemment par le profil du dirigeant. En se référant au modèle arbitraire développé par Nizet et Pichault (2000), c'est le manager de l'entreprise qui assume seul la responsabilité des principaux domaines de la GRH et ceci de manière intuitive. Il pratique et développe la GRH selon son propre entendement des ressources humaines (Bayad et Nebenhaus, 1993).

Par exemple, l'appréciation du personnel est réalisée de manière émotive et la communication centralisée ainsi que très informelle (Messeghem et Pierson 2002). Selon ces derniers, on rencontre ce modèle de GRH surtout dans les P.M.E, d'où l'indéniable nécessité de convoquer la place du dirigeant dans l'analyse des différentes pratiques de GRH.

Dans la même lancée, Nkakleu (2002) affirme qu'à chaque culture, profil du propriétaire-dirigeant, système de gestion ou catégorie d'entreprises, correspondent des pratiques de GRH particulières. Avant d'évaluer exceptionnellement l'impact du profil du

propriétaire-dirigeant sur les pratiques de GRH, il nous paraît salutaire de dérouler de prime à bord les différentes acceptions attribuées au concept profil du dirigeant.

D'après Filion (1991), le concept de profil du dirigeant est une variable explicative indispensable de la nature de sa vision de l'organisation. Par conséquent plusieurs typologies d'entrepreneurs ont émergé dans la littérature au sujet de l'entrepreneuriat. Sans prétendre revisiter chaque typologie, nous allons faire essentiellement un cliché sur quelques unes qui semblent plus pertinentes pour comprendre les problématiques relatives à la GRH dans les PME notamment les typologies de Julien et Marchesnay (1996), Lafuente et Salas (1989), Filion (1997) et Smith (1967).

#### ➤ **Typologie d'entrepreneurs selon Julien et Marchesnay (1996)**

Julien et Marchesnay (1996) différencient deux types d'entrepreneurs en fonction de quatre indicateurs: la croissance, la pérennité, l'indépendance et l'autonomie.

- **L'entrepreneur PIC** (Pérennité, Indépendance, Croissance réactive): il obéit à une logique patrimoniale. Il recherche la pérennité de sa structure, pour assurer un patrimoine à la famille, qui prendra la relève ou vendra l'affaire. Le capital doit donc davantage appartenir à la famille. Le propriétaire-dirigeant recherche en tout premier lieu la stabilité et la pérennité de son entreprise.
- **L'entrepreneur CAP** (Croissance, Autonomie, Pérennité): il conduit une approche opposée à l'entrepreneur PIC c'est-à-dire une logique entrepreneuriale. Il privilégie les activités en forte croissance nécessitant des capitaux importants qu'il ira chercher chez les partenaires financiers. Il tient à conserver l'autonomie de décision même s'il doit pour cela perdre le contrôle du capital. Sachant que les activités de croissance sont de brève durée, il n'est plus attaché à la pérennité de son activité.

#### ➤ **Typologie d'entrepreneur d'après Lafuente et Salas (1989)**

En se focalisant en particulier sur la motivation individuelle, les objectifs personnels et collectifs (concernant le patrimoine familial) et le risque, ces auteurs distinguent quatre types d'entrepreneurs:

- **Artisan:** sensible à la valeur du travail et non motivé prioritairement par la performance de son entreprise;
- **Orienté vers le risque** (« le risqueur »): qui est attiré par le challenge;
- **Orienté vers la famille:** qui recherche le bien être de sa famille;

- **Managérial:** motivé par le prestige et son propre développement personnel.

➤ **Typologies de propriétaire-dirigeant selon Filion (1997)**

Filion (1997) pour sa part distingue six types de propriétaire dirigeant de PME en fonction de:

- L'indépendance du dirigeant et son ouverture sur l'extérieur (le bûcheron);
- L'implication du dirigeant dans l'entreprise (le séducteur et le vacancier);
- L'intérêt et donc la représentation du rôle de l'entreprise pour son dirigeant (le sportif);
- La délégation du pouvoir (le converti);
- L'implication et la capacité des individus à travailler ensemble (le missionnaire).

➤ **Typologie d'entrepreneurs au sens de Smith (1967)**

Les travaux de Smith (1967) ont montré une différence entre deux principales catégories de propriétaires-dirigeants, les artisans et les opportunistes. Les propriétaires-dirigeants de type artisan ont plus tendance à viser la stabilité de leur entreprise ou, au mieux, une croissance contrôlée et un style de gestion plus centralisé. Pour leur part, ceux du modèle opportuniste adoptent plutôt un mode de gestion encourageant l'autonomie et l'ouverture permettant une capacité d'adaptation assez remarquable de l'entreprise.

Au regard des divers critères retenus pour catégoriser les propriétaires dirigeants, Marchesnay (1998) pense que ces critères sont très généraux et se déclinent en logiques d'action propres au chercheur. Par conséquent, pour la cohérence de notre approche nous allons bâtir une logique spécifique aux dirigeants des PME liée au contexte de la présente recherche. Dans ce sens, selon Bayad et Nebenhaus (1993), le concept de profil du dirigeant est habituellement abordé sur trois dimensions :

- **Le profil sociodémographique:** qui assure la fonction de fiche signalétique. Il comprend entre autres: l'âge, le sexe, le niveau de formation du dirigeant (Nadeau et al, 1988; Capiez, 1990).
- **Le profil psychologique:** qui regroupe l'ensemble de traits de personnalité: l'attitude face aux risques (ou la propension ou l'aversion au risque), la tolérance à l'ambiguïté, le locus de contrôle, la confiance en soi, la créativité, le besoin de réalisation (Koh, 1996; Holmes et al., 1991; Box et al., 1993; Julien et Marchesnay, 1996; Chapellier,

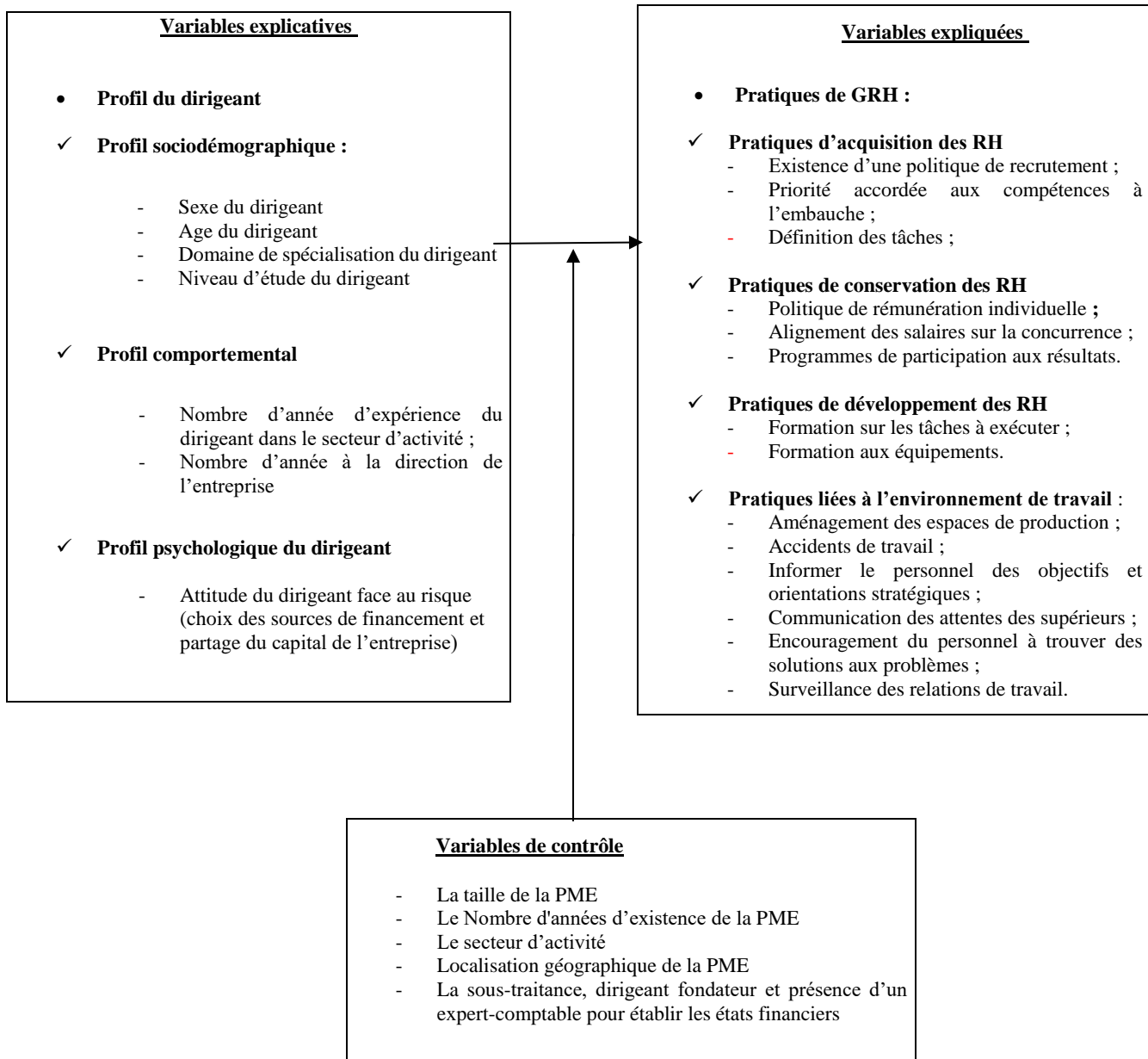


1997, Rotter, 1966; Brockhans, 1980). Ainsi, plusieurs recherches ont mis en évidence une relation significative entre ces traits psychologiques et les capacités managériales d'un décideur affectant ses choix stratégiques et la performance de ses décisions (McMullen et Shepherd, 2006; Koh, 1996).

- **Le profil comportemental:** est à l'origine des stratégies et diverses logiques d'actions individuelles (Julien et Marchenay, 1988; d'Amboise et Verna, 1993). L'expérience (Reix, 1981; Nadeau et al., 1988) et les buts (Marchesnay, 1990 et 1993; Blais et Toulouse, 1990; Tagiuri et Davis, 1992) font aussi partie du profil comportemental.

Finalement, pour analyser la relation entre le profil du dirigeant et les pratiques de GRH nous retenons dans la cadre de ce travail ce découpage du profil du dirigeant de la PME (sociodémographique, psychologique et comportemental) en ce sens qu'il intègre mieux, à notre sens simultanément les éléments dominants dans les typologies d'entrepreneurs présentées ci-dessus. Les pratiques de GRH évaluées dans notre travail quant à elles concernent celles identifiées par Garand et al. (1993) en contexte des PME à savoir : acquisition des RH, conservation ou rétention des RH, développement des compétences et environnement de travail. D'où le modèle conceptuel suivant (Figure 1) :

**Figure 1. Modèle conceptuel de recherche (modèle à priori)**



**Source :** Adaptée des auteurs à partir de la littérature

Jennings et Beaver (1997) considèrent le dirigeant-proprétaire de la PME comme le principal stakeholder en ce sens que celui-ci est omniprésent dans divers aspects de la gestion (Julien et Marchesnay, 1988) ce qui provoque parfois des confusions entre l'entreprise et son propriétaire (Julien, 1990). Ceci est d'ailleurs soutenu par plusieurs recherches qui tendent à identifier certaines relations entre dirigeant et son entreprise (Walsh et Anderson, 1994; Carrière, 1990 ; Nkongolo-Badenda et al., 1994). Il reste envisageable d'affirmer que la plupart

du temps, « l'homme fait l'entreprise » (Ngongang, 2006, page 3). Les écrits qui existent à ce sujet semblent d'ailleurs exprimer un consensus (Julien, 1990; Grepme, 1997; Guichard et Michaud, 1994).

Cette personnalisation de l'entreprise peut également avoir des implications sur les modes de gestion de ses ressources humaines. D'après Igalens et al. (2011), le manager d'une PME détermine par sa vision et son profil la manière dont l'homme va être traité, traitement qui diffère selon son prisme et le degré des actions prioritaires ou l'ampleur des problèmes qui lui sont attachés. Sommairement, nous pouvons formuler l'hypothèse principale associée à cette recherche à savoir: **H. Les pratiques de GRH adoptées dans la PME dépendent du profil de son dirigeant.** Il faut rappeler qu'ici dirigeant est pris au sens du propriétaire-dirigeant car en règle général, les promoteurs des PME gèrent eux-mêmes leur entreprise et quand bien même la gestion de celle-ci est déléguée à un autre responsable, le créateur semble avoir le don d'ubiquité dans tout le processus décisionnel. Ceci nous amène, dès à présent à visiter de manière plus approfondie les leçons de la littérature disponibles sur la nature des relations pouvant exister entre les variables de ce profil du dirigeant et les pratiques de GRH couramment observées dans la PME.

## **II.1. Profil sociodémographique du dirigeant et pratiques de GRH**

Les études non exhaustives précédemment évoquées laissent transparaître nettement comment le manager de la PME de par sa vision, ses qualités et ses capacités managériales est au centre du processus de renforcement de son entreprise. Ces caractéristiques personnelles du responsable de l'entreprise vont également guider ses choix dans la mise en exergue des dispositifs de gestion de ses employés.

Il peut par conséquent impacter sur les pratiques de GRH par le canal de son profil sociodémographique c'est-à-dire à travers son sexe, son âge, son niveau d'instruction et son domaine de spécialisation. Passons en revue l'incidence de chacune de ces variables sociodémographiques des dirigeants sur leurs choix en matière de GRH.

### **II.1.1. Sexe du dirigeant et pratiques de GRH: inventaire théorique**

La question relative au sexe et au genre a fait l'objet des travaux orientés sur la distinction entre les hommes et les femmes selon leurs caractéristiques personnelles. Des

auteurs voient dans cette différenciation l'émergence de prototypes distincts de management selon le sexe du patron d'entreprise ou du dirigeant (Mendy, 2017).

Cooper et al. (1994 cités par Boukar, 2009), constatent que le sexe de l'entrepreneur a un impact défavorable sur l'accroissement des entreprises de taille relativement petite, mais assurément aucune sur la survie de ces structures entrepreneuriales. Comme pour d'autres phénomènes psychologiques, le sexe compte parmi les variables qui affectent la prise de décision, ou plutôt, qui permettent d'établir des différences individuelles (Sanz de AcedoLizárraga et al., 2007).

Bien que la société progresse vers l'égalité professionnelle et sociale entre les femmes et les hommes, mais l'on constate pertinemment toujours des différences de comportement entre les hommes et les femmes dans leurs orientations décisionnelles. Les différences constatées entre les deux catégories d'individus ont été interprétées comme le résultat de l'incidence des normes sociales liées au sexe et des stéréotypes transmis sous forme de valeurs, traditions et attentes comportementales (Sanz de AcedoLizárraga et al., 2007, op.cit.).

Dans une perspective naturaliste, les études de Sanz de AcedoLizárraga et al. (2007) révèlent des différences significatives dans le processus de décision relativement au sexe des leaders. Une autre étude menée en Suède par Dahlqvist et al. (1999) sur les entreprises nouvellement créées révèle une relation négative entre le sexe féminin de l'entrepreneur et l'accroissement de leur entreprise comparativement aux entrepreneurs hommes. Ces propos nous conduisent à la formulation de l'hypothèse suivante **(H1) : les pratiques de GRH développées par les dirigeants hommes sont différentes de celles adoptées par les femmes dirigeantes.**

L'enquête réalisée par le cabinet McKinsey et Co (2008) auprès de plus de mille dirigeants d'entreprise atteste l'existence d'une divergence de style de leadership entre les hommes et les femmes managers. Certes un nombre important d'études existe sur les pratiques d'administration des femmes managers de manière générale, très peu d'études sont consacrées au style de management des entrepreneures (Buttner, 2001). Toutefois, le mode de management participatif ou démocratique est régulièrement affiché dans les recherches sur les dirigeantes contrairement aux dirigeants qui mettent en œuvre un style autoritaire (Ducheneaut et Orhan, 2000; Riebe, 2005, Paradas et al., 2018).

Les femmes aspirent en effet fonder des relations harmonieuses avec leurs collaborateurs en les associant dans le processus concourant à la prise de décision (Chabaud et Lebègue, 2013). D'autres auteurs confortent cette idée à l'instar de Hisrich et Brush (1984) qui voient dans l'administration des femmes entrepreneures une dose d'affection et d'émotion donnant un visage davantage humain à l'entreprise. De façon claire, les femmes semblent plus sensibles à la discrimination et aux conditions de travail que les hommes ( Serwinek, 1992; Weeks et al.,1999; Graafland et Mazereew-Van der Duijn Schouten, 2012, cités par Paradas et al., 2018). Partant de ces écrits nous pouvons affirmer de manière anticipée que **(H1<sub>1</sub>) : Les PME dirigées par les femmes enregistrent moins d'accidents de travail que celles dirigées par les hommes.**

De même, une étude menée par Mendy (2017) montre que « les femmes chefs d'entreprise sénégalaises responsabilisent davantage leurs salariés à tous les niveaux des maillons de la chaîne avec un feedback réciproque et permanent. Chaque salarié est sensibilisé sur les objectifs et les perspectives de l'entreprise et les attentes de cette dernière envers lui » (p.72). Aussi, selon la même source, les femmes dirigeantes manifestent plus d'intérêt au développement des aptitudes des employés et à la promotion d'un environnement de travail serein contrairement aux hommes. Elles ne cherchent pas à contrôler leurs salariés, mais plutôt à les galvaniser en les valorisant en tant que personnes et en encourageant leur enthousiasme. Partant de cette étude menée au Sénégal nous formulons l'hypothèse selon laquelle **(H1<sub>2</sub>) : Les femmes dirigeantes des PME développent davantage la formation sur des tâches à exécuter que les hommes dirigeants.**

En outre, d'après l'enquête de McKinsey et Co (2008, op.cit.), les hommes adoptent plus que les femmes dirigeantes les comportements suivants: « Prise de décision individuelle », « Contrôle et actions correctrices ». Ils sont plus animés que les femmes par la proactivité, le professionnalisme au travail, le goût du challenge, la créativité et l'innovation (Singh et Vinnicombe, 2000 cités par Wagner et Birbaumer, 2007).

Il semble que les femmes soient plus affectées par l'environnement, elles recherchent plus d'informations et consacrent plus de temps au processus de décision (Gill, Stockard, Johnson et Williams, 1987). Les hommes, au contraire, sont plus dominants, objectifs et réalistes (Wood, 1990). Par contre, la « stimulation intellectuelle » et la « communication efficace » semblent manifestement être à la même fréquence autant chez les hommes que chez les femmes.

Paradoxalement, les recherches d'Ariane (2012 cité par Chabaud et Lebègue, 2013) ne soutiennent pas cette idée de mode de management participatif chez les dirigeantes. Son étude montre que 69 % des hommes contre 51% des femmes prennent leurs décisions en concertation avec les salariés de leur organisation. Aussi, jusqu'à présent, les résultats de la recherche sont quelque peu ambigus et limités à ce sujet bien que des différences significatives aient été identifiées (Crow et al., 1991; Hatala et Case, 2000; Hawkins et Power, 1999; Venkatesh et al., 2000). Par conséquent, il est pertinent de continuer d'approfondir les études dans ce sens en vue de mieux appréhender les logiques d'actions entre dirigeants et dirigeantes des PME. Ainsi, il nous semble utile de tester l'hypothèse suivante dans le cadre de la présente recherche (**H13**) : **Les femmes dirigeantes dans les PME informent davantage leur personnel sur les objectifs et les orientations stratégiques de l'entreprise que les hommes dirigeants.** Que nous révèle dès lors l'existant théorique au sujet des liens qui pourraient exister entre l'âge d'un dirigeant de la PME et ses pratiques de GRH?

### **II.1.2. ÂGE du dirigeant de la PME et pratiques de GRH: enseignements de l'existant théorique**

Le lien entre l'âge des dirigeants et les pratiques managériales tournées vers les résultats organisationnels n'a pas été le sujet de nombreuses études, mais des rares qui existent, il apparaît que l'âge du dirigeant peut être associé à l'accroissement de son entreprise (Child, 1974; Hart et Mellons, 1970). Dans le cadre d'une approche naturaliste, certains auteurs pensent qu'ils existent des différences dans le processus de prise de décision entre les jeunes et les personnes plus âgées (Gardner et al., 1989; Dror et al., 1998) et d'autres sont en désaccord (Chen et Sun, 2003; Moshman, 1993). On peut par conséquent comprendre qu'à partir d'un certain âge, le responsable d'une entreprise peut être moins regardant ou moins rigoureux dans la mise en valeur de certaines pratiques de GRH. C'est dans ce sillage que nous formulons l'hypothèse suivante (**H2**) : **Il existe une association négative entre l'âge du dirigeant et les pratiques de GRH adoptées dans les PME.**

D'après la théorie des échelons supérieurs développée par Hambrick et Mason (1984), l'âge du dirigeant légitime ses pratiques de gestion. Ceci peut s'expliquer par trois cas de figure. Le premier cas est que les dirigeants plus âgés peuvent afficher une faible endurance physique et mentale (Child, 1974) qui les rend moins capable de saisir de nouvelles idées et apprendre de nouveaux comportements. Chown (1960) et Taylor (1975), quant à eux ajoutent que l'âge des cadres managers est associé négativement à la capacité d'intégrer l'information en prenant

des décisions. De ces constats, nous postulons que **(H2<sub>1</sub>) : Plus les dirigeants des PME prennent de l'âge moins ils communiquent les attentes des supérieurs aux employés.**

Cependant l'âge semble être associé positivement avec des tendances à rechercher plus d'informations, à évaluer l'information avec précision et prendre plus de temps avant de décider (Taylor, 1975, op.cit.). Ce dernier aspect qui plaide implicitement en faveur des dirigeants plus âgés a été démontré par d'autres auteurs dans le cadre des pratiques socialement responsables (Labelle et St-Pierre, 2010; Graafland et Mazereew-Van der DuijnSchouten, 2012 cités par Paradas et al., 2018). En effet, pour Labelle et St-Pierre (2010, cités par Paradas et al., 2018), les dirigeants de PME les plus âgés dévoilent une réceptivité accrue aux pratiques du Développement Durables (DD). De cette littérature nous formulons l'hypothèse suivante **(H2<sub>2</sub>) : Plus les dirigeants des PME prennent de l'âge plus ils ont recours à une politique de recrutement qui privilégie la compétence pendant de l'embauche.**

Le deuxième cas de figure est que les dirigeant plus âgés ont un engagement psychologique plus élevé vis-à-vis de leur organisation (Alutto et Hrebiniak, 1975; Stevens, Beyer et Trice, 1978). Troisièmement, les dirigeants plus âgés peuvent arriver à un seuil vital où la sécurité financière ou de carrière est obtenue, chose qui les amène par conséquent à éviter toute action qui pourrait perturber cet équilibre de vie et qui pourrait complexifier sa gestion routinière à l'exemple de la définition précise des tâches et l'agencement des espaces de production (Carlsson et Karlsson, 1970). Ainsi, nous posons comme vérité provisoire l'hypothèse suivante **(H2<sub>3</sub>) : L'importance accordée à la description des tâches d'un poste de travail diminue au fur à mesure que le dirigeant vieillit.**

Suivant la même logique de Carlsson et Karlsson (1970, op.cit.), toute chose qui nous amène à présumer que les pratiques relatives à l'environnement du travail au sein d'une PME n'échappent pas à ce manque d'attention et de soin du dirigeant au fur à mesure qu'il prend de l'âge. D'où l'hypothèse ci-après: **(H2<sub>4</sub>) : Les dirigeants des PME accordent davantage l'importance à l'aménagement des espaces de production à mesure qu'ils prennent de l'âge.** Que retenir dès à présent du rapport entre le domaine de spécialisation du dirigeant et les pratiques de GRH adoptées au sein des PME?

### **II.1.3. Lien théorique entre le domaine de spécialisation du dirigeant de la PME et ses pratiques de GRH**

La formation de base ou « éducation formelle » d'une personne peut produire des informations riches mais complexes (Hambrick et Mason, 1984, op.cit.). Dans une certaine mesure, l'éducation indique la connaissance d'une personne et le fondement de sa compétence car cette dernière combine généralement savoir, savoir-faire et savoir-être. La formation de base est synonyme de savoir ou ensemble de connaissances acquises par un individu dans son parcours scolaire. Ainsi, chez une personne recevant une formation initiale en génie civil par exemple, en général, on pourrait s'attendre à observer une certaine différence de comportement avec celle qui a bénéficié d'une formation en histoire, en littérature ou en droit (Hambrick et Mason, 1984, op.cit.). Bien plus, si l'on considère que la plupart d'individus prennent au sérieux leurs décisions relatives à l'éducation, celles-ci peuvent servir d'indicateur de valeurs intrinsèques de la personne ou ses préférences cognitives.

Partant desdits constats, nous pouvons par anticipation dire que le domaine choisi par un dirigeant dans sa formation initiale lui donne certaines prédispositions mentales favorisant l'orientation de ses choix dans la gestion de ses ressources humaines. Sur cette base, nous formulons l'hypothèse selon laquelle **(H3) : le domaine de spécialisation du dirigeant explique les pratiques de GRH perceptibles dans la PME.**

La littérature traitant de l'influence des antécédents scolaires des gestionnaires sur leurs pratiques de gouvernance paraît pauvre ces dernières décennies. En effet, la majorité des recherches macro-organisationnelles se limitent prioritairement au niveau d'étude (Cooper et al. 1992 cités par Boukar, 2009). Ces recherches démontrent que le niveau scolaire soit du chef de la direction ou d'autres acteurs centraux est positivement lié à la réceptivité, à l'innovation ou à l'accroissement de l'entreprise (Becker, 1970, Kimberly et Evanisko, 1981, Rogers et Shoemaker, 1971).

Certes, les individus prennent des décisions sur leur éducation à un âge relativement précoce avec des informations parfois incomplètes, et ils transcendent quelquefois plus tard ces décisions mais, en moyenne, on pourrait s'attendre à ce que les étudiants inscrits au sein d'un programme de littérature anglaise soient quelque peu différents de ceux inscrits dans une grande école de gestion. Kimberly et Evanisko (1981) ont examiné le type de programme éducatif des dirigeants (administration et diplômés de non-administration) et n'ont trouvé aucune association



avec l'adoption d'innovations organisationnelles. Partant de ce constat, nous pouvons affirmer de manière anticipée que **les dirigeants des PME de spécialité « technique » associent de moins en moins leur personnel aux résultats de l'entreprise (H3<sub>1</sub>).**

A côté du domaine de spécialisation choisi à l'école, il se pose également un autre problème relatif à la notoriété de cette école qui peut être en harmonie ou non avec l'activité choisie par le futur dirigeant d'une entreprise (Channon, 1979; Stanworth et Giddens, 1974 cités par Hambrick et Mason, 1984, op.cit.). D'après ces auteurs, les dirigeants formés au sein des grandes écoles de management développent un mode de management plus participatif contrairement à leurs homologues de l'enseignement purement technique d'où l'hypothèse suivante **(H3<sub>2</sub>) Les dirigeants des PME de spécialité « Technique » encouragent moins leur personnel à trouver des solutions aux difficultés rencontrées dans leur travail.**

Dans la même perspective du management participatif plus observée chez les dirigeants de spécialité « Management », nous pouvons en outre constater que ces dirigeants seraient plus regardants sur la communication interne dans l'entreprise (Bruno, 1993). Ceci semble nous conduire à postuler que **(H3<sub>3</sub>) : Les dirigeants des PME de « spécialité technique » informent moins leur personnel sur les buts et les orientations stratégiques de l'entreprise comparativement aux dirigeants d'autres spécialité.** Toutefois, le niveau d'étude du dirigeant de la PME est-il exempt de toute influence sur les pratiques de GRH développées en son sein?

#### **II.1.4. Niveau d'étude du dirigeant et pratiques de GRH: état des connaissances**

L'incidence du niveau d'étude du dirigeant sur les résultats de son entreprise a été abondamment étudiée ces dernières années. Dix des dix-sept études consultées confortent l'existence d'un lien négatif entre le niveau d'études du leader et le rendement de l'entreprise (Cooper et al. 1992). Par contre, certaines recherches postulent que le niveau d'études du dirigeant a un effet positif sur la croissance de l'entreprise à travers les différentes pratiques de gestion mises en œuvre (Julien, 2000; Hall, 1995; Westhead, 1995; Storey et al., 1989 cités par Boukar, 2009). Fort de cela, nous posons l'hypothèse ci-dessus **(H4) : Il existe un lien de dépendance entre le niveau d'étude du dirigeant et les pratiques de GRH développées au sein des PME.** Ceci peut se justifier par le fait que, pour atteindre ses objectifs de croissance, le dirigeant va mettre en œuvre entre autres des dispositifs de mobilisation de ses ressources humaines selon son niveau de connaissance en la matière. Bien plus, en se focalisant davantage

des études de Hambrick et Mason (1984, op.cit.), on peut s'attendre à ce qu'un dirigeant détenant un niveau scolaire bas gère différemment ses employés comparativement à un autre qui affiche un niveau plus élevé. Ceci semble légitimement nous autoriser à postuler que **(H4<sub>1</sub>) : Les dirigeants autodidactes adoptent davantage la politique de rémunération individuelle dans les PME.** Dans la même logique, nous testons spécifiquement les hypothèses suivantes dans le cadre de la présente recherche:

- **H4<sub>2</sub>**: L'alignement des salaires sur la concurrence dépend du niveau d'étude des dirigeants des PME.
- **H4<sub>3</sub>**: L'encouragement du personnel à trouver des réponses aux problèmes évolue au fur et à mesure que le niveau d'instruction augmente.

Décidément, certes la littérature paraît peu éloquente sur l'influence de chaque variable du profil sociodémographique prise individuellement sur les pratiques de GRH adoptées dans les entreprises de petites taille, mais les écrits qui existent jusqu'à présent nous confirment l'incidence de ce profil sur les PGRH. Toutefois que nous dévoile les relations qui existeraient entre ces pratiques de GRH et le profil comportemental du dirigeant de la PME?

## **II.2. Profil comportemental et pratiques de GRH: encrage théorique**

Le concept de profil comportemental abordé antérieurement mentionne que l'expérience accumulée par un dirigeant fait partie des éléments qui particularisent ce type profil (Marchesnay, 2004). Partant de la théorie des échelons supérieurs développée par Hambrick et Mason (1984, op.cit.), il s'avère que les expériences, les valeurs et la personnalité des dirigeants influencent significativement leurs interprétations des situations auxquelles ils sont confrontés et, à leur tour, affectent leurs choix dans les pratiques managériales. Dans le cadre de notre travail nous émettons par conséquent l'hypothèse selon laquelle **(H5) : Les pratiques de GRH adoptées au sein des PME est fonction du nombre d'année d'expérience du dirigeant passé dans son secteur d'activité.**

Bien que les chefs d'entreprise sont présumés avoir une opinion généraliste dans tous les aspects relatifs au management de leur entreprise mais chacun apporte à son travail une orientation qu'il a généralement développé à partir d'une expérience antérieure accumulée dans son poste ou dans un secteur d'activité donné (Hambrick et Mason, 1984, op.cit.). Par exemple, Dearborn et Simon (1958) ont constaté que les supérieurs hiérarchiques abordent différemment les problèmes dans l'entreprise selon leur expérience passée dans un secteur d'activité donné.

De cette vision, nous pensons à cet effet que **(H5<sub>1</sub>) : Le recours à une politique de recrutement déperit fortement avec l'augmentation de l'expérience des dirigeants dans le secteur d'activité.** De même, les dirigeants des PME après avoir dirigé pendant quelques années leur entreprise dispose des capacités managériales qui guident leurs décisions dans l'ensemble. Ainsi, de certaines études empiriques, il ressort qu'une expérience antérieure du dirigeant en management a un effet positif sur la croissance de l'entreprise (Storey et al., 1989). D'autres recherches soutiennent cette différence de comportement des dirigeants eu égard à leur expérience (Carlson, 1972; Helmich et Brown, 1972 cités par Hambrick et Mason, 1984). Dans ces conditions, nous formulons l'hypothèse suivante **(H5<sub>2</sub>) : L'alignement des salaires sur la concurrence dépend du nombre d'années d'expérience antérieure du dirigeant dans son secteur d'activité.** De même, **(H5<sub>3</sub>) l'adoption d'un programme de participation aux résultats dans les PME dépend du nombre d'années d'expérience antérieure du dirigeant dans un secteur d'activité donné.**

Cependant, Hayes et Abernathy (1980) ont plutôt observé des différences de comportement de gestion dans la formation et les relations de travail chez les dirigeants ayant accumulé de l'expérience antérieurement en occupant un poste à l'intérieur d'un domaine particulier ou dans une autre entreprise. Dans cette perspective nous postulons d'une part que **(H5<sub>4</sub>) : La formation des employés prend de l'importance au fur et à mesure que le dirigeant gagne en expérience dans le secteur d'activité.** D'autre part **(H5<sub>5</sub>), la surveillance des relations de travail au sein de la PME croît au fur et à mesure que l'expérience du dirigeant dans son secteur d'activité augmente.**

Ainsi, nous pouvons retenir que le nombre d'année d'expérience antérieure d'un dirigeant pourrait justifier ses choix de GRH. Ces développements nous plongent ipso facto dans l'évaluation de la nature des relations entre les éléments du profil psychologique du dirigeant et les PGRH visibles dans les PME.

### **I.1.3. Lien théorique entre profil psychologique du dirigeant et pratique de GRH**

En convoquant une fois de plus la théorie des échelons supérieurs (Hambrick et Mason, 1984) la personnalité des dirigeants affectent leurs choix dans les pratiques de management. Se basant sur ses préférences, reflet de l'aspect cognitif et son attitude face au risque, le dirigeant va influencer ses choix stratégiques et donc le comportement organisationnel en fonction de sa perception. Celle-ci permet d'avoir une nouvelle approche de la GRH et dans

son entreprise. C'est ce qui nous conduit à postuler que **(H6) : l'attitude des dirigeants face au risque financier influence les pratiques de GRH développées dans leur entreprise.** Autrement dit, le choix des sources de financement et le partage du capital de l'entreprise favorisent l'émergence des PGRH au sein des PME. Bien que peu d'étude traitent des liens directs entre le profil psychologique et les PGRH adoptées dans les PME, les variables psychologiques notamment la prise de risque semblent affecter les décisions des dirigeants des PME en matière de GRH.

Au total, les pratiques de GRH couramment observées dans les PME peuvent être dans une certaine mesure expliquées par les caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant. Toutefois, que nous révèle empiriquement l'influence du profil du dirigeant sur les pratiques de GRH développées dans les PME en contexte camerounais? La réponse à cette question nécessite un temps d'arrêt sur le cheminement méthodologique et la présentation des résultats de la présente recherche.

### **III. Cadre méthodologique de la recherche**

Le phénomène étudié dans cette recherche est relativement nouveau en soi. Il est soutenu certes par des théories qui s'inscrivent en prélude d'un réel mais est complété par des observations issues d'un terrain neutre. Eu égard à cette approche, cette recherche est inscrite dans les courants épistémologiques du positivisme notamment l'approche hypothético-déductive. Les données utilisées sont de type primaire issues des enquêtes par questionnaires administrés aux dirigeants auprès d'un échantillon de 228 PME manufacturières au Cameroun, sélectionnées par choix raisonné dans six (06) grandes régions (Yaoundé, Douala, Bafoussam, Garoua, Bamenda et Buea).

Ainsi, les PME retenues ont été au préalable éligibles au Programme Diagnostic et Restructuration des PME Manufacturières camerounaises (PDR-PMEM) mis en place par l'Agence de Promotion des PME au Cameroun. Le choix des PME qui transforment les matières premières locales ou produits semi-finis est relatif aux enjeux économiques actuels dans la sous-région de manière générale et particulièrement au Cameroun en vue de booster à nouveau le tissu manufacturier encore très embryonnaire.

Les données collectées ont été codifiées sous SPSS.21 et soumises à des analyses statistiques et économétriques. Les variables retenues sont qualitatives, mesurées sur des échelles nominales et catégorielles. Le test d'indépendance de Khi-deux permet d'apprécier les

relations de dépendance entre les variables catégorielles. La modélisation en équations structurelles avec la méthode PLS-SEM de SmartPLS 2.0 sert à tester les hypothèses formulées. Les différentes variables opérationnalisées qui entrent dans le référentiel des hypothèses de cette recherche sont présentées dans l'exposé suivant.

### III.1. Opérationnalisation des variables explicatives et expliquées

Les variables dépendantes ou expliquées représentent les pratiques de GRH identifiées au sein des PME enquêtées. Les répondants sont invités à se prononcer sur un ensemble de déclarations relatives à ces différentes pratiques de GRH (acquisition, conservation, développement et pratiques liées à l'environnement du travail). Les variables indépendantes ou explicatives quant à elles concernent celles liées au profil du dirigeant de la PME (sociodémographique, comportemental et psychologique). Le tableau ci-après fait leur synthèse.

**Tableau 1:** Tableau de synthèse des variables explicatives et expliquées

Nature des variables	Dimension	Variabes	Indicateurs/échelle de mesure
Variables explicatives	Profil du dirigeant	Profil socio- démographie	-Age; -Sexe; -Niveau scolaire; -Domaine de spécialisation.
		Profil comportemental	-Expérience au poste de dirigeant mesurée par le nombre d'années nombre d'années ; -Expérience dans le secteur d'activité mesurée par le nombre d'années.
		Profil psychologique	Attitude vis-à-vis de la prise de risque opérationnalisée par le recours ou non aux sources de financement externes.
Variables expliquées	Pratiques d'acquisition	-L'existence d'une politique de recrutement; -La planification de la main d'œuvre; -La définition des tâches; -la priorité accordée aux compétences à l'embauche.	Échelle de type Likert à cinq points
	Pratiques de conservation des RH	-La politique d'évaluation individuelle; -La politique de rémunération individuelle; -Le programme de participation aux résultats, -Le programme de promotion; -L'alignement des salaires sur ceux de la concurrence.	Échelle de type Likert à cinq points
	Pratiques de développement des compétences des RH	-La formation sur les tâches à exécuter -La formation aux équipement ; - Les modes de formation.	Échelle de type Likert à cinq points

	Pratiques liées à l'environnement du travail	-La surveillance des relations de travail; - La communication des attentes des supérieurs aux employés; -L'encouragement du personnel à trouver des solutions dans leur travail; -L'information du personnel des objectifs et orientations stratégiques; -Le partage des objectifs et des résultats des unités de production; -L'aménagement des espaces de production pour une meilleure circulation; -La fréquence des accidents de travail.	Échelle de type Likert à cinq points
--	--	--	--------------------------------------

### III.2. Opérationnalisation des variables de contrôle

Nous retenons dans ce cas l'âge de l'entreprise, sa taille, le secteur d'activité, le lieu d'implantation, la sous-traitance, le fait que le dirigeant soit le fondateur ou non, l'établissement des états financiers par un expert-comptable.

- **L'âge de l'entreprise** est obtenu en demandant au répondant de mentionner l'année de création de son entreprise. Nous avons procédé à un regroupement en deux catégories : (0) les PME de quinze (15) ans et moins d'une part, et d'autre part (1) les PME de plus de quinze (15) ans. Tel qu'indiqué plus haut, la taille de l'entreprise reprend le découpage officiel en (0) TPE, (1) PE et (2) ME<sup>2</sup>.
- **Le secteur d'activité** tient compte du découpage effectué dans la première révision de la nomenclature d'activités du Cameroun (NACAM-REV1, 2009)<sup>3</sup>. En fonction de l'activité principale de l'entreprise, celle-ci intègre l'un des secteurs suivants :(0) Agro-industrie, (1) Industrie graphique, (2) Services, (3) Construction, (4) Métallurgie et mécanique, (5) Métallique vitrerie, (6) Caoutchouc plastique, (7) Bois et transformation, (8) Textile, (9) Electricité.

<sup>2</sup> Loi N° 2010/0010 du 13 Avril 2010 modifiée par la loi N°2015/010 du 16 Juillet 2015, portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun.

<sup>3</sup> Inspirée de la Nomenclature d'Activités des Etats Membres d'Afrique d'AFRI-STAT (NAEMA)

- **Le lieu d'implantation** représente la région dans laquelle l'entreprise est installée, c'est-à-dire lieu où l'enquête a été réalisée et son siège social. Il s'agit des régions (0) Centre, (1) Littoral, (2) Nord, (3) Nord-Ouest, (4) Ouest, (5) Sud-Ouest.
- **La sous-traitance** est mesurée sous deux aspects : la sous-traitance pour d'autres entreprises et la sous-traitance à d'autres entreprises. Pour chaque situation, l'entreprise doit préciser son implication, suivant l'échelle muette (1) Oui et (0) Non. Il est en outre demandé au dirigeant s'il est aussi le **fondateur de l'entreprise** qu'il dirige. Les possibilités de réponse sont également muettes, (1) Oui et (0) Non. L'implication d'un **expert-comptable** dans la rédaction des états financiers est un exemple de rigueur et de formalisme au sein de la PME. L'échelle booléenne est une fois de plus mobilisée, (1) Oui et (0) Non.

#### **IV. Résultats de la recherche**

Les résultats de la présente recherche sont présentés globalement sur deux angles : analyses bivariée et l'analyse multivariée.

##### **IV.1. Résultats des analyse bivariées entre profil du dirigeant et pratiques de GRH dans les PME: lecture sur les données camerounaises**

L'analyse bivariée consiste à examiner deux variables simultanément. Outre son caractère descriptif de l'échantillon de paires de variables, il permet de rechercher la possibilité de l'existence d'une relation de dépendance entre une variable à expliquer et une variable explicative. La relation de cause à effet est ainsi observée à partir du test d'indépendance du khi-deux, indiqué pour apprécier le lien de dépendance entre deux variables nominales ou catégorielles. Nous présentons les résultats relatifs à l'influence des trois catégories de profil sur les pratiques de GRH dans les PME.

##### **IV.1.1.Profil sociodémographique du dirigeant et pratiques de GRH**

Comme nous l'avons souligné précédemment, le profil sociodémographique renvoie au sexe, domaine de spécialisation, âge et niveau scolaire du dirigeant de la PME. Les résultats de l'analyse bivariée sont présentés dans les paragraphes suivants.

### ➤ **Le sexe et les pratiques de GRH**

L'on a pu observer que de nombreuses pratiques de GRH présentent une certaine dépendance vis-à-vis du sexe. Ces pratiques concernent les accidents de travail et la formation sur les tâches à exécuter.

Relativement à l'influence du sexe du dirigeant de la PME, nous retenons que le sexe influence deux types de pratiques de GRH, l'une liée à l'environnement de travail (nombre d'accident de travail) et l'autre liée au développement de compétences (formation sur les tâches à exécuter). Dans les deux cas, les femmes manifestent un plus grand intérêt pour ces pratiques. Elles dirigent des entreprises qui enregistrent le moins d'accident de travail et qui forment davantage le personnel sur les tâches à exécuter. La synthèse de ces résultats est présentée ainsi qu'il suit (Tableau 2):

**Tableau 2:** Récapitulatif des résultats Sexe et Pratiques de GRH

Catégories	Pratiques GRH	Khi-deux de Pearson	Sig. (P)	V de Cramer
Environnement de travail	Nombre d'accident de travail	3,13	,07***	0,141
Développement de compétences	Formation sur les tâches à exécuter	5,66	,01**	0,176

**Source :** Données de terrain Légende : \*\*\* $P < 0,1$  ; \*\* $P < 0,05$

### ➤ **Le domaine de spécialisation du dirigeant et les pratiques de GRH**

Les dirigeants qui se démarquent dans cette relation de dépendance ont une spécialisation dans la technique. Les pratiques de GRH impliquées portent sur la participation du personnel aux résultats, l'encouragement du personnel à trouver des solutions et l'information du personnel sur les objectifs et orientations stratégiques. Les résultats montrent un lien statistiquement significatif entre les dirigeants d'entreprises spécialisés « technique » et différentes pratiques de GRH.

L'on retient des entreprises dirigées par des techniciens que, comparées aux autres, elles ont moins d'intérêt pour la rétention du personnel, ainsi que pour l'encouragement du personnel à trouver des solutions à leurs problèmes. De plus, en matière d'information du personnel sur les objectifs et orientations stratégiques, elles impliquent plusieurs catégories d'acteurs : les



cadres, les techniciens supérieurs et les agents de maîtrises ; une pratique qui vise à susciter de la considération et de l'engagement des salariés. La synthèse des résultats est présentée dans le tableau ci-après.

**Tableau 3** : Récapitulatif des résultats Spécialisation technique\*Pratiques de GRH

Catégories	Pratiques GRH	Khi-deux de Pearson	Sig. (P)	V de Cramer
Environnement de travail	Encourager le personnel à trouver des solutions	6,35	,04**	0,176
	Informier le personnel des objectifs et orientations stratégiques	8,97	,06***	0,217
Rétention du personnel	Programme de participation aux résultats	2,80	,09***	0,140

**Source** : Données de terrain    Légende : \*\*\*P<0,1 ; \*\*P<0,05

#### ➤ L'âge du dirigeant et les pratiques de GRH

L'âge du dirigeant influence plusieurs catégories de pratiques de GRH telles que les pratiques liées à l'acquisition des RH et à l'environnement de travail. Le tableau suivant dresse l'essentiel des relations établies.

**Tableau 4** : Récapitulatif des résultats ÂGE du dirigeant et pratiques de GRH

Catégories	Pratiques GRH	Khi-deux de Pearson	Sig. (P)	V de Cramer
Acquisition des RH	Priorité compétences à l'embauche	9,38	0,00*	0,241
	Existence politique de recrutement	9,68	0,00*	0,272
	Définition des tâches	10,76	0,00*	0,264
Environnement de travail	Communiquer les attentes des supérieurs	5,04	0,08***	0,175
	Faciliter la circulation des employés	7,81	0,09***	0,156

**Source** : Données de terrain    Légende : \*\*\*P<0,1; \*P<0,01

➤ **Le niveau scolaire du dirigeant et les pratiques de GRH**

Le niveau scolaire du dirigeant nous permet d'expliquer l'adoption de quelques pratiques de GRH liées à la rétention du personnel (politique de rémunération individuelle et alignement des salaires sur la concurrence) et à l'environnement de travail (encourager le personnel à trouver des solutions).

**Tableau 5:** Récapitulatif des résultats Niveau scolaire et pratiques de GRH

Catégories	Pratiques GRH	Khi-deux de Pearson	Sig. (P)	V de Cramer
Rétention du personnel	Politique de rémunération individuelle	8,36	0,03**	0,232
	Alignement des salaires sur la concurrence	12,62	0,04**	0,179
Environnement de travail	Encourager le personnel à trouver les solutions	18,04	0,00*	0,209

**Source :** Données de terrain

Légende : \*\*\*P<0,1; \*\*P<0,05 ; \*P<0,01

Nous pouvons retenir que le profil sociodémographique affiche des liens dont la significativité est dans l'ensemble appréciable. L'âge du dirigeant et son niveau scolaire se distinguent clairement dans la mesure où ils présentent des associations significatives avec de nombreuses pratiques de GRH.

**IV.1.2. Profil comportemental du dirigeant et pratiques de GRH dans les PME au Cameroun**

Rappelons que le profil comportemental ici concerne l'expérience antérieure du dirigeant soit dans son secteur d'activité soit dans son entreprise. Relativement à l'expérience du dirigeant dans le secteur, elle explique la politique de recrutement, l'adoption de programme de participation aux résultats, la surveillance des relations de travail et la formation aux équipements. Par contre, l'expérience dans l'entreprise n'explique aucune pratique de GRH. Le tableau ci-dessus en présente la synthèse.

**Tableau 6:** Récapitulatif des résultats Expérience du dirigeant dans le secteur et pratiques de GRH

Catégories	Pratiques GRH	Khi-deux de Pearson	Sig. (P)	V de Cramer
Acquisition des RH	Politique de recrutement	7,35	0,02**	0,218
Rétention du personnel	Programme de participation aux résultats	8,31	0,01**	0,238
Environnement de travail	Surveillance des relations de travail.	9,38	0,05**	0,144
Développement des compétences	Formation aux équipements	8,67	0,07***	0,143

**Source :** Données de terrain      **Légende :** \*\*\*P<0,1; \*\*P<0,05

Sur le plan comportemental, c'est l'expérience du dirigeant dans le secteur d'activité qui se démarque considérablement dans l'explication de nombreuses pratiques de GRH. On relève de manière générale une forme de négligence dans l'adoption des pratiques de GRH lorsque le dirigeant a une grande expérience dans son secteur d'activité

#### **IV.1.3. Profil psychologique du dirigeant et pratiques de GRH dans les PME en contexte camerounais**

Le profil psychologique est apprécié par la prise de risque. Le dirigeant accepte prendre le risque lorsqu'il a recours à des sources de financement externes. Nous retenons pour ces relations deux sources de financement: les banques et les Établissement de Microfinance (EMF). Globalement, l'on peut retenir que la prise de risque, à travers le recours au financement externe, notamment les banques et les EMF, pousse le dirigeant à une certaine rigueur dans la gestion de son personnel. Pour garantir les chances de rembourser ses emprunts, le dirigeant adopte des pratiques qui lui assureront une utilisation plus ou moins optimale de ses RH afin d'en espérer des retombées financières importantes. Le tableau suivant en fait l'illustration.

**Tableau 7:** Récapitulatif des résultats sources de financement et pratiques de GRH

Sources de financement	Catégories	Pratiques de GRH	Khi-deux Pearson	Sig. (P)	V de Cramer
Banque	Rétention	Politique de rémunération individuelle	10,70	0,00*	0,296
EMF	Acquisition	Politique de recrutement	3,64	0,05**	0,167
	Développement de compétences	Formation sur les tâches à exécuter	10,20	0,00*	0,249
	Rétention du personnel	Salaires alignés sur la concurrence	8,66	0,01**	0,240
		Politique de rémunération individuelle	9,60	0,00*	0,271
		Programme de participation aux résultats	9,06	0,00*	0,269

**Source :** Données de terrain

**Légende :** \*\*P<0,05 ; \*P<0,01

#### IV.2. Résultats des analyses multivariées, discussions et conclusion

Les analyses de cluster et de causalité multiple apportent des éclairages plus approfondis dans l'univers managérial des PME manufacturières. Si la première nous autorise à sortir du clivage traditionnel de classification en TPE, PE et ME, la seconde nous donne une vue panoramique du modèle explicatif des pratiques de GRH. Aussi, il est important de remarquer, dans le tableau ci-dessus, que les relations modérées par le profil comportemental ont une meilleure contribution. Sur le plan externe (modèle de mesure) cela suppose que:

- L'effet de l'âge du dirigeant est amplifié par son expérience professionnelle dans l'entreprise et dans le secteur d'activité ;
- L'effet du niveau scolaire du dirigeant est amplifié par son expérience professionnelle dans l'entreprise et dans le secteur d'activité ;
- L'effet du sexe du dirigeant est amplifié par son expérience professionnelle dans l'entreprise et dans le secteur d'activité ;
- L'effet de son domaine de spécialisation technique est amplifié par son expérience professionnelle dans le secteur d'activité et dans l'entreprise.

Les conséquences sur les pratiques de GRH statistiquement significatives sont déterminantes à plusieurs niveaux. L'environnement de travail et la rétention sont des pratiques qui visent à améliorer le vécu quotidien de l'employé au sein de la PME. Ce sont des pratiques qui s'inscrivent davantage dans une perspective de long terme. Il est donc logique que l'expérience professionnelle du dirigeant, acquise du fait du nombre d'années passées dans le secteur d'activité et dans l'entreprise, ait un effet multiplicateur significatif sur ces pratiques. Le tableau ci-après résume ces relations significatives.

**Tableau 8** : Pratiques GRH significatives - Modèle de mesure

Relations Modèle de mesure	T- statistic	Classement
<b>Pratiques de GRH liées à l'Environnement de travail</b>		
GRH_ABSENCE_ACCIDENT <- Environnement_Travail	<b>1,9634**</b>	<b>3<sup>e</sup></b>
GRH_ACCIDENT <- Environnement_Travail	0,8051	
GRH_COMMUNIQUER <- Environnement_Travail	1,4849	
GRH_EMPLOYES <- Environnement_Travail	<b>2,8342*</b>	<b>1<sup>er</sup></b>
GRH_ENCOURAGER <- Environnement_Travail	<b>2,7915*</b>	<b>2<sup>e</sup></b>
GRH_INFORMER <- Environnement_Travail	0,5495	
GRH_PARTAGER <- Environnement_Travail	<b>1,8727***</b>	<b>4<sup>e</sup></b>
GRH_RELATION <- Environnement_Travail	1,0121	
<b>Pratiques de GRH liées à la Rétention</b>		
GRH_EVALUATION <- Rétention	0,2231	
GRH_PARTICIPATION <- Rétention	<b>3,4196*</b>	<b>2<sup>e</sup></b>
GRH_PROMOTION <- Rétention	<b>3,0019*</b>	<b>3<sup>e</sup></b>
GRH_REMUNERATION <- Rétention	<b>3,7725*</b>	<b>1<sup>er</sup></b>
GRH_SALAIRE <- Rétention	<b>2,8663*</b>	<b>4<sup>e</sup></b>

**Source** : Adapté de Report PLS-SEM \*P<1% ; \*\*P<5% ; \*\*\*P<10%

L'environnement de travail concerne en définitive les pratiques ci-après (suivant le poids de leur contribution dans le tableau ci-dessus) :

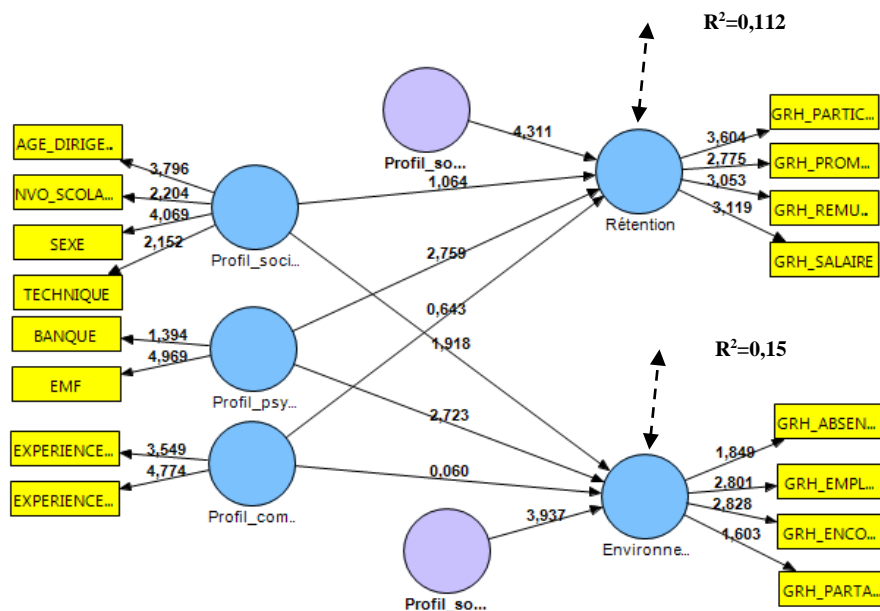
- La circulation normale des employés au sein des espaces de production ;
- Encourager le personnel à trouver des solutions à leurs problèmes ;
- Le nombre de jour sans accident de travail ;
- Partager les objectifs et résultats des unités.

La rétention ou conservation regroupe décidément à son tour les pratiques ci-après (suivant le poids de leur contribution dans le tableau ci-dessus):

- La politique de rémunération individuelle ;
- Le programme de participation aux résultats ;
- Le programme de promotion ;
- L'alignement des salaires sur ceux pratiqués par la concurrence.

A la suite de ces résultats, nous allons re-spécifier notre modèle a posteriori en retenant uniquement les relations statistiquement significatives (figure 2). Eventuellement, cette étape peut donner lieu à une nouvelle estimation du modèle, à condition qu'elle soit justifiée théoriquement (Kwong et Wong, 2013).

**Figure 2 : Modèle de causalité a posteriori**



**Source:** Éditeur graphique PLS-SEM

L'intérêt d'observer le comportement du modèle a posteriori est mis en avant dans notre cas. Nous remarquons en effet que les coefficients de détermination ( $R^2$ ) demeurent quasi inchangés (*Rétention*=0,11 ; *Environnement de travail*=0,15). De plus, la puissance prédictive de la modération du profil comportemental est maintenue. Ses contributions factorielles sont significatives à 1% ( $t < 2,58$ ), soit  $t=4,31$  pour la *Rétention* et  $t=3,94$  pour l'*Environnement de travail*.

En somme dans une démarche bivariée, les résultats confirment l'influence statistiquement significative du profil du dirigeant sur les pratiques de GRH observées en entreprise. L'enrichissement de ces résultats est favorisé par l'intégration du sexe, de l'âge, du domaine de spécialisation, du niveau d'instruction et de l'expérience dans le secteur d'activité du dirigeant. En outre, dans une démarche multivariée, on retient l'impact significatif du profil du dirigeant sur les pratiques de GRH sous l'effet modérateur de l'expérience du dirigeant dans son secteur d'activité. Nous pouvons dire que ses résultats balisent le terrain et ouvrent des perspectives confirmatoires plus robustes afin d'enrichir l'ancrage théorique et conceptuel.

## Références bibliographiques

- Alutto, J. A., et Hrebiniak, L. G., (1975). Research on commitment to employing organizations: Preliminary findings on a study of managers graduating from engineering and MBA programs. Paper presented at Academy of Management meetings, New Orleans, 1975.
- Amboise, G. (d') et G. VERNA, (1993). De l'entrepreneur à l'intrapreneur, *Gestion 2000, Management et prospective*, n°2, pp.13-30.
- APME (2017). Rapport annuel sur la situation des PME au Cameroun, MINPMEESA.
- Arthur. J.B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, p. 670- 687.
- Bayad M, Chanal. (1998), « Application d'un modèle de GRH à l'étude d'une Pme en fort croissance : le cas de l'entreprise METALEX », Communication au 4ème congrès international francophone de la PME, Metz.
- Bayad M., Nebenhaus D. (1993), Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil, 4ème congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas.
- Becker, M. H. (1970), Sociometric location and innovativeness: Reformulation and extension of the diffusion model. *American Sociological Review*, 1970, 35, 267-304.
- Benoît, C. et Rousseau, M. (1990). La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec. *Revue internationale P.M.E.*, 3(1), 39-55.
- Blais, R.A. et J.M. Toulouse, (1990), « Les motivations des entrepreneurs : une étude empirique de 2 278 fondateurs d'entreprise dans 14 pays », *Revue Internationale PME*, Vol.3, n°3-4, pp.268-300.
- Boutillier S, Uzunidis D. (1999), La légende de l'entrepreneur, Syros, Paris.
- Box, T. M., White, M.A. et Barr, S.H. (1993), «A contingency model of new manufacturing firm performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, Vol.18, n°2. Pp. 31-41.
- Brockhaus, R.H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, Vol.23, pp.509-520.
- Buttner E. H. (2001). Examining female entrepreneurs' management style: an application of relational frame. *Journal of Business Ethics*, vol. 29, n° 3, p. 253-269.
- Capiez, A. (1990). Difficultés de gestion et besoins de formations des dirigeants des TPE en démarrage. *Revue Internationale PME*, Vol.3, n°3-4, pp.327-344.
- Carlsson, G., et Karlsson, K. (1970), Age, cohorts and the generation of generations. *American Sociological Review*, 1970, 35, 710- 718.
- Carriere, J.B. (1990). La vision stratégique en contexte PME : cadre théorique et étude empirique. *Revue Internationale PME*, Vol.3, n°3-4.



- Chapellier, P. (1997), Profil de dirigeants et données comptables de gestion en PME., *Revue Internationale PME*, Vol. 10, n°1, 9-41.
- Child, J. (1974). Managerial and organizational factors associated with company performance. *Journal of Management Studies*, 1974, 11, 13-27.
- Chown, S. M. (1960), The Wesley rigidity inventory: A factor-analytic approach. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1960, 61, 491-494.
- Dahlqvist John et al. (1999), « Initial conditions as predictors of a new venture performance: a replication and extension of the Cooper and al. study », 44th World Conference of the International Council of Small Business, Naples, 20-23 juin,.
- De kok J., Uhlaner L.M. (2001), «Organization Context and Human Resource de PME », dans FILION L.J. (2008), *Management des PME. De la création à la croissance*, Pearson Education, Québec, Canada.
- Dearborn, D. C., et Simon, H. A. (1958). Selective perceptions: A note on the departmental identification of executives. *Sociometry*, 21, 140-144.
- Delery J. E., Doty D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, vol. 39 n° 4, p. 802-835.
- Didier Chabaud, Typhaine Lebègue (2013). Femmes dirigeantes en PME : Bilan et perspectives. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2013/3 (n°7), p. 43-60.
- DUCHENEAUT, B., ORHAN M. (2000). Les femmes entrepreneurs en France, Éditions Seli Arslan, Paris.
- Fabi B., Lacoursière R. (2008), « Gestion des Ressources Humaines dans un contexte » DANS *MANAGEMENT DES PME* L.-J. Filion (Éd.), Édition internationale France/Québec, Paris : Pearson France et Montréal : ERPI. p. 231-244. Prix du livre d'affaires 2008, catégorie « ouvrage pédagogique ».
- FILION L. J. (1991). Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur, Montréal, Les Editions de l'Entrepreneur.
- Filion L.-J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances., *Revue internationale de la PME*, volume 10, n°2, p 129-172.
- Garand D. et Fabi B. (1991), « Fondements des pratiques de GRH en PME : Formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel », Actes du 2eme congrès AGRH, pour une vision de la GRH, ESSEC, p. 324-336, Cergy.
- Garand, D. J. (1993). Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : une synthèse conceptuelle et empirique. Le groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME). Rapport de recherche. Département d'administration et d'économie: Université du Québec à Trois-Rivières.
- Grepme, (1997). Les PME, bilan et perspectives, Economica, Paris

- Guichard, M. et Michaud, R. (1994). La stratégie à pas comtés, éd. CNERTA-SED, ENESAD, Dijon.
- Hamadou B. (2009), « Les facteurs de contingence de la croissance des micros et petites entreprises camerounaises ». *La Revue des Sciences de Gestion* 2009/3 (n°237-238), p. 75-83.
- Hambrick D. C. et Mason P. A. (1984), Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers Source: *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2 (Apr., 1984), pp. 193-206.
- Hart, P. et Mellons, J. (1970). Management youth and company growth: A correlation? *Management Decision*, 1970, 4(2), 50- 53.
- Hayes, R. H., et Abernathy, W. J. (1980). Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, 58(4), 67-77.
- Hisrich R. D. et Brush C. (1984), The woman entrepreneur: management skills and business problems, *Journal of Small Business Management*, vol. 22, n° 1, p. 30-37.
- Holmes, S., G. Kelly et R. Cunningham (1991), « The small firm information cycle: a reappraisal », *International Small Business Journal*, Vol.9, n°9, pp.40-53.
- Huselid. M.A. 1995. « The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p. 635- 672
- Ichniowsky. C., K. Shaw et G. Prennushi. (1997). « The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines », *The American Economic Review*, vol. 87, n° 3, p. 291- 313.
- Jacques Igalens et al., (2011). GRH et encadrement au féminin : cas d'une PME marocaine. *Management & Avenir* 2011/3 (n° 43), p. 82-102.
- Jeannings, P. et Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firm: a management perspective. *International Small Business Journal*, Vol.15, n°2
- Julien P.A, Marchesnay M. (1988), La petite entreprise, Vuibert-Gestion, Paris.
- Julien, P.A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale PME*, vol 3, n°3-4, pp.411-425.
- Julien, P.A. et Marchesnay M. (1988), La petite entreprise, Paris, Edition Vuibert.
- Julien, P.A. et Marchesnay, M (1996), L'entrepreneuriat, Gestion-poche, Economica, Paris.
- Julien, P.A., Marchesnay, M. (1996) L'entrepreneuriat. Paris : Economica.
- Kimberly, J. R., et Evanisko, M. J. (1981) , Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 1981, 24, 689- 713.
- Koh, H. C. (1996), Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students, *Journal of Managerial Psychology*, 11:3, 12-25.

- Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J. Arcand, M. (2005), Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste. *Revue internationale P.M.E.*, 18(2), 43–73.
- Lafuente, A., Salas, V. , (1989). Types of Entrepreneurs and Firms : the Case of New Spanish Firms. *Strategic Management Journal*, vol. 10 : 17-30.
- Mahe De Boislandelle H. (1988), La GRH dans les PME, Economica, Paris.
- Mahe De Boislandelle H. (1990). Le repérage de la fonction ressources humaines en PME., *Revue Internationale PME*, vol.3, n°1, pp. 27 à 37.
- Mahe De Boislandelle H. (1996),« L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3<sup>e</sup> Congrès International Francophone de la PME, Trois Rivières, Québec.
- Marchesnay, M. (1993), Management stratégique, Paris, éd ; Eyrolles, Collection Gestion.
- Marchesnay, M. (1990), Economie d'entreprise, Paris, Ed. Eyrolles.
- Marchesnay, M. (1998) , Confidence and Types of Entrepreneurs. Publié dans : Pleitner, H.J. Renaissance of SMEs in a Globalized Economy. St-Gall : Verlag KMU/HSG : 545-556.
- Marchesnay, M. (2004), Management stratégique, Les éditions de l'ADREG
- McKinsey & Compagny (2008), Women Matter 2 : Le leadership au féminin, un atout pour la performance de demain, McKinsey Quarterly.
- Messeghem K. et Pierson F. (2002), Gestion des ressources humaines et stratégie,13<sup>e</sup> Congrès annuel de L'AGRH, Tome 2,21,22,23 novembre 2002, P.528
- Mendy E., (2017), « Existe-t-il un modèle féminin de management ? Analyse exploratoire des discours et vécus des femmes chefs d'entreprise au Sénégal. », *Revue Congolaise de Gestion*2017/1 (Numéro 23), p. 55-84.
- Mpinda M.M. (2005), La GRH dans les petites entreprises congolaises, 16<sup>e</sup> Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine- 15 et 16 septembre 2005.
- Nadeau, R.,Martel J.J. et M'zalli B. (1988),« L'utilisation des méthodes quantitatives pour la décision de gestion dans les PME québécoises : Une étude empirique », Papier de recherche, Université de Laval, GRADE R.R., Québec.
- Ngongang D. (2006), Profil du dirigeant et facteurs déterminants du système d'information comptable et des pratiques comptables des entreprises tchadiennes. Association francophone de comptabilité, Tunisie, L'archive ouverte pluridisciplinaire (HAL), halshs.archives-ouvertes.fr
- Nizet J et Pichault F. (2000), Les pratiques de gestion des ressources humaines - Approches contingente et politique, Paris, Editions du Seuil.
- Nkakleu (2002), « Les facteurs de contingence de délégation dans les PME camerounaises », 6<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME, octobre.

- NKongolo-Bakenda, J. ; M. Ambroise G. (d') et GARNIER, B.(1994), L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants et la performance de leur entreprise », *Revue internationale PME*, Vol 7, n°1, pp.35-61.
- Nwahanye E. (2015), Pratiques de gestion des ressources humaines et performance financière en contexte camerounais, *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol.13, N°1 , PP 1-33.Papier de recherche, Université de Laval, GRADE R.R., Québec.
- Paradas A., Revelli C., Debray C., Courrent J-M. et Spence M. (2018), Pratiques responsables des dirigeants de PME : influence du profil du dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat 16 (3)*, 197-228
- Peretti, J. M , (2003), *Gestion des Ressources Humaines*, 10ème édition, Vuibert Entreprise, 284p.
- Pfeffer, J. (1994), « Competitive advantage through people », *California Management Review*, vol. 36, no2, p. 9-28.
- Prahalad, C.K. (1983) ,Developing Strategic Capability: An Agenda for Top Management, *Human Resource Management*, 22: 237-54.
- Reix, R. (2004), *Système d'information et management des organisations*, 5° Edition, Vuibert, Paris, 487 p.
- Riebe M. (2005), The leadership style of women entrepreneurs : an alternative model of successful management practices, 50ème Congrès de l'International Council for Small Businesses (ICSB), Washington, 15-18 juin.
- Rogers, E. M., et Shoemaker, P. (1971), *Communication of innovations*. New York: Free Press, 1971.
- Rotter, I. B. (1986), "Generalized expectations for internal versus external control of reinforcement", *American Psychological Association*, Vol.80, n°1.
- Smith, N.R. (1967), *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company*. Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan: Michigan State University Press.
- Smith, N.R. (1967). *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company*. Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan: Michigan State University Press.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., et Trice, H. M. (1978), Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 1978, 21, 380-396.
- Storey David J. et al. (1989), « Fast growth small businesses : cases studies of 40 small firms in Northern England », Department of employment, Research paper, n° 69, dans Storey, D.J. (1994), *Understanding the small business sector*, Londres-Boston, International Thompson Business press, 1989.

Taylor, R. N., (1975), Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance. *Academy of Management Journal*, 1975, 18, 74-81.

Wagner, I., Birbaumer A., (2007), « Les femmes cadres dans les entreprises innovantes », *Travail, genre et sociétés*, 2007/1, N° 17, pp. 49-77.

Walsh, J.S. et Anderson, P.H. (1994), "The owner-manager and the growth of the small firm: an empirical analysis of the Irish experience", *Actes de la 39e Conférence Mondiale de l'ICSB*, Strasbourg, pp.275-286.

Wassila T.A. et Abdeslam B. (2010), *Quelle GRH dans la TPE algérienne ? Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés 1<sup>er</sup> avril 2010, Montpellier, France.*

Wright. P. M. et G.C. McMahan. 1992. « Theoretical perspectives for strategic human resource management », *Journal of Management Studies*, vol. 18, n°2, p. 295- 320.