

La participation à la prise de décision et performance organisationnelle dans les PMET¹ au Sénégal

Participation in decision-making and organizational performance in PMETs in Senegal

Dr. Bassirou NIANG

Enseignant chercheur

Unité de Formation et de Recherche Sciences économiques et de Gestion

Université de THIES (SENEGAL)

bassirou.niang@univ-thies.sn

Date de soumission : 23/10/2023

Date d'acceptation : 18/01/2024

Pour citer cet article :

NIANG B. (2024) « La participation à la prise de décision et performance organisationnelle dans les PMET au Sénégal », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 112 - 131

¹ PMET : Petites et Moyennes Entreprises Touristiques

Résumé :

Cette recherche contributive en gestion des ressources humaines, en contexte africain cherche à démontrer dans les petites et moyennes entreprises touristiques l'utilisation faite de la pratique de la participation à la prise de décision et son lien avec la performance organisationnelle, au sein des petites entreprises.

Dans une approche universaliste en contexte de PME, notre étude qui porte sur un échantillon non pro baliste de 35 PMET révèle dans le contexte des petites entreprises touristiques des résultats intéressants quant à l'utilisation de la pratique de la participation à la prise de décision de façon individuelle. En effet, les PMET semblent s'orienter vers l'utilisation de certains pratiques de la participation à la prise de décision, notamment l'implication des employés à la prise de décision. Beaucoup d'entre elles informent les salariés avant la prise de décision. Plus de la moitié des entreprises de l'échantillon ne sont pas d'accord avec cette proposition et la plupart d'entre elles informent leurs employés après la prise de décision. Il convient de noter que plus qu'un petit pourcentage des PMET interrogées ne se sont pas prononcées sur cet indicateur de la participation à la prise de décision. Le fait marquant dans cette analyse de corrélation est qu'il existe aucune covariance entre l'information des employés après la prise de décisions avec les deux indicateurs de la performance organisationnelle, notamment la modification de la l'organisation formelle et le respect de la structure définie par la direction. Ce paradoxe peut s'expliquer par les difficultés qu'ont les PMET, de notre échantillon à communiquer les informations économiques et financières.

Mots clés : La participation ; la prise de décision ; performance organisationnelle ; PME ; SENEGAL.

Abstract:

This contributory research in human resources management, in the African context, seeks to demonstrate in small and medium-sized tourism businesses the use made of the practice of participation in decision-making and its link with organizational performance, within small businesses .In a universalist approach in the context of SMEs, our study reveals interesting results in the context of small tourism businesses regarding the use of the practice of participation in decision-making on an individual basis. Indeed, PMETs seem to be moving towards the use of certain practices of participation in decision-making, in particular the involvement of employees in decision-making. Many of them inform employees before a decision is made. More than half of the companies in the sample do not agree with this proposition and most of them inform their employees after the decision is made. It should be noted that more than a small percentage of the PMETs surveyed did not comment on this indicator of participation in decision-making. The salient fact in this correlation analysis is that there is no covariance between the information of employees after decision-making with the two indicators of organizational performance, notably the modification of the formal structure and the respect of the structure defined by The direction. This paradox can be explained by the difficulties that the PMETs in our sample have in communicating economic and financial information.

Keywords: Participation; in decision-making; organizational performance, PMET; SENEGAL.

Introduction

En plus de constituer l'une des composantes essentielles de la gestion participative, la participation aux décisions est reconnue comme étant un facteur de succès des régimes d'intéressement (Cianalcalli et al. 1995 ; Desbrieres, 1990 ; Kim ,1998) et plus globalement, comme un élément pouvant contribuer à l'augmentation de la satisfaction des salariés (Coff, 1997 ; Schuler, 1993 ; Wagne, 1994) des employés. Cotton (1996)⁹⁶ soutient d'ailleurs que le recours à des équipes de travail autonomes ou semi autonomes constitue, avec le recours à des programmes de partage des gains de productivité, l'une des deux meilleures pratiques à mettre en place pour les entreprises qui souhaitent accroître la participation des employés (employee involvement). La notion est définie comme « un processus participatif, qui vise à utiliser les compétences des employés et conçue pour favoriser leur engagement envers le succès de l'organisation ». La participation à la prise de décision est une méthode d'implication de l'employé dans la définition et l'opérationnalisation des actes de gestion. Elle traduit aussi le style de gestion du manager. Le salarié est mieux outillé pour la réalisation d'une tâche s'il en maîtrise la finalité. En effet, les salariés des PMET de l'échantillon sont-ils associés la prise de décision ? Sont-ils informés avant la prise de décision ? Après la prise de décision ? Il existe de très nombreux inventaires ou typologies de critères d'efficacité. Deux réflexions seront évoquées : elles sont complémentaires et se distinguent par leur rigueur méthodologique. La première a été développée dans un environnement académique alors que la seconde s'est intéressée aux visions de dirigeants A partir d'une des nombreuses listes de critères d'efficacité dressées, Robert Quinn et Rohrbaugh tentent de répondre à la question suivante : comment les théoriciens et les chercheurs perçoivent-ils la notion de performance ? Ils aboutissent à la mise en évidence de trois dimensions : la préférence pour un point de vue interne ou externe, le souci de flexibilité ou de contrôle et l'approche en termes de moyens ou de résultats. Eselle Morin et alii expliquent les nombreuses difficultés d'opérationnalisation du concept de performance par ses caractéristiques. Ce concept est ainsi décrit comme multidimensionnel, hiérarchique et antinomique. Néanmoins, des protocoles ou des démarches dont l'objectif est l'obtention d'une mesure satisfaisante de la performance sont fréquemment décrits. Quinn R. E., Rohrbaugh J. (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria", *Management Science*, Vol.29, n°3, pp.363-377. D'abord nous allons faire la revue de la littérature de la pratique de la participation à la prise de décision, de la performance organisationnelle et la présentation de la méthodologie (I), dans la

seconde et dernière partie, il sera question de la présentation des résultats d'enquêtes, de discussion et des limites de l'étude (II).

1. La participation à la prise de décision et la performance organisationnelle des PME : De la littérature à la méthodologie

Dans cette section, il sera question de d'une revue de la littérature de la pratique de la participation à la prise de décision, de la performance organisationnelle, du concept de PME, une brève description des entreprises touristiques et enfin de la méthodologie de la recherche.

1.1 La revue de la littérature sur la participation à la prise de décision au sein des petites et moyennes entreprises

La littérature sur l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sont rares en contexte de PME. En effet, on note trois études, dont l'une a été réalisée aux Etats-Unis (Chelius et Smith, 1990), l'une en France (Liouville et Bayad, 1995) et une en Grande Bretagne (Bryson, 1999). Nous présentons ci-dessous les principaux résultats de ces études. Réalisée aux Etats-Unis auprès de 3988 PME (dont 27% appartenaient au secteur manufacturier), l'étude de Chelius et Smith (1990)⁶³ visait à mesurer l'impact d'un programme de partage des profits sur la stabilité d'emploi. Les résultats obtenus montrent que la présence d'une pratique de participation aux profits était associée à une diminution du pourcentage de mises à pied lors des périodes de ralentissement. De ce fait, les PME appliquant un programme de partage des profits rapportaient un pourcentage moyen de mises à pied de 4% tandis que ce pourcentage atteignait 7% dans les PME n'appliquant pas de programme de partage des profits. Les résultats obtenus n'étaient toutefois que marginalement significatifs ($p < .1$) d'un point de vue statistique. Menée auprès de 271 PME françaises, cette recherche avait pour objectif d'analyser les- rapports entre, d'une part, les pratiques de gestions des ressources humaines et, d'autre part, les performances sociales (rotation du personnel, absentéisme, satisfaction), les performances organisationnelles (productivité, qualité et innovation) et les performances économiques (rentabilité, taux de croissance du chiffre d'affaires et de la part de marché) des PME (Liouville et Bayad, 1995). Après avoir reparti les entreprises en cinq catégories différentes selon le niveau d'importance accordé par les dirigeants aux paramètres de GRH, les auteurs ont défini et mis en parallèle la variance observée dans la performance de chacune des catégories. Les résultats obtenus confirment que les entreprises

donnant une importance à la qualité de la GRH sont également celles qui affichent la meilleure performance économique. Une importance de la qualité signifie selon les auteurs que les ressources humaines sont perçues par l'entreprise comme étant une variable stratégique et qu'on ne craint pas d'investir dans un grand nombre de pratiques, dont celles liées à la formation, à la rémunération, à la motivation, à l'information, à la participation, au recrutement et à l'évaluation du rendement. Poursuivant leur analyse, (Liouville et Bayad, 1995) ont ensuite cherché à vérifier l'existence de connexions particulières entre les différents indicateurs de performance au sein de chacune des classes d'entreprises. Des analyses de corrélation ont montré que la performance économique serait conditionnée par la performance organisationnelle. Etudiant toute une série de pratiques susceptibles de favoriser l'engagement organisationnel des employés, (Bryson, 1999) a constaté que les pratiques faisant l'objet de son analyse exerçaient un impact différent sur la performance financière (estimation de la performance de l'entreprise par rapport aux concurrents) selon qu'on les appliquait dans des PME (178 entreprises britanniques comptant de 25 à 199 employés) ou dans de grandes entreprises (386 entreprises britanniques comptant plus de 200 employés). Les pratiques étudiées par Bryson (1999) comprenaient notamment les suivantes : tenues de réunions régulières entre les superviseurs et les employés ; tenue de réunions régulières entre les dirigeants et les employés ; diffusion régulière de l'information écrite à tous les employés ; recours à la ligne hiérarchique (commandement chain) pour des informations destinées à tous les employés ; programme de rémunération incitative ; programme de suggestion et de consultation des employés, pour la résolution de problèmes. Considérées de façon individuelle, seules les pratiques de recours systématiques à la ligne hiérarchique et de recours à des pratiques d'information dans intermédiaires (p. ex., réunions d'équipe) sont associées de façon significative à une meilleure performance. Cette association ne vaut toutefois que pour les petites entreprises et elle disparaît en contexte de grande entreprise constate Bryson. Le partage des profits ne présente pas d'association significative avec la performance des PME, mais il en présente une avec celle des grandes entreprises. A l'inverse, la rémunération individuelle (avec primes et bonis) est associée significativement à une meilleure performance des PME mais pas celle des grandes entreprises. Les programmes de suggestion et de consultation des employés pour la résolution de problèmes, enfin font l'objet d'une association négative significative avec la performance des PME et d'une association positive et non significative avec la performance des grandes entreprises. Pour

comprendre ce qui se joue autour de la question spécifique de la participation des travailleurs en général et de celle des administrateurs salariés en particulier, il convient de faire un retour sur les projets portés par leurs promoteurs. Se distinguent alors deux arguments structurant deux approches différenciées : l'argument démocratique et l'argument instrumental (Lammers, 1975 ; Margulies, Black, 1989). Les tenants de l'argument démocratique (Pateman, 1970 ; Dahl, 1985 ; Ferreras, 2012) fondent la participation sur une rationalité en valeur, au sens wébérien, et la considèrent comme une fin en soi dans une vision de l'entreprise comme sous-système politique qui ne saurait se soustraire au principe de « justice démocratique » (Shapiro, 1999) selon lequel *« chaque personne concernée par une décision et considérée comme membre de la communauté politique doit participer à la discussion sur la norme qui s'appliquera et sur ses modalités d'application (participation directe), ou, a minima, peser autant qu'une autre dans le règlement de la procédure par laquelle la norme sera établie (systèmes de représentation) »* (Ferreras, 2012). À l'inverse, les tenants de l'argument instrumental, héritiers de l'école des relations humaines que l'on retrouve dans les sciences de gestion telles le mouvement des organizational behavior, fondent leur approche sur une rationalité en finalité. La participation des travailleurs est ici un moyen pour atteindre une fin que serait la productivité au service de l'efficacité économique selon une relation causale que Raymond Miles (1965) caricaturait de la façon suivante : « participation entraîne un engagement et une satisfaction améliorés, qui va occasionner une plus faible résistance au changement / meilleure acceptation de l'autorité formelle qui à son tour offre une meilleure productivité » (cité par Heller, 1998, p. 1434). C'est dans cette dernière catégorie que se classent les recherches questionnant le coût et le rendement de la participation des travailleurs au regard de sa contribution à la performance de l'entreprise (Cotton, 1993) ; (Dundon et al., 2004) ; (Marsden et Cañibano, 2010). Il convient à présent de faire la revue du concept de la performance organisationnelle comme, un enjeu de durabilité et d'efficacité dans les PME ?

1.2. La performance organisationnelle, un enjeu de pertinence et d'efficacité.

Au sens de gestion, la performance est souvent définie comme la capacité de l'organisation à maximiser sa rentabilité ainsi que l'avoir de ses actionnaires. Selon les travaux (Berle & Means 1932 ; Baumol, 1969), l'objectif de maximisation du profit dans la firme n'est que celui des actionnaires, car la maximisation recherchée par les managers n'est pas celle des actionnaires, les premiers recherchant plutôt le prestige, le pouvoir, la reconnaissance des autres etc. En effet, la

notion de performance n'a pas une définition universelle, or elle semble intimement liée aux objectifs poursuivis par une organisation, qui soit dit en passant, varient dépendamment de la nature de la firme de sa taille et de son environnement sociopolitique et économique dans lequel celle-ci évolue. Cependant, la performance est un concept prolifique, parce qu'elle repose non seulement sur l'existence d'un décideur qui va juger de la performance, mais aussi sur l'existence d'une perception d'un modèle de causalité. Il peut y avoir plusieurs décideurs, chacun ayant des critères de jugement et une vision du modèle de causalité qui lui sont propres, d'où la difficulté de trouver une définition de la performance. Définir la performance peut être un acte subjectif (Hachimi & Sanni, 2003), car il y a autant de définitions de la performance que des parties prenantes à la vie de l'entreprise. Selon les travaux de (Lebas, 1996 ; Bourguignon, 1995). la notion de la performance est spécifique à un utilisateur de signaux descriptifs, soit de diagnostic du positionnement de cet état ou par rapport à une intention a un souhait d'information. Le concept de la performance est compliqué parce qu'il repose sur l'existence d'un décideur qui va juger de la performance, mais aussi sur l'existence d'une perception d'un modèle de causalité. Selon (AKRICH SAID, 2022) la notion de performance est par essence multidimensionnelle. Une entreprise doit avoir les aptitudes non seulement de fournir des services exceptionnels, mais aussi de pouvoir les offrir dans le cadre d'une structure de coûts appropriée (Lusthaus et al., 1998). Lorsque les résultats sont mesurés du point de vue des ressources, le critère est l'efficacité, définie comme le ratio qui reflète la comparaison entre les résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs (Audigier, 2008). Pour Audigier (2008), l'efficacité et l'efficience ne disent cependant pas tout de la performance. Les organisations doivent, de nos jours, être pertinentes pour leurs intervenants et être perçues comme telles. Il définit donc la pertinence comme la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir. Afin de protéger les actifs de l'organisation, il faut s'assurer de sa légitimité auprès des groupes externes, en particulier auprès des investisseurs et des consommateurs (Morin et al., 1994). La pertinence renvoie ici à l'aptitude ou à la capacité de l'organisation à s'adapter à son environnement évolutif. Pour survivre, l'organisation doit réussir à s'adapter à l'évolution du milieu et au niveau des compétences requises ; elle doit s'assurer que sa mission, ses buts, ses programmes et ses activités cadrent avec ce que souhaitent ses principaux intervenants et ses commettants (Lusthaus et al., 1998). Pour améliorer ou piloter la performance dans un environnement

concurrentiel, les entreprises doivent aménager les actions d'innovation et réaction face au marché, afin d'être efficace et d'améliorer leurs espérances de vie, et aussi d'avoir les résultats probants (Fomba Kamga et Tsambou, 2016). A présent, il sera question de la présentation du concept de PME, dans sa spécificité et sa diversité.

1.3. La PME de la diversité à la spécificité

Les PME occupant une place importante dans l'économie Sénégalaise, il convient maintenant de mettre en évidence leurs caractéristiques propres, leurs atouts, comparativement aux grandes entreprises. De nombreuses études ont été réalisées ces dernières années et se sont penchées sur les caractéristiques propres des PME80, celles qui les distinguent des grandes entreprises. Ces entreprises à dimension humaine posséderaient tous les éléments pour s'adapter aux situations de crise : Le phénomène PME constitue donc un enjeu économique et justifie les études qui lui sont consacrées. En effet, les années 70 ont vu se développer un courant de recherche qui vise à mettre en relief les caractéristiques essentielles des entreprises de petites dimensions et de développer une théorie spécifique à ces micro – organisations. La PME est alors considérée, en dépit de son hétérogénéité comme un objet de recherche. La PME n'est plus considérée comme une représentation réduite de la grande entreprise mais comme une entité vivante avec ses particularités. La PME est spécifique (Barreyre, 1967) ; (Gervais, 1978) ; (Dandridge, 1979) ; (Welsh et White, 1981) ; (Marchesnay, 1982- a, 1982-b) ; (Hertz, 1982...). En parcourant, les travaux de tous ces chercheurs, l'entreprise de petite taille glisse progressivement vers « la petite entreprise », inaugurant ainsi une sorte d'objectivation participante⁸¹ de cette forme d'organisation. Toutefois, cette spécificité des PME ne semble trouver son sens que dans une dynamique de comparaison entre les petites, les moyennes et les grandes entreprises (D'Amboise et Plante, 1987, Brytting, 1991). A ce titre, il est essentiel de considérer que c'est l'accumulation et l'intensité des différences mise en évidence entre les petites et les grandes entreprises qui constituent des signes satisfaisants pour en faire des objets d'une nature différente (Torres, 2004). Dans le même sens, Penrose écrit, dans son ouvrage paru en 1959 : « La croissance a fondamentalement modifié les fonctions de direction et structures administratives de base, ce qui entraîne une modification profonde de la nature de l'organisme lui-même. Les différences de structures administratives entre les très petites entreprises et les très grandes sont si importantes qu'à bien des égards, il est difficile de concevoir que les deux espèces appartiennent au même genre ». Enfin, Leclerc (1990) ajoute que « lorsque

l'on regarde plus précisément cette entité, on remarque tout d'abord qu'elle n'est appréhendée qu'en termes d'écart avec les grandes entreprises ... La PME ne prend toujours corps que comparativement à la grande entreprise ». Il ressort de ce qui précède que la PME n'est qu'un objet de recherche relatif et sa spécificité n'est pas une thèse en soi, mais relative à ce qui la distingue de la grande entreprise. En considérant, l'effet taille comme un facteur important dans les changements de nature, on peut en déduire que l'organisation de petite taille est spécifique. Même si l'effet – taille consacre les fondements théoriques de la recherche en contexte PME, il n'en demeure pas moins qu'il constitue plus un critère de découpage de l'appareil productif qu'une dimension qui établit le caractère homogène des entreprises (Bernard et Ravix, 1988 ; Perrat, 1990). Plusieurs chercheurs ont conclu au « caractère homogène et arbitraire des frontières assignées a priori dans certaines typologies fondées exclusivement sur la taille. (Candau, 1981, op.cit. Torres ,2004). Il convient alors d'approfondir l'objet-PME. A ce titre, Bayad et alii (1995) pensent que « Il est possible de mettre en évidence deux grandes tendances de travaux sur les PME ». La première consacre la logique de transposition/adaptation par rapport à la grande entreprise et la deuxième approche fait abstraction des controverses qui existent dans la GE et inaugure une nouvelle manière d'appréhender l'objet-PME. « C'est la logique innovation. L'objectif est alors de passer d'une vision du phénomène de la petite entreprise, perçue comme institution spécifique d'un capitalisme à une phase de découpage et d'abstraction, où la réalité est conçue autour du type idéal de firme représentative ». (Marchesnay, 1982-a) Il s'agit là, de la phase dite de conceptualisation de la PME comme objet de recherche. A ce titre, Hertz (1982) plaide dans son ouvrage pour l'élaboration d'une définition unique et universelle de la PME. Il invite les chercheurs à dépasser l'idée de l'impérialisme de la taille, et tendre vers un développement d'une théorie de la PME. Pour ce faire, il est nécessaire d'appréhender ce concept dans son aspect global. A ce titre, l'idée de mettre en place une théorie de la PME, prend de l'ampleur et plusieurs chercheurs s'engouffrent dans cet effort de conceptualisation de la petite entreprise. Il convient dès lors de définir de nouveaux cadres d'analyses qui intègrent les spécificités des PME. Les titres qui se veulent de plus en plus englobant et impératifs se développent à cette époque : « Pour une théorie de l'organisation -PME (Gervais ,1978) ; « Pour une taxonomie de l'hypofirme » (Candau ,1981) ; « Pour un modèle l'hypofirme » (Marchesnay, 1982). Il est donc admis que « la PME ne peut plus être considérée comme un modèle réduit, voire embryonnaire d'un modèle d'entreprise. Tout comme

la grande entreprise, elle constitue un être qui a sa propre réalité, sa propre existence. » (Julien et Marchesnay, 1988). A présent, il nous est possible de s'intéresser à une brève présentation des entreprises touristiques.

1.4. Un aperçu des entreprises touristiques

Evocation des entreprises touristiques renvoie à une réalité plurielle, dans divers segments de l'économie mondiale. En effet, du grand voyageur Nouvelles Frontières au petit salon de thé qui participe à agrémenter le séjour des touristes rentrent dans la typologie des entreprises touristiques. Les concepts d'entreprise touristique et d'industrie touristique sont tous deux synonymes. Cependant, l'activité touristique se caractérise par la base économique et les avantages qui peuvent être obtenus des services de l'industrie du tourisme - ces éléments qui fournissent un service complet. Mais ces deux termes se réfèrent à des éléments de l'industrie touristique mondiale en général et sont les composants qui assurent le développement du tourisme mondial.

L'activité touristique est un mécanisme complexe qui fait partie de nombreuses unités économiques. La fourniture de services de voyage de qualité dépend de nombreux facteurs. Le fonctionnement imparfait de l'un des sujets de la structure de l'entreprise touristique entraîne des difficultés importantes dans la mise en œuvre du produit touristique. La structure présentée de l'entreprise touristique est la base du fonctionnement du tourisme en tant que secteur économique. Cependant, le processus de mondialisation, le développement de nouvelles technologies pourront compléter cette structure et minimiser le fonctionnement de certaines entreprises touristiques. Ainsi, une nouvelle entité peut émerger - la fourniture interactive de services touristiques. Ce terme peut gagner en popularité à mesure qu'un nouveau type de tourisme se développe - virtuel, qui ne nécessite pas les formes traditionnelles de services de voyage et nécessite l'utilisation des dernières avancées technologiques de l'humanité.

Après la revue de la littérature des concepts d'organisation du travail et de la performance sociale en contexte de PME, nous allons présenter la méthodologie de la recherche

1.5. La méthodologie de la recherche

A ce niveau de l'étude, il s'agit de présenter la démarche méthodologique suivie étant donné qu'il existe plusieurs modèles conceptuels expliquant la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des PME.

Notre de recherche ne visent pas tant à établir et à valider un modèle conceptuel, ni à donner une explication théorique des effets des pratiques RH, ni même à démontrer l'intérêt d'une pratique managériale, mais à construire la réalité d'un fait. Ainsi, en répondant clairement aux questions de recherche décrites ci-dessus, on peut contribuer à l'élaboration d'un nouveau cadre théorique, de nouvelles grilles d'analyse qui permettent aux chercheurs de mieux explorer les effets d'un ensemble de la pratique de la participation à la prise de décisions et aux managers de mieux apprécier et de mettre en œuvre leurs politiques de GRH, notamment en contexte de PME. S'appuyant sur l'approche universaliste soutient que les pratiques RH exercent un effet positif partout où on les applique, cette étude cherche à identifier et de mesurer les liens entre la participation à la prise de décision et la performance organisationnelle des PMET au Sénégal. D'où l'hypothèse selon laquelle l'application de la pratique de la participation à la prise de décision entraîne des effets positifs sur la performance organisationnelle dans les PMET au Sénégal. Pour établir la performance organisationnelle de l'entreprise, par ailleurs, nous retiendrons trois indicateurs, soit la communication directe, les changements dans l'organisation formelle et le respect par les salariés de l'organisation définie par l'équipe dirigeante de l'entreprise. La méthode perceptuelle utilisée très souvent dans les études d'opinions n'est pas exempte de critiques, car se référant à une vision d'un individu, lui-même très faillible. Elle vise à rendre opérationnelle les avis qualitatifs des répondants en les transformant en des données quantitatives. Il s'agit de les intégrer dans une échelle ordinaire ou d'intervalle, afin d'en saisir la portée statistique. Ces paramètres peuvent multiples et souvent catégorisés en deux groupes (Evrard Y et al. 2003). Ils sont simples s'ils mesurent les phénomènes avec une seule mesure et multiples s'ils appréhendent les phénomènes à travers plusieurs questions. Pour les besoins de cette étude, on retiendra les échelles multiples qui permettent d'améliorer la fiabilité des outils utilisés. Ils permettent aussi de proposer aux répondants plusieurs items qui pourraient caractériser le concept à mesurer. L'identification des suggestions évaluatives où items est une condition préalable à l'élaboration du questionnaire, qui sera distribué suivant l'échantillonnage aléatoire à une liste de 238 PME touristiques dans la station balnéaire de Saly portudal. Après plusieurs tests de questionnaires, nous avons retenu pour chaque catégorie d'entreprise un nombre proportionnel et 35 PMET ont répondu correctement à notre questionnaire. Dans ce projet de recherche, la plupart des items retenus sont

issus des travaux antérieurs avec une adaptation au champ d'étude. A présent nous allons présenter les résultats d'enquêtes puis la discussion et les limites de l'étude, dans la seconde partie.

2-La participation à la prise de décision et performance organisationnelle dans les PME touristiques au Sénégal

Dans cette section, nous allons présenter les résultats de notre recherche en mettant l'accent sur le niveau d'utilisation de la pratique de la participation à la prise de décision par les PME touristiques au Sénégal et le lien entre cette pratique et la performance organisationnelle, dans ces petites entreprises touristiques sénégalaises.

2.1. Résultats d'enquête

Cette section nous permettra de présenter le niveau d'utilisation de la pratique de la participation à la prise de décision, dans les PMET et le rapport avec les indicateurs de la performance organisationnelle.

La participation à la prise de décision est une méthode d'implication de l'employé dans la conception et la mise en œuvre des actes de gestion. Elle traduit aussi le style de gestion du manager. Le salarié est mieux outillé pour la réalisation d'une tâche s'il en maîtrise la finalité. En effet, les salariés des PMET de l'échantillon sont-ils associés la prise de décision ? Sont-ils informés avant la prise de décision ? Après la prise de décision ?

Les employés sont associés à la prise de décision

Tableau 1 : analyse de fréquence de l'association des employés à la prise de décision

Non réponse	1	2,9 %
Pas du tout d'accord	6	17,1%
Pas d'accord	3	8,6%
Pas d'avis	0	00%
D'accord	15	42,9%
Tout à fait d'accord	10	28,6%
TOTAL	35	100%
Source , auteur 2019		

L'implication des salariés dans le processus de prise de décision est une dimension largement partagée par les PMET de l'échantillon. En effet, plus de 71% des entreprises associent les

employés à la prise de décision. Par contre 17,1% ne sont « Pas du tout d'accord » avec l'idée d'associer les employés à la prise de décision (Tableau 1 p.11).

✚ Les salariés sont informés après la prise de décision

Tableau 2 : l'analyse de fréquence sur l'information des salariés après la prise de décision

Non réponse	1	2,9%
Pas du tout d'accord	1	2,9%
Pas d'accord	3	8,6%
Pas d'avis	1	2,96%
D'accord	16	45,7%
Tout à fait d'accord	13	37,1%
TOTAL	35	100%

Source, auteur 2019

Plus de quatre PMET sur cinq affirment informer leurs employés avant la prise de décision. En effet, elles sont 82,8% des entreprises qui sont d'accord avec cette proposition et 11,5% d'entre elles seulement affirment le contraire (tableau 2, p.13).

✚ Les salariés sont informés avant la prise de décision

Tableau 3 : l'analyse de fréquence sur l'information du salarié avant la prise de décision

Non réponse	1	2,9%
Pas du tout d'accord	8	22,9%
Pas d'accord	10	28,6%
Pas d'avis	3	3,7%
D'accord	2	5,7%
Tout à fait d'accord	11	31,1%
TOTAL	35	100%

Source, auteur 2019

La différence avec la distribution de référence est très significative (écart type). En effet, plus de 50% des entreprises de l'échantillon ne sont pas d'accord avec cette proposition et 31,4% d'entre elles informent leurs employés après la prise de décision. Il convient de noter que plus de 8,6% des

PMET interrogées ne se sont pas prononcées sur cet indicateur de la participation à la prise de décision

Après une analyse descriptive sur les niveaux d'utilisation de la pratique de la participation à la prise de décision, l'étude va s'orienter vers l'appréciation du lien entre la pratique de la participation de la performance organisationnelle au sein des petites et moyennes entreprises touristiques au Sénégal (tableau 3, p. 13).

2.2. Lien statistique entre la pratique de la participation de la performance organisationnelle au sein des petites et moyennes entreprises touristiques au Sénégal.

Tableau 4 : la pratique de la participation de la performance organisationnelle au sein des petites et moyennes entreprises touristiques au Sénégal.

	Circulation de l'info	Modification structure	Respect struc. Définie par la direction
EMPAPP	-0,15	0,11	-0,06
EMAVPD	-0,38	-0,22	-0,08
EMAPPD	0,18	0,02	0,06

N=35 ; p inf. 0,10

Source, auteur 2019

L'implication des employés à la prise de décision **montre une corrélation significative**, avec les indicateurs de la performance organisationnelle liés à la qualité de la communication avec les salariés et le respect de l'organisation élaborée par l'équipe dirigeante.

L'information des employés, avant la prise de décision est corrélée avec les trois indicateurs de la performance organisationnelle (la communication avec les salariés, les changements dans l'organisation et le respect de l'organisation définie par l'équipe dirigeante).

Le fait marquant dans cette analyse de corrélation est qu'il existe aucune covariance entre l'information des employés après la prise de décisions avec les deux indicateurs de la performance organisationnelle, notamment la modification de la structure formelle et le respect de la structure définie par la direction. Ce paradoxe peut s'expliquer par les difficultés qu'ont les PMET, de notre échantillon à communiquer les informations économiques et financières (tab.4, p.14).

2.3. Discussions et limites

Dans une approche universaliste en contexte de PME notre étude révèle dans le contexte des petites entreprises touristiques des résultats intéressants quant à l'utilisation de la pratique de la

participation à la prise de décision de façon individuelle. En effet, les PMET semblent s'orienter vers l'utilisation de certaines pratiques de la participation à la prise de décision, notamment l'implication des employés à la prise de décision. Beaucoup d'entre elles informent les salariés avant la prise de décision. Plus de 50% des entreprises de l'échantillon ne sont pas d'accord avec cette proposition et 31,4% d'entre elles informent leurs employés après la prise de décision. Il convient de noter que plus de 8,6% des PMET interrogées ne se sont pas prononcées sur cet indicateur de la participation à la prise de décision.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que notre recherche trouve des liens statistiques évidentes entre la participation à la participation à la prise de décision et les indicateurs de la performance organisationnelle. La relation de covariance est significative dans le cas où, on informe les employés avant la prise de décision. Notre résultat confirme l'étude de Liouville et Bayad (1995) ont ensuite cherché à vérifier l'existence de connexions particulières entre les différents indicateurs de performance organisationnelle. Des analyses de corrélation ont montré que la performance économique serait conditionnée par la performance organisationnelle.

En termes d'implications managériale, l'étude permet de suggérer aux PME touristiques de renforcer la qualité de communication avec les salariés, en les informant avant la prise de décision. Il convient de préconiser à ces PMET, de mettre en place un dispositif d'information des salariés de qualité, qui a un impact évident sur le respect de l'organisation définie par l'équipe dirigeante et permet d'éviter une évolution abusive de la structure interne.

Toutefois, il convient de préciser que le terrain d'étude était particulièrement hostile, en ce qui concerne la collecte des données économiques et financières et que la modestie de notre échantillon implique une certaine prudence dans la généralisation des résultats de l'étude.

Conclusion

En définitive, il est intéressant de noter que notre recherche trouve des liens statistiques évidentes entre la participation à la participation à la prise de décision et les indicateurs de la performance organisationnelle. La relation de covariance est significative dans le cas où, on informe les employés avant la prise de décision. Notre résultat confirme l'étude de Liouville et Bayad (1995) ont ensuite cherché à vérifier l'existence de connexions particulières entre les différents indicateurs

de performance au sein de chacune des classes d'entreprises. Des analyses de corrélation ont montré que la performance économique serait conditionnée par la performance organisationnelle. Toutefois, il convient de préciser que le terrain d'études était particulièrement hostile, en ce qui concerne la collecte des données économiques et financières et que la modestie de notre échantillon implique une certaine prudence dans la généralisation des résultats de l'étude.

BIBLIOGRAPHIE

Akanni. A. (2009), « Le recrutement et la fidélisation des talents en Afrique : l'exemple d'Air Sénégal International » in Tous Talentueux, sous la direction de J. M. Peretti, Editions d'organisation.

Amadiou J.F. et Cadin L. (1996), Compétence et organisation qualifiante, Economica. Barth I. (2007), « La face cachée du management de la diversité », in Barth I et Falcoz C. (dir), Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques », chap. XI, l'Harmattan, P.273- 291.

AKRICH SAID et al., 2022, Tableau de bord et performance organisationnelle : une approche contingente, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Volume 6 : Numéro 4, 2022 ;

Bourdieu P. (1970), La reproduction, (en coll. avec Passeron). Collignon E, Qualité, Encyclopédie de Gestion,

Fomba Kamga et Tsambou, (2016). Capacité managériale et performance des entreprises en Afrique Subsaharienne Francophone : Cas du Cameroun. Revue Africaine de Management, vol.1, n°1, p.1-28.

FEUDJO Jules Roger et al, (2022), La performance organisationnelle des sociétés anonymes est-elle fonction de l'hétérogénéité des caractéristiques observables de l'équipe dirigeante ? Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 3: Numéro 3;

Joffre P, Simon Y Cornet A, Warland P (2008) : GRH et gestion de la diversité, Dunod ;

Garner Moyer H (2011), « La beauté : l'attention qui lui est allouée en phase de recrutement », Revue Internationale de Psychologie et de gestion des comportements organisationnels 2011/41 (vol XVII).

Gavand A. et Mercier S. (2006), « Recruter sans discriminer » in Tous différents, sous la direction de J.M. Peretti, Editions d'organisation. Gilbert P., Parlier M (1992) : « La compétence du mot valise au concept opératoire », Actualité de la formation permanente, N°116, Janvier-Février, p.11-18.

Ghirardello A. (2005), « De l'évaluation des compétences à la discrimination : une analyse conventionnaliste des pratiques de recrutement » Revue Gestion des Ressources Humaines, avril – mai – juin, N° 56, p.36-48.

Gomez P.Y. (1994), Qualité et Théorie des Conventions, Collection recherche en Gestion, Economica, 270p.

Gray, C. et Mabey, C. (2005). Key differences between small and large business in Europe. International Small Business Journal, 23(5), 467-485.

Grigore, A. (2013). Highlights on the HRM in SME's – A Romanian study case. International Journal of Business and Social Science, 4(3), 73-78.

Grimand, A. (2013). PME en hyper croissance : frein ou levier ? Revue internationale PME, 26(3-4) 89-115. Guadamillas, F., Donate, M.J. et Sanchez de Pablo, J.D. (2008). Knowledge management for corporate entrepreneurship and growth: A case study. Knowledge and Process Management, 15(1), 32-44.

Hargis, M.B. et Bradley, D.B. (2011). Strategic human resource management in small and growing firms: aligning valuable resources. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 105-126.

Harney, B. et Dundon, T. (2006). Capturing complexity: developing an integrated approach to analyzing

HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 48-73. Hayton, J.C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391.

Hayton, J.C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41.

Heneman, H.G. et Berkley, R.A. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small businesses. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 53-74;

Jack, S., Hyman, J. et Osborne, F. (2006). Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM: a critical review. *Human Resource Management Review*, 16(4), 456-466.

Jayawarna, D., Macpherson, A. et Wilson, A. (2007). Training commitment and performance in manufacturing SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 321-338.

Jones, J. (2005). The determinants of training in Australian manufacturing SMEs. *Education + Training*, 47(8-9), 605-610. Julien, P.-A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale PME*, 3(3-4), 411- 425.

Jung, Y. et Takeuchi, N. (2010). Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice: testing two theory-based models of organizational learning. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1931- 1950;

Kelley M. R. “Participative Bureaucracy and productivity in the Machined Products Sector” *Industrial Relations*, Vol. 35, no 3, 374-399. 1996;

Khan, W.A. « Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work », *Academy of Management Journal*, vol. 33, 1990, p. 692-734;

Kidwell R.E & Bernette, N **Employee propensity to withhold effort: a conceptual model to intersect** three avenues of researches. *Academy of management review*. 429-456 (1993);

Kim S. Does profit sharing increase firm’s profit? *Journal of labour Research* 351-370. (1998)

Kleiner, M.M. & Boullon, M.L Providing business information to production workers: correlates of compensation and profitability. *Industrial and Labour Relation Review*. 605-617. (1988);

Knight K .H, **Risk**, uncertainty and profit, Houghton Mifflin, New-York. (1921)

Lado, A.A. et Wilson, M.C. Human Resource Systems and sustained competitive advantage: A competency based perspective. *Academy of Management Review*. 19: 699-728 1994;

Lahteenmaki, S; Story, J, & Vahnala, S The use of measurement and the influence of economics cycles. *Human Resource Management Journal*, (London) 51-65. (1998) ;

Lallement M. Les nouvelles théories de la relation d’emploi, *Les cahiers français* n°246, juin, p 26-31 (1990) ;

- Landry, R., N. Amara et M. Lamari (2002)**, « Does Social Capital Determine Innovation ? Human resource Management review.
- Laroche P** L'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises : Proposition et test d'un model explicatif dans le contexte français, Thèse de doctorat, Université Nancy. 2002;
- Latané, B, Williams, K&Harkins's** Many hands make light the work: the cause and consequences of social loafing. *Journal Personality and Social Psychology*.822-832. (1979);
- Latham, G. P. et S.L. Mann.** « Advances in the Science of Performance Appraisal: Implications for Practice », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 21, 2006;
- Lawler, E.E.III High involvement management. San Francisco. (1986) ;
- LOUART (1997)** " Gestion des ressources humaines ", cédérom interactif conçu dans le cadre du programme du CAAE-CNED, éd° Edusoft, 1997) ;
- MacDuffie, J. P.** « Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world of auto industry », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, 1995, p. 197-221.
- March, J. G. et H.A. Simon.** *Organizations*, New York, Wiley, 1958;
- Marchington, M. et Grugulis, I** “Best Practices” human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11: 1104-1124. 2000;
- Marlow, S., Patton, D. (1993)**, « Managing the Employment Relationship in the Smaller Firm: Possibilities for Human Resource Management », *International Small Business Journal*;
- Meyer, A.D. Tsui, A.S. and Hinings, C.R.1Guest co-editors' introduction: configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36: 1175-1195. 1993;
- Motowidlo, S.J. et J.R. Van Scotter.** « Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, 1994,
- Mowday, R. T., C.S. Koberget A.W. McArthur.** « The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobely's intermediate linkages model of turnover in two samples », *Academy of Management Journal*, vol. 27, 1984, p. 79-94.
- N. Leiper (1979)**, "The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry", *Annals of tourism Research*, Vol 4, No. 6, p. 390-407;
- Organ, D.W.** « The motivational basis of organizational citizenship behavior » dans B.M. Staw et L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 12, 1990, p. 43-72, Greenwich, CT, JAI Press.
- P. Kerourio (2004)**, "*Définition du tourisme : lettre T*", Geotourisme, 2004 ;
- P.M. Wright, L. Dyer et Shafer R. A.** From Human Resource strategy to Organizational Effectiveness: Lesson from Research on organizational Agility, 1999;
- Peretti J.M. 1999.** « Performance et globalisation », *Personnel*, n°397 ;
- Pfeffer, J.** « Producing sustainable advantage through the effective management of people », *Academy of Management Executive*, vol. 9, no 1, 1995, p. 55-69.

- Porter.M. E** Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. (1991)
- Prahalad, C. K, & Hamal, G.** The core competence of the corporation, *Harvard Business Review* mai-juin 1990, 79-91. (1990);
- Purcell.** Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*. (1999);
- Rotundo, M. et P.R. Sackett.** « The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, 2002, p. 66-80;
- Rubinstein M.** gouvernement d'entreprise et innovation, *Revue d'économie financière* pp 221-229 (2001) ;
- Russel.J. S, Terborg, J, R & Powers, M L** Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel Psychology* 849-863 (1985);
- Saks, A.M.** « Antecedents and consequences of employee engagement », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, 2006, p. 600-619.;
- Salanova, M., S. Agut et J.M. Peiró.** « Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, 2005, p. 1217-1227;
- Snell.S.A. Youndt, M.A et Wright, P.M** Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organization learning. *Research in Personal and Human Resource Management*, 14: 61-90. 1996;
- Taylor, S. Beechler, S, Napier, J.W.** Toward an integrative model of strategic international human Resource Management. *Academy of management Review*.21: 959-986. 1997;
- The New Zealand** Tourism Research Institute. *Food & beverage service sector productivity study*, 2007. Consultée le 25 mars 2009;
- Torres O :** les PME, Flammarion, Paris, 128p (1999);
- Trevor, C. O. Gerhart, B. et Bourdeau, J. W.** Voluntary turnover and job performance: curvilinearity and the moderating influences of salary growth on promotion. *Journal of Applied Psychology*, 82:44-62. 1997;
- Ulrich, D.** « **Measuring human resources:** An overview of practice and a prescription for results », *Human Resource Management*, vol. 36, 1997, p. 303–320;
- Van Dyne, L., J.W. Graham et R.M. Dienesch.** « Organizational citizenship behaviour: Construct redefinition, measurement and validation », *Academy of Management Journal*, vol. 37, 1994
- Wooded (1991)** “Corporate Social Performance Revisited”, *Academy of Management Review*, Vol.16 No.4, pp.691-718.
- Zahra S.A Neubaum D.O and Huse M:** entrepreneurship in Medium size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems, *Journal of Management*, vol .26 N° 5 (2000);