

# **FORMATION CONTINUE ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES : EFFETS SUR LA PRODUCTIVITE DES SALARIES ET LA COMPETITIVITE DES ETABLISSEMENTS DE MICROFINANCE AU CAMEROUN**

**Par**

**Jean-Pierre EVOU**

**Enseignant-Chercheur à la FSEG, Université de Yaoundé II- Soa,  
Cameroun.**

**&**

**Lucrèce TIADSOP**

**Chercheur à la FSEG, Université de Yaoundé II-Soa, Cameroun.**

## **Résumé**

L'objectif de cet article est d'étudier les incidences probables de la formation continue des salariés sur la performance de l'entreprise. Il s'agit d'étudier les effets simultanés de la formation continue sur la productivité des salariés et la compétitivité de l'entreprise. L'utilisation d'un modèle probit bivarié sur la base des données d'enquête collectées auprès des établissements de microfinance, de janvier à mars 2017, a permis d'obtenir les résultats suivants : (i) La formation continue a un impact positif et significatif sur la probabilité d'augmentation de la productivité des salariés et la compétitivité de l'entreprise. En effet, la formation de perfectionnement accroît la productivité des salariés et l'accroissement des parts de marché d'environ 21% ; (ii) la formation de recyclage croisée aux individus titulaire d'une licence accroît la probabilité d'augmentation de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise d'environ 83% ; (iii) l'accroissement simultané de productivité et de compétitivité n'a lieu que lorsque la durée de la formation est d'au moins quatre (04) mois.

**Mots clés : Formation continue ; ressources humaines ; productivité ; compétitivité.**

## **Abstract**

The purpose of this article is to study the likely impact of the job training of employees on the performance of the company. The aim is to study the simultaneous effects of the job training on employee productivity and the competitiveness of the company. Using a bivariate probit model based on survey data collected from microfinance institutions from January to March 2017, the following results were obtained: (i) the job training has a positive and significant impact on the probability of increasing employee productivity and the competitiveness of the

company. In fact, skill training increases the productivity of employees and the market shares by about 21%; (ii) when employee with bachelor degree attend the professional training, the probability that productivity and competitiveness increases simultaneously is about 83%; (iii) the simultaneous increase in productivity and competitiveness occurs only when the duration of the training is at least four (04) months.

**Keywords:** Job training; human resources; productivity; competitiveness.

## Introduction

Les organisations d'aujourd'hui doivent sans cesse s'ajuster à des changements rapides, tels que la montée de la concurrence, l'obsolescence rapide des techniques de production et l'adoption des nouvelles technologies. De plus, les marchés (la clientèle) ne se contentent plus des solutions standards mais demandent plutôt des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques, ils sont plus exigeants sur la qualité des produits et la personnalisation des services fournis. Ces mutations exigent une transformation des compétences des travailleurs. Sur le marché de l'emploi, la nécessité première est donc de recruter des ressources humaines de qualités, c'est-à-dire compétentes mais aussi flexibles et adaptables aux évolutions des emplois.

Depuis l'avènement des techniques de l'information et de la communication, l'obsolescence des compétences est plus vite atteinte par rapport aux époques antérieures où les compétences avaient vingt-cinq à trente ans d'existence (Poulain, 2011). Désormais le maintien à niveau des salariés ne dépend plus seulement de l'entreprise, mais aussi du salarié lui-même qui doit assurer son employabilité<sup>1</sup>. La formation continue des salariés apparaît donc comme le meilleur outil d'adaptabilité des ressources humaines aux mutations du marché du travail, des compétences et des technologies.

Les effets de la formation continue sur son détenteur ont été mis en évidence par la théorie du capital humain (Becker, 1962). Le capital humain se définit comme l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation des connaissances générales, spécifiques ou de savoir-faire, etc. C'est un stock immatériel imputé à une personne pouvant s'accumuler, et cependant susceptible d'obsolescence. La théorie du capital humain distingue deux formes possibles de formations (Becker, 1975) : la formation générale (école, structures classiques de formation) et la formation continue ou en emploi qui a lieu généralement au sein de l'entreprise. Compte tenu de l'inadéquation possible de la formation générale (acquise à l'école), aux besoins spécifiques des entreprises, la formation continue qui offre à la fois des connaissances générales et spécifiques aux travailleurs s'impose comme méthode de renforcement des capacités. En offrant une qualification aux travailleurs, elle favorise leur adaptation aux nouvelles techniques productives, commerciale, organisationnelle ou contribue à l'amélioration de la qualité des produits et des services, la satisfaction des clients et l'augmentation des profits de l'entreprise.

Au-delà de la contribution pionnière de Becker, le rôle bénéfique de la formation pour les entreprises et la croissance économique est largement reconnue par les théories de la croissance endogène (Romer, 1986 ; Lucas, 1988). D'après ces théories, le capital humain est essentiel à une production à forte valeur ajoutée et participe donc à l'acquisition d'avantages comparatifs et à la compétitivité des entreprises.

Cependant, l'investissement dans la formation continue ne se fait pas sans coût pour les entreprises. Ces coûts sont relatifs au lieu de la formation, aux honoraires des formateurs, aux allocations financières des individus en formation... (Gosselin, 2006). De plus, les entreprises qui investissent dans la formation de leurs salariés doivent supporter des coûts d'opportunité qui s'évaluent à travers le temps de travail effectif auquel il faut renoncer pour permettre aux travailleurs de se former. La formation doit donc être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise c'est-à-dire l'amélioration de sa performance.

L'existence des coûts de formation pose surtout, à l'entreprise, la question de l'opportunité de mettre en formation son personnel. Cette question est pertinente d'autant plus qu'après la formation, surgit un risque de « braconnage » du personnel formé. En effet, le

---

<sup>1</sup> Dans certains pays, l'obligation est faite aux entreprises d'assurer la formation continue de leurs salariés.

salarié désormais formé, compétent, risque de succomber aux propositions de hauts salaires formulées par des entreprises concurrentes. C'est pourquoi, la théorie du capital humain (Becker, 1971) suggère qu'une entreprise n'investisse dans la formation de ses employés que si deux conditions sont réunies : si elle est assurée de maintenir cette main d'œuvre après l'épisode de formation et si les bénéfices espérés en termes de gains de productivité dépassent les coûts c'est-à-dire si les salariés deviennent plus performants et l'entreprise plus compétitive.

Au Cameroun, le tissu entrepreneurial de la microfinance est assez important et relativement dynamique. Une enquête réalisée par la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) en 2000 indiquait l'existence de près de 652 Etablissements de Microfinance (EMF). Toutefois, dès 2010, les difficultés se sont fait sentir dans le secteur avec la disparition de plus de 26% des EMF. De sorte que, de 652 EMF en 2000, on ne comptait plus 418 entreprises en 2015. La forte mortalité des EMF est significative de nombreux dysfonctionnements dont souffre ce secteur (Kobou et al., 2010) : la mauvaise gouvernance, le surendettement, les multiples scandales financiers aboutissant à des risques de non remboursement, et surtout, un personnel recruté sur le tas et très peu formé aux spécificités et enjeux de la microfinance...

La spécificité des établissements de microfinance tient d'abord à la qualité de ses clients. En effet, Le client type des services de microfinance est une personne dont les revenus sont faibles, exclues des institutions financières formelles faute de pouvoir remplir les conditions contraignantes exigées par les banques. Ce client type mène généralement une petite activité génératrice de revenus dans le cadre d'une petite entreprise familiale (en zone rurale ou urbaine). En somme, la microfinance s'adresse à une clientèle pauvre, vulnérable et donc présentant un risque élevé de non remboursement.

Ensuite, la deuxième particularité tient à la nature du produit offert qui est essentiellement du micro-crédit dont le remboursement est un gage de pérennité de l'activité. Les employés de ce secteur doivent donc imaginer des stratégies innovantes, s'écartant de celles de la finance classique et assurant le remboursement des micro-crédits distribués à une clientèle présentant un risque élevé de faillite. Ces spécificités rendent pertinente la problématique de la formation continue des salariés du secteur. Leur maîtrise nécessite des salariés bien formés aux techniques particulières de la microfinance.

La microfinance, au Cameroun, présente un certain nombre de marqueurs. La main d'œuvre y est relativement jeune (l'âge moyen est de 34 ans), pas suffisamment formée (10 ans d'années d'études de base en moyenne) et peu expérimentée. Les employés de ce secteur, dans leur majorité, sont recrutés sur le tas et les entreprises employeuses ne songent pas toujours à compléter ou à adapter leur formation aux spécificités exigeantes de la microfinance.

Certaines entreprises de microfinance, pour justifier cette absence d'offre de formation à leur personnel, évoquent fréquemment qu'elles n'envoient pas la nécessité, d'autres soulignent le risque de voir les salariés formés partir chez un concurrent qui n'aurait pas financé la formation et serait capable de verser des salaires plus élevés.<sup>1</sup> À ces risques, les chefs d'entreprises évoquent la baisse de l'activité suite à l'interruption partielle ou totale du travail des salariés mis en formation. Certaines entreprises encore, au regard des allocations versées à leur salariés mis en formation (en plus du salaire versé), et compte tenu de la

---

<sup>1</sup>Il est vrai que la loi camerounaise sur la formation continue n'oblige pas les chefs d'entreprises à mettre leur personnel en formation, mais les exigences de performance et de pérennité de l'activité devraient les y contraindre.

revalorisation que les salariés formés sont en droit d'attendre (promotion, hausse de salaire, primes, etc....), pensent faire des faveurs aux employés tout en aggravant par-là, leurs coûts de production réduisant ainsi la compétitivité de l'entreprise (Plane, 2004).

Pourtant la formation continue (d'après les enseignements de la théorie), permet aux entreprises de demeurer compétitives, de faciliter l'adaptation des salariés aux mutations croissantes des marchés et aux changements technologiques subséquents.

Cette difficulté des managers à percevoir le rôle potentiellement bénéfique de la formation continue eu égard aux spécificités même de la microfinance, conduit à s'interroger sur les effets possibles de celle-ci sur la performance des entreprises de microfinance. Plus précisément **quelle est l'incidence de la formation continue sur la performance des entreprises de microfinance au Cameroun ?** Il s'agira pour nous d'étudier d'une part l'impact de la formation continue sur la productivité des salariés, principaux bénéficiaires de la formation, et d'autre part d'étudier les effets de cette formation sur la compétitivité de l'entreprise.

## **1- Revue de la littérature**

La théorie du capital humain est le principal cadre fondateur d'explication des effets de la formation aussi bien sur le bien-être individuel que sur le bien-être social. L'application de cette théorie au monde des organisations a permis de mettre en lumière les effets bénéfiques de la formation non seulement sur la productivité individuelle des ressources humaines mais aussi sur la compétitivité globale de l'entreprise.

### **1.1.La théorie du capital humain : la formation continue, un investissement générateur de productivité des salariés et compétitivité de l'entreprise.**

La formation continue constitue l'une des voies de l'accumulation du capital humain pendant la vie active. En montrant que les différences de revenu sont en partie dues à des différences de niveau de formation, la théorie du capital humain a pu contribuer à souligner nécessité de la formation continue des salariés, comme outil leur permettant d'affronter des changements, aussi bien internes qu'externes à l'entreprise. Les changements externes auxquels le salarié devra s'adapter résultent de la transformation des techniques, des produits, des marchés ou des organisations. Ces changements, significatifs de « l'évolution économique », frappent d'obsolescence une partie plus ou moins importante des ressources humaines et oblige le salarié à acquérir de nouveaux savoirs et savoir-faire.

S'adaptant aux changements externes, le salarié est source de changements internes. Le salarié formé est, en effet, peu ou prou, un producteur d'idées nouvelles, résultats de ses compétences. Il lui faut, en effet, trouver des solutions aux situations-problèmes qui surgissent dans le cadre de son travail. Ainsi un processus d'externalités positives des effets de la formation continue du salarié se fait sentir dans l'ensemble de l'entreprise, lui conférant ainsi un avantage compétitif (Stankiewicz, 2002).

La caractéristique essentielle de la formation continue est qu'elle fait l'objet d'une demande duale (Bordage, 1990). Le salarié est demandeur car la formation continue est pour lui un investissement, tout à fait comparable à une reprise ou une poursuite d'études, susceptible de lui apporter un supplément de qualification et donc de revenus futurs. Mais l'employeur est lui aussi demandeur car la formation continue de ses salariés est potentiellement porteuse des externalités positives sources d'amélioration des rendements de l'organisation générale de la production, des bénéfices supplémentaires et un meilleur positionnement par rapport à la concurrence.

On peut naturellement se demander si ces deux demandes convergent ou non. Selon Bordage (1990), les salariés auraient plutôt tendance à demander une formation de type « général » (au sens Beckerien), c'est-à-dire aux effets transférables dans n'importe quelle autre entreprise, alors que les employeurs auraient tendance à préférer une formation « spécifique » qui, à l'inverse, contribuerait à « attacher » plus solidement le salarié à l'entreprise. Dans le même ordre d'idée, les salariés seraient plus à la recherche d'un « signal », d'une sorte de certification (et donc de formations diplômantes leur permettant d'être clairement reconnus), alors que les entreprises seraient plus demandeurs de savoir-faire précis (et donc de formations qualifiantes). Néanmoins, comme les entreprises recherchent de plus en plus un personnel flexible, adaptable et relativement polyvalent, alors que les individus cherchent au même moment à affiner leur spécialisation ou à acquérir une seconde compétence (Stankiewicz, 2016), on peut dire que la demande de formation continue formulée d'une part par les salariés et d'autre part par les entreprises, n'est pas aussi en opposition que l'on peut croire.

Pour le salarié, les gains sont multiples. Ils devraient, en toute logique, être principalement monétaires puisque le salarié, en principe, a acquis une qualification supérieure. Si la revalorisation n'intervient pas immédiatement, le salarié est au moins en droit d'espérer des perspectives de carrière plus intéressantes. L'expérience pratique prouve qu'en fait, cette double liaison n'est que rarement observée.

Au Cameroun, rares sont les salariés ayant suivi une séquence de formation, qui par la suite bénéficient d'une promotion ou même de promesses de promotion. La formation semble donc, ici, jouer plus le rôle d'une protection contre l'obsolescence (menacé par l'arrivée de nouveaux salariés plus diplômés, ou par l'évolution des techniques). Elle répond au besoin de « reconstituer » un capital (qui se dévalorise) pour le maintenir à niveau, ce qui ne justifie pas un supplément de rémunération. Elle peut engendrer aussi des gains non monétaires appréciables liés aux connaissances générales acquises ou à l'intérêt nouveau que le « formé » peut prendre à sa tâche. Elle permet enfin d'envisager une mobilité professionnelle (à condition de quitter l'entreprise)<sup>1</sup>.

Pour ce qui concerne les coûts subis par le salarié, tout dépend évidemment de la prise en charge plus ou moins complète des coûts directs de la formation par l'entreprise et du maintien plus ou moins partiel du salaire pendant la période de formation.

Pour l'entreprise, si les coûts peuvent être identifiés (participation aux frais de formation, coût d'opportunité correspondant à la perte de production occasionnée par l'absence du salarié), la définition des gains est plus délicate. Si, après la formation, la rémunération des salariés était automatiquement réajustée en fonction de leur nouvelle productivité, les gains pour l'entreprise seraient nuls (le supplément de productivité étant compensé par une hausse des coûts salariaux d'un montant équivalent) compte non tenu des coûts liés à la formation (participation financière de l'employeur et coût d'opportunité). Pour que l'entreprise réalise un gain (normal si elle a subi un coût) il faut donc que l'évolution des salaires soit inférieure à celle de la productivité, ou plus précisément que l'écart (inéluçtable en régime non concurrentiel sur les marchés des biens et du travail) entre productivité et salaire s'accroisse à la suite de la formation. Dès lors, la solution la plus simple est de ne pas modifier le salaire après la formation, donc de ne pas répercuter (même partiellement) le gain de productivité sur le salaire, ce qui, comme nous l'avons dit précédemment, est souvent le cas au Cameroun.

---

<sup>1</sup> Cette mobilité est limitée dans le contexte Camerounais compte tenu de la rareté des opportunités d'emplois.



## **1.2. Les théories du signal : une remise en cause de la théorie du capital humain.**

La question qu'on peut poser est celle de savoir pourquoi on rémunère mieux les individus dont les diplômes ou les formations sont les plus élevés. La théorie du capital humain répond en posant qu'il existe une liaison transitive entre la formation, la productivité et la rémunération. L'éducation, par nature, transmet des connaissances utiles qui vont accroître l'efficacité productive de l'individu, justifiant ainsi une rémunération élevée.

S'opposant de façon plus ou moins nette, à certains égards à cette thèse, un certain nombre de théories alternatives qu'on classe souvent sous l'appellation générique de « théorie du signal » (ou « théorie du filtre »), ont été proposées.

Pour Spence (1973), initiateur de cette approche théorique, le problème central est que l'employeur ne connaît pas la productivité de l'individu qui rentre de sa formation. Il n'en connaît que quelques caractéristiques les unes inaltérables (comme le sexe, la race, l'âge...) qu'il appelle "indices", les autres contrôlables par l'individu, en particulier le niveau d'éducation, qu'il appelle « signal ». En fonction de son expérience passée, l'employeur va associer telle combinaison d'indices et de signaux à tel niveau de productivité et donc de rémunération. Par exemple, en moyenne, un salarié ayant suivi un tel type de formation continue, de sexe masculin et de tel âge a atteint tel niveau de productivité. L'individu perçoit donc tel salaire, non pas parce que sa productivité est, grâce à sa formation de tel niveau, mais parce qu'il possède le « signal » qui permet à l'employeur de le classer dans telle catégorie et de penser qu'il peut le rémunérer à ce taux.

Thurow (1975) aborde la même question en termes de « concurrence pour l'emploi » en y intégrant les caractéristiques des emplois. Dans cette nouvelle perspective, ce ne sont pas les travailleurs qui sont productifs mais les caractéristiques de l'emploi qu'ils occupent. Autrement dit, la productivité réside dans les emplois et non dans les salariés. Il s'agit alors d'adapter l'individu au profil de l'emploi, ce qui nécessite une « formation » à l'intérieur de l'entreprise. Thurow estime que le coût de cette formation interne (essentiellement d'opportunité) est plus faible pour les individus éduqués ; dès lors, l'entreprise cherchera en priorité des individus à haut niveau de diplôme pour des emplois nécessitant une formation interne importante et dégageant donc une productivité plus élevée, et par conséquent une rémunération importante.

Ceci étant, Spence et Thurow, ne remettent pas en cause le fait que la formation améliore la productivité de l'individu.

Avec Arrow (1973), le pas décisif est franchi puisque cette fois la formation est considérée simplement comme le moyen de donner un label à l'individu, révélant qu'il possède un certain niveau d'aptitude (et de motivation). Ces aptitudes (de type plutôt scolaire) étant fortement corrélées (mais pas confondues comme dans la théorie du capital humain) avec la capacité productive, les employeurs vont accepter de les rémunérer à un plus haut niveau. A la limite, l'éducation n'a donc aucun effet direct sur la productivité mais indique que l'individu doit être capable d'être plus efficace dans son emploi ; elle n'ajoute pas de valeur à l'individu, elle ne fait que la garantir pour le futur et sert donc à « filtrer » les individus susceptibles par la suite d'avoir une meilleure productivité. Il paraît tout de même discutable de retenir cette hypothèse pour toutes les filières de formation. Un nombre non négligeable de formations à caractère « technique » ont, de toute évidence, un impact immédiat sur la productivité des individus qui, de ce fait, seront immédiatement opérationnels dès leur retour de formation.

## **2. Hypothèses**

Cette recherche s'inscrit dans le management des ressources humaines. Les différents travaux empiriques portant sur la formation des ressources humaines, ainsi que le contexte socioéconomique nous conduisent à postuler que, de façon générale, la formation continue a un effet significatif sur la performance des entreprises. De façon plus spécifique, nous postulons que :

- La formation continue a un impact significatif sur la productivité des salariés ;
- La formation continue améliore la compétitivité de l'entreprise.

Ces deux hypothèses s'appuient sur le corpus de la théorie du capital humain, selon lequel la formation a un effet bénéfique aussi bien sur la performance individuelle que sur la compétitivité globale de l'entreprise.

## **3. Méthodologie**

### **3.1. Les données de l'étude**

Les données proviennent de l'enquête sur la formation continue réalisée de janvier à mars 2017 dans les établissements de microfinance des villes de Yaoundé et Douala, les deux plus grandes métropoles du Cameroun. Cette enquête a été menée auprès des employés et cadres âgés de 23 à 65 ans, salariés des entreprises auprès desquelles nous avons enquêté. Ces personnes ont été interrogées sous forme de questionnaire. L'enquête fournit, pour chaque salarié, les renseignements suivant : âge, sexe, niveau de scolarité, l'ancienneté dans l'entreprise, la taille de l'entreprise, l'avis sur la formation continue, le type de formation continue suivie (stage de perfectionnement, de recyclage ou de spécialisation)...

En ce qui concerne la formation continue, chaque personne interrogée déclare si oui ou non, elle a reçu une formation continue depuis son embauche, le type de formation continue suivie. Il a été demandé aux enquêtés s'ils ont suivi un des programmes de formation suivants : i) formation de spécialisation pour maîtriser les techniques, ii) formation de perfectionnement pour mieux faire le travail actuel, iii) formation de recyclage pour l'acquisition de nouvelles compétences. L'enquête précise aussi celui qui en a supporté les coûts.

Pendant l'enquête, mille cinq cent (1500) questionnaires ont été administrés ou déposés dans les structures de microfinance concernées. Après trois mois d'enquête, nous avons eu un retour de neuf cent quatre-vingt (980) questionnaires remplis, soit un taux de réponse de 65,33%.

### **3.2. Définition des principales variables de l'étude**

Nous définissons les deux principales variables dépendantes ainsi que les variables explicatives. On prend principalement en compte :

- La variable captant la productivité : la productivité est un indicateur de mesure de l'efficacité des salariés. Celle-ci peut concrètement être mesurée au moyen d'un ensemble d'indicateur dont le point commun est de mettre en rapport la quantité produite (output) et la quantité consommée d'inputs. Dans cette perspective, on calcule la productivité moyenne qui, implicitement suppose qu'en moyenne les travailleurs fournissent le même niveau d'effort de production. On peut aussi faire recours à la productivité marginale qui, dans ce cas, décrit l'effort de production individuelle de chaque travailleur. C'est cette dernière mesure que nous retiendrons en supposant, comme dans la théorie néoclassique, que chaque facteur est rémunéré à sa productivité marginale.



- La variable captant la compétitivité : la compétitivité d'une entreprise est sa position sur le marché par rapport à la concurrence ; c'est sa capacité à maintenir ou augmenter ses parts de marchés. Plusieurs indicateurs peuvent servir à l'approximer. Les indicateurs les plus immédiats sont les parts de marché, les coûts de production et les prix. L'indicateur « prix », dans le secteur de la microfinance est presque identique et fixé par la législation pour l'ensemble des entreprises. L'indicateur « coût » est, certes variables d'une entreprise à une autre, mais il est imparfaitement observé et difficile à collecter. Pour ces raisons, nous retenons l'indicateur « part de marché ». On a supposé que l'accroissement des parts de marché se traduit par l'augmentation du chiffre d'affaire, qui apparaît donc comme un bon proxy de la compétitivité.
- La formation continue dans ses différentes composantes que sont :
  - le stage de perfectionnement en entreprise: désigne un ensemble d'activités d'apprentissage favorisant l'acquisition ou l'amélioration d'habiletés, de connaissances ou d'aptitudes qui sont reliées directement ou non aux tâches du salarié ou qui lui faciliteront l'exécution de nouvelles tâches.
  - le stage de spécialisation en entreprise: représente un ensemble d'activités ayant pour but de rendre compétent un salarié dans un domaine, un travail ou une activité particulière.
  - stage de recyclage en entreprise : est un stage complémentaire ou entièrement nouveau dispensé aux salariés en vue d'une mise à jour de leurs connaissances, compétences et qualification. Le recyclage des salariés facilite leur adaptation aux mutations des progrès techniques.
- Le diplôme obtenu dans la formation générale : certes Becker distingue la formation de base ou générale de la formation continue. Mais nous suggérons que la formation de base peut favoriser ou pénaliser la capacité d'apprentissage, en cours d'emploi. Nous intégrons donc dans le modèle, le diplôme obtenu dans la formation de base<sup>1</sup>.

Nous avons ajouté à l'étude des variables de contrôle. Ces variables sont celles relatives à la durée de la formation, à l'effectif des salariés dans l'entreprise, au nombre de salarié mis en formation, à l'âge et l'ancienneté des salariés, bénéficiaire de la formation continue.

### 3.3. Le modèle économétrique utilisé : le probit bivarié

Le modèle qui est présenté est de la classe des modèles probit bivarié qui permettent d'estimer la probabilité de deux événements simultanés (Burnett, 1997 ; Farber, 1983). Ici, les deux événements sont : l'augmentation de la productivité individuelle du salarié d'une part, et l'augmentation des parts de marché de l'entreprise d'autre part. Par hypothèse, nous avons supposé que les deux événements s'observent à la suite d'une formation continue suivie par les salariés de l'entreprise. Il y a donc deux équations liées : la première équation permet d'expliquer la probabilité que la productivité du salarié augmente alors que la deuxième explique la probabilité que l'entreprise gagne des parts de marché après la formation continue reçue par ses salariés.

D'abord le processus d'augmentation de la productivité individuelle du salarié suite à une formation continue des salariés est donné par :

$$y_1 = \begin{cases} 1 & \text{si } y_1^* \geq 0 \\ 0 & \text{sin on} \end{cases} \quad \text{avec } y_1^* = \alpha_1' x_1 + \varepsilon_1.$$

<sup>1</sup> Il est évident qu'un titulaire d'une licence apprend plus facilement qu'un titulaire du baccalauréat. De même, un titulaire d'un DUT apprend plus vite qu'un titulaire d'un baccalauréat technique.

Ensuite, le processus d'accroissement de la compétitivité de l'entreprise :

$$y_2 = \begin{cases} 1 & \text{si } y_1^* \geq 0 \\ 0 & \text{sinon} \end{cases} \quad \text{avec } y_2^* = \beta \hat{y}_1 + \alpha_2 x_2 + \varepsilon_2.$$

Où  $y_j$  ( $j=1,2$ ) indique le bénéfice obtenu par le salarié après avoir suivi une formation continue et le bénéfice net obtenu par l'entreprise après une offre de formation continue à son personnel.  $y_j^*$  quant à lui est une variable latente ( $j=1,2$ ).  $x_1$  et  $x_2$  sont des vecteurs des variables explicatives liées à la formation continue, aux caractéristiques de l'entreprise et des salariés.  $\hat{y}_1$  est la valeur prédite de l'équation de productivité, étant donné que cette variable est significative de la compétitivité de l'entreprise.  $\alpha_1$ ,  $\alpha_2$  et  $\beta$  sont des paramètres à estimer ; les  $\varepsilon_j$  ( $j=1,2$ ) sont les termes d'erreurs.

Compte tenu de la règle d'observation, nous avons quatre régimes ou éventualités :

**Premier régime** :  $y_1=1$ ;  $y_2=1$  On assiste à une augmentation simultanée de la productivité individuelle des salariés et de la compétitivité globale de l'entreprise.

**Deuxième régime** :  $y_1=1$ ;  $y_2=0$  : Seule la productivité du salarié augmente et pas la compétitivité de l'entreprise, suite à une séquence de formation continue du personnel

**Troisième régime** :  $y_1=0$ ;  $y_2=1$  : Seule la compétitivité de l'entreprise augmente et pas la productivité du salarié.

**Quatrième régime** :  $y_1=0$ ;  $y_2=0$  : Ni la productivité du salarié ni la compétitivité de l'entreprise n'augmentent à la suite d'une période de formation continue des salariés.

Pour tenir compte du caractère simultané des deux événements, Farber (1983) a supposé que les termes d'erreurs des deux équations  $\varepsilon_1$  et  $\varepsilon_2$  sont corrélés et suivent une distribution normale bivariée centrée réduite avec un coefficient de corrélation  $\rho$  :

$$\begin{pmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \end{pmatrix} \rightarrow N \left( \begin{pmatrix} 0 \\ 0 \end{pmatrix}, \begin{pmatrix} 1 & \rho \\ \rho & 1 \end{pmatrix} \right)$$

Si  $\rho$  est statistiquement significatif, cela signifie qu'on a raison d'estimer simultanément les deux équations par un probit bivarié, et dans le cas contraire les équations peuvent être estimées de façon séparée.

Greene (2005) donne les probabilités d'apparition des différentes éventualités de la façon suivante :

$$y_1=1 \quad y_2=1 \quad \text{Prob}(y_1=1, y_2=1/x_1, x_2) = \text{Prob}(-\varepsilon_1 < \alpha_1'x_1, -\varepsilon_2 < \alpha_2'x_2) = \Phi_2(\alpha_1'x_1, \alpha_2'x_2; \rho)$$

$$y_1=1 \quad y_2=0 \quad \text{Prob}(y_1=1, y_2=0/x_1, x_2) = \text{Prob}(-\varepsilon_1 < \alpha_1'x_1, \varepsilon_2 - \alpha_2'x_2) = \Phi(\alpha_1'x_1) - \Phi_2(\alpha_1'x_1, \alpha_2'x_2; \rho)$$

$$y_1=0 \quad y_2=1 \quad \text{Prob}(y_1=0, y_2=1/x_1, x_2) = \text{Prob}(-\varepsilon_2 < \alpha_2'x_2, \varepsilon_1 - \alpha_1'x_1) = \Phi(\alpha_2'x_2) - \Phi_2(\alpha_1'x_1, \alpha_2'x_2; \rho)$$

$$y_1=0 \quad y_2=0 \quad \text{Prob}(y_1=0, y_2=0/x_1, x_2) = \text{Prob}(\varepsilon_1 \leq -\alpha_1'x_1) = 1 - \Phi(-\alpha_1'x_1, -\alpha_2'x_2; \rho);$$

où  $\Phi(\cdot)$  est la fonction de répartition de la loi normale univariée et  $\Phi_2(\cdot)$  celle de la loi normale bivariée. A partir de ces probabilités, on peut écrire l'expression de la fonction log vraisemblance correspondante :

$$\text{Log}L(\alpha_1, \alpha_2; \rho) =$$

$$\sum_{y_1=1, y_2=1} \ln \Phi_2[\alpha_1'x_1, \alpha_2'x_2, \rho] + \sum_{y_1=1, y_2=0} \ln \Phi_2[\alpha_1'x_1, \alpha_2'x_2, \rho] + \sum_{y_1=0, y_2=1} \ln \Phi_2[\alpha_1'x_1, \alpha_2'x_2, \rho] + \sum_{y_1=0, y_2=0} \ln \Phi_2[\alpha_1'x_1, \alpha_2'x_2, \rho]$$

Mais les probabilités obtenues ne donnent que le sens de l'effet. Pour avoir le réel effet, nous calculerons les effets marginaux.

#### 4. Qualité de l'ajustement du modèle et résultats de l'analyse bivariable.

Les résultats d'estimation sont présentés dans le tableau 2. Ils sont globalement encourageants. La statistique de Wald chi2 est de 590,36, le modèle paraît donc bien spécifier. L'estimation du coefficient de corrélation entre les deux équations est de 0,3373976 avec un t-student de 2,21. Le test du ratio du maximum de vraisemblance permet de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle  $\rho = 0$  ; ce qui signifie que les deux équations sont bien liées. Autrement dit, la formation continue a un effet simultané à la fois sur la productivité des salariés et sur la compétitivité de l'entreprise. L'estimation de ce modèle par un probit bivariable semble donc justifiée.

**Tableau 1: Résultats de l'estimation du probit bivariable**

Variables	Accroissement de la productivité du salarié suite à une formation continue des salariés $\text{Pr ob}(y_1 = 1)$			Augmentation de la compétitivité de l'entreprise suite à une formation continue des salariés $\text{Pr ob}(y_2 = 1)$		
	Coef.	z	P>z	Coef.	z	P>z
Constante	5,460795 ***	4.18	0,000	52,56489***	5,79	0,000
Effectif des salariés	-0,342226***	-7,75	0,000	-0,3386371 **	-2.56	0,010
(Effectif au carré)/100	0,9771301***	6,55	0,000	0,8955112 **	2,38	0,017
Age du salarié	0,0016708	0,03	0,974	-1,58034 ***	-6,56	0,000
(Age du salarié au carré)/100	-0,0345055	-0,59	0,557	1,26765 ***	6,93	0,000
Ancienneté du salarié	-0,0788116	-0,83	0,405	0,5671172 **	2,32	0,020
(ancienneté au carré)/10	-0,2854278**	-2,88	0,004	-0,5026185 **	-2,04	0,041
Durée de la formation	-4,046354***	-7,74	0,000	-10,9942 ***	-5,58	0,000
Durée de la formation au carré	0,552672***	6,95	0,000	1,245301 ***	5,60	0,000
Nombre d'employés formés	0,2269405***	7,70	0,000	0,537159 ***	3,79	0,000
(Nombre d'employés formés au carré)/100	-0,895799***	-7,35	0,000	-1,885366 ***	-3,57	0,000

Formation de spécialisation	<i>Référence</i>			<i>Référence</i>		
Proportion salariés formation de perfectionnement	1,101784**	3,02	0,003	2,253689***	3,56	0,000
Proportion salariés formation de recyclage	-0,1804661	-0,49	0,625	1,769098	1,38	0,166
Diplôme obtenu dans la formation générale	0,1247186	1,10	0,271	-		
Licence × formation de perfectionnement	-0,2316621	-0,64	0,519	0,251818***	-2,90	0,004
Licence × formation de recyclage	2,865911 ***	6,88	0,000	1,958652	3,85	0,000
				6,750285***	3,10	0,002
Productivité prédite du salarié				-13,66979***	-4,82	0,000
Formation cofinancée par le salarié et la firme	<i>Référence</i>			<i>Référence</i>		
Formation financée par l'entreprise	1,665361 ***	4,20	0,000	2,269981***	4,84	0,000
Formation financée par le salarié	-3,36026 ***	-4,01	0,000	10,87168***	9,23	0,000
Nombre d'observation	980					
Rho ( $\rho$ )	0,3373976**	2,21				
Log-likelihood	-440,41904					

Note : (\*), (\*\*), (\*\*\*) représentent respectivement la significativité des coefficients au seuil 10%, 5% et 1%.

Toutefois, le modèle utilisé a pour caractéristique que les paramètres estimés sont difficiles à interpréter. En effet, ces derniers ne montrent que le sens d'un impact (positif ou négatif). Pour avoir le réel effet de ces variables, il faut calculer les effets marginaux qui ressortent toutes les éventualités de l'effet des différentes modalités de la formation continue sur la productivité du salarié ou sur la compétitivité de l'entreprise. Les effets marginaux sont les dérivées des fonctions de probabilité correspondant à chaque régime calculées aux valeurs moyennes des variables explicatives. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau 3.

**Tableau 2: Calcul des effets marginaux**

Variables	Impact marginal d'une variable $x$ sur la probabilité Pbivariée d'augmentation ou non soit de la productivité du salarié soit de la compétitivité de l'entreprise											
	Premier régime : probabilité conjointe d'augmentation simultanée de la productivité et de la compétitivité due à la formation continue $P(y_1 = 1; y_2 = 1)$			Deuxième régime : juste accroissement de la productivité des salariés suite à une formation continue $P(y_1 = 1; y_2 = 0)$			Troisième régime : juste augmentation de la compétitivité de l'entreprise suite à une formation continue $P(y_1 = 0; y_2 = 1)$			Quatrième régime : absence d'augmentation simultanée de la productivité et de la compétitivité $P(y_1 = 0; y_2 = 0)$		
	Coef.	z	P> z	Coef.	z	P> z	Coef.	z	P> z	Coef.	z	P> z
Effectif des salariés	-0,03628***	-4,70	0,000	-0,020142***	-2,77	0,006	-0,0725514**	-2,14	0,032	0,1289738***	3,85	0,000
(Effectif au carré)/100	0,1008419***	4,36	0,000	0,0602562***	2,72	0,007	0,1869581 *	1,88	0,061	0,3480562***	-3,55	0,000
Age du salarié	0,0606753***	-4,57	0,000	0,0609508***	5,07	0,000	0,4472156***	-14,78	0,000	0,4469401***	14,56	0,000
(Age du salarié au carré)/100	0,0640765***	4,53	0,000	-0,069765***	-5,32	0,000	0,4908722***	15,81	0,000	-0,4851834	15,44	0,000
Ancienneté du salarié	0,0164593	1,33	0,183	-0,0294529	-2,37	0,018	0,1658012 **	2,21	0,027	-0,1528076**	-2,01	0,044
(Ancienneté au carré)/10	-0,038728***	-2,90	0,004	-0,0083299	-0,60	0,552	-0,1228037 *	-1,65	0,098	0,1698617 **	2,23	0,027
Durée de la formation continue	-0,697846***	-6,27	0,0000	0,0307301	0,30	0,762	-2,835477***	-8,15	0,0000	3,502594***	9,74	0,000
Durée de la formation au carré	0,0854551***	5,84	0,000	0,0056632	0,42	0,673	0,3147606***	7,19	0,000	0,4058789***	-8,88	0,000
Nombre d'employés formés	0,036082***	5,15	0,000	0,0013327	0,23	0,817	0,1365499***	4,82	0,000	0,1739652***	-5,96	0,000
(Nombre d'employés formés au) <sup>2</sup> /100	-0,133390***	-5,07	0,000	-0,0142983	-0,66	0,507	0,4725292***	-4,29	0,000	0,6202184***	5,48	0,000
Proport de salariés formation perfectment	0,2074689***	3,50	0,000	0,0013776	0,05	0,964	0,4809856***	4,01	0,000	0,6898322***	-6,27	0,000

Proport de salariés formation de recyclage	0,0337297	0,81	0,417	-0,0614948**	-2,15	0,031	0,5846301	1,62	0,105	-0,556865	-1,59	0
Diplôme formation générale	-0,0012118	-0,13	0,899	0,021774**	2,05	0,040	0,0797179***	-3,26	0,001	0,0591557**	2,04	0
Licence x formation de perfectionnement	0,0359825	0,92	0,355	-0,071683***	-3,40	0,001	0,6245811***	5,23	0,000	-0,58888***	-4,99	0
Licence x formation de recyclage	0,8302375***	10,27	0,000	0,031325***	3,25	0,001	0,0251361	0,78	0,435	0,9513504***	32,31	0
Productivité prédite du salarié	0,525817***	0,12678	4,15	0,5936823***	5,77	0,000	-3,86739 ***	-8,52	0,000	3,86739**	8,52	0
Formation financée par l'entreprise	0,0925402***	4,57	0,000	0,055376***	2,76	0,006	0,3029274***	8,43	0,000	0,4508435***	12,00	0
Formation financée par le salarié	-0,0303373**	-2,43	0,015	-0,093097***	-4,80	0,000	0,9176259***	26,91	0,000	0,7941909***	23,06	0



## **Effets de la formation continue sur l'augmentation simultanée de la productivité du salarié et la compétitivité de l'entreprise**

Nous avons capturé ces effets à partir des différentes modalités de la formation continue, c'est-à-dire, la formation de perfectionnement et de recyclage, la formation de spécialisation étant retenue comme modalité de référence. L'interprétation de nos résultats privilégie le premier régime des quatre effets marginaux, car il donne la probabilité bivariée que la productivité du salarié et la compétitivité de l'entreprise augmentent simultanément à la suite d'un épisode de formation continue.

- Pour les variables non quantitatives du modèle, les effets marginaux obtenus sont des proportions, donc ne peuvent pas changer d'une unité. Une augmentation de 1% de la proportion des salariés ayant suivi une formation de perfectionnement, augmente la probabilité que la productivité des salariés et la compétitivité de l'entreprise augmente simultanément de 20,74%. En effet, la formation de perfectionnement permet l'enrichissement du stock de capital humain des salariés, toute chose qui contribue à l'augmentation de leur productivité, et par externalités, à l'amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise. En faisant l'hypothèse que le salarié est rémunéré à sa productivité marginale (comme nous l'avons fait), cela justifie donc à la fois l'accroissement de son salaire et les gains des parts de marché réalisés par l'entreprise.
- Ensuite, on observe que la proportion de salariés ayant participé à des formations de recyclage n'a pas d'effet significatif sur la probabilité bivariée d'augmentation de la productivité des salariés et de la compétitivité de l'entreprise. Mais combinée à de la formation de base (niveau licence) du salarié, cette variable impacte significativement aussi bien la productivité que la compétitivité de l'entreprise (+ 83%) pour une variation de 1%. De façon générale, l'entretien ou l'actualisation des connaissances, permettant de développer les capacités d'innovation du personnel les préparant aux changements technologiques ne favorise l'accroissement de la productivité des salariés et la compétitivité de l'entreprise, que lorsque le salarié a une formation de base de niveau relativement élevé. Au deuxième régime, cet effet positif persiste quoique faible (+3,13%), même en absence d'augmentation de la compétitivité de l'entreprise. De façon générale, on peut dire que la probabilité que la compétitivité de l'entreprise n'augmente pas lorsque la productivité des salariés augmente, suite à une formation de recyclage est très faible. D'après la théorie du capital humain, le salarié est rémunéré à sa productivité marginale et il se forme ou accepte de se faire former parce qu'il espère des revenus futurs plus élevés. Lorsque ce n'est pas le cas, il n'est pas motivé à mettre en pratique les acquis de la formation. Ce qui peut justifier le faible accroissement de la compétitivité de l'entreprise.

Par ailleurs, on note que la formation générale, quel que soit le diplôme obtenu n'a pas d'effet significatif sur la probabilité d'accroissement simultané de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise. Autrement dit, la connaissance par le salarié des savoirs spécifiques du secteur de la microfinance est primordiale non seulement pour les gains de productivité des salariés mais aussi pour assurer la conquête des parts de marché des entreprises.

### **Effet des autres variables**

D'abord les ressources humaines de l'entreprise, les effets marginaux du premier régime indiquent, que l'effectif du personnel a un effet en U sur la probabilité d'accroissement simultané de la productivité et de la compétitivité : d'abord décroissant et ensuite croissant à mesure que l'effectif du personnel augmente ; le nombre maximum à partir duquel l'effectif du personnel a un effet bénéfique sur la productivité et la compétitivité de

l'entreprise étant d'environ 17 individus<sup>5</sup>. Ensuite, l'âge du salarié a également un effet concave sur la performance de l'entreprise : d'abord décroissant et ensuite croissant, le point de retournement étant fixé autour de 47,3 ans. Autrement dit, l'âge du salarié commence avoir des effets positifs sur la probabilité d'augmentation de la performance de l'entreprise à partir de 47 ans. Comme les salariés de ce secteur sont peu formés, cet âge relativement avancé peut être une indication des effets d'accumulation de l'expérience, des savoirs et des savoirs faire du salarié.

La durée de la formation a également un impact significatif sur la performance de l'entreprise. Plus la durée de la formation est longue plus l'impact est positif. Cette variable a un effet en U : décroissant d'abord et croissant ensuite; le point de retournement étant autour d'une durée de 04 mois de formation continue.

Le nombre d'employés mis en formation a également une incidence positive sur la vraisemblance d'accroissement conjoint de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise(+3,6%). Mais à mesure que ce nombre augmente, l'effet devient négatif (-13,3%). Cette variable a un effet en U renversé : d'abord croissant et ensuite décroissant avec le nombre d'employés mis en formation. Le nombre maximal d'employés que l'entreprise peut envoyer en formation est d'environ 14 salariés (plus précisément 13,52 salariés) ; au-delà ce nombre tout employé mis en formation pénalise l'entreprise. Il semble donc y avoir un effet seuil, une sorte de masse critique pour laquelle les effets positifs de la formation se font sentir dans l'entreprise. Les Directeurs des Ressources Humaines (DRH) doivent donc bien planifier les calendriers de mise en formation pour que l'entreprise ne se prive pas de ses ressources humaines de façon massive au même moment.

Comme la productivité du salarié est un élément de la compétitivité de l'entreprise, nous l'avons estimée, prédite et intégrée dans l'équation de la compétitivité. Il apparaît que la productivité des salariés a effectivement un effet positif sur la compétitivité de l'entreprise (tableau 2). Dans le tableau 3, on trouve qu'elle augmente la probabilité d'accroissement simultané de la productivité et de la compétitivité de près de 52,58%. Ce qui est tout à fait compréhensible, puisque les entreprises les plus compétitives sont celles qui ont aussi une productivité des facteurs élevée.

Enfin, l'effet de l'identité de celui qui finance la formation. Les résultats indiquent que lorsque la formation est financée par l'entreprise, la probabilité conjointe que la productivité et la compétitivité de l'entreprise augmentent simultanément augmente de 9,25%. Par contre lorsque la formation est financée par le salarié, on observe une baisse de la probabilité conjointe d'augmentation de la productivité du salarié et la compétitivité de l'entreprise baisse d'environ 3,03%. Il se peut donc que les salariés qui se forment sur fonds propres, soient prompts à saisir de nouvelles opportunités de salaires élevés dans d'autres structures. La faible probabilité du deuxième régime (5,5%) peut s'expliquer par la peur des entreprises de se faire « braconner » leur personnel une fois celui formé. Cette intuition est confirmée par le

<sup>5</sup>L'effectif total des salariés, l'âge du salarié, tout comme l'ancienneté et la durée de la formation entre dans l'estimation de façon non linéaire, ainsi pour déterminer l'effet maximal sur la productivité et la compétitivité par exemple, on procède de la façon suivante : on calcule la dérivée de la fonction

$$f(\text{âge}) = -0,0606754\text{Age} + \frac{0,0640765}{100}(\text{Age})^2$$

$f'(\text{âge}) = -0,0606754 \times 100 + 2 \times 0,0640765\text{Age} = 0 \Rightarrow \text{Age} = 47,3$ , par la suite on trouve que l'âge maximal à partir duquel la formation continue a des effets bénéfiques à la fois sur la productivité et la compétitivité est 47,3 ans. Les valeurs seuils des autres variables de même nature se calculent de la même manière.

fait que la probabilité du troisième régime (+30%), pour lequel la compétitivité augmente en absence d'accroissement de la productivité, est élevée. Les entreprises de microfinance ont donc tout à gagner en mettant et en finançant la formation continue de leurs employés.

### **Conclusion**

Cette étude avait pour principal objectif d'analyser les incidences de la formation continue sur la performance des entreprises de microfinance au Cameroun. Plus spécifiquement, nous devions montrer l'impact de la formation continue sur la productivité individuelles des salariés et sur la compétitivité de l'entreprise. La pertinence de ce sujet tient d'une part, aux spécificités des entreprises de microfinances, et d'autre part à la nécessité de faire comprendre aux employeurs camerounais, l'importance de l'actualisation des connaissances de leur personnel. Pour cela, nous avons postulé de façon générale que la formation continue impacte significativement la performance de l'entreprise. Cette hypothèse générale a été soutenue par deux hypothèses complémentaires : d'une part, on a supposé que la formation continue a un impact positif sur la productivité des salariés et, d'autre part, la formation continue améliore la compétitivité de l'entreprise à travers l'augmentation de ses parts de marché qui se matérialisent par l'accroissement de son chiffre d'affaire.

Fondé sur les données d'enquête collectées par nos soins au cours de la période de Janvier à mars 2017, ancré sur un corpus théorique du capital humain, de la théorie du signal et illustré par l'utilisation d'un modèle probit bivarié. Les gains de compétitivité de l'entreprise ont été mesuré par l'accroissement des parts de marché approximé par l'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise, alors que la productivité du salarié a été approximé par les gains salariaux issus de la formation continue.

De l'ensemble des résultats, on peut retenir que : (i) La formation continue a un impact positif et significatif sur la probabilité d'augmentation de la productivité des salariés et la compétitivité de l'entreprise. En effet, la formation de perfectionnement accroît la productivité des salariés et l'accroissement des parts de marché d'environ 21% ; que (ii) toutefois la formation continue de type recyclage n'a pas d'effet significatif ni sur la productivité ni sur l'accroissement des parts de marché ; le recyclage n'a d'effet significatif que lorsque les salariés sont titulaires d'un diplôme de base de niveau licence. En effet, la formation de recyclage croisée aux individus titulaire d'une licence accroît la probabilité d'augmentation de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise d'environ 83% ; que (iii) lorsque la durée de la formation est d'au moins quatre mois, la probabilité d'accroissement de la productivité du salarié et la compétitivité de l'entreprise augmente simultanément. De façon globale, ces résultats rejoignent les résultats d'Aubert et al (2009), et plus généralement de la théorie du capital humain (Becker, 1975) qui postulent des gains de productivité et de compétitivité en cas de mise en formation continue des salariés.

Comme principale recommandation, nous encourageons les chefs d'entreprises à mettre leur personnel en formation, pour un nombre de salariés (autour de 14 salariés) et pour une période de formation (autour de 04 mois), relativement élevés pour que les effets bénéfiques de celle-ci puissent se manifester ; cela contribuera grandement au renforcement des capacités de leur personnel eu égard aux spécificités de l'activité des entreprises de microfinance<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Il faut souligner qu'au Cameroun aucune disposition légale n'oblige les entreprises à former leur personnel.

### Bibliographie

- Arulampalam, W., et Booth, A., (2001), « Learning and earning : do multiple training Aubert, P., Crépon, B., et Zamora, P., (2009), « Le rendement apparent de la formation continue dans les entreprises : effets sur la productivité et les salaires », *Économie et Prévision*, n° 189
- Bagre W., Bako P., Ouedraogo H., (2011), *Analyse socio-économique du rendement de la formation professionnelle continue dans le secteur privé formel au Burkina Faso*. Rapport Final, Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education
- Barney J. et Wright P., (1998), « On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage », *Review of Human Resource Management*, Vol. 37, n° 1.
- Barrett A. et O'connell, P., (2001), « Does Training Generally Work? The Returns to In-Company Training », *Industrial & Labour Relations Review*, Vol. 54, n° 3.
- Bartel A., (1994), « Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs », *Industrial Relations*, Vol. 33, n° 4.
- Becker B.; et Gerhart B., (1996), « The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects », *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (4), 779-801.
- Becker G., (1964), *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, New York: National Bureau of Economic research, 1-24.
- Becker G., (1975), *Human Capital*, New York: Columbia University Press.
- Berengere D., Xavier J., Jean-Paul M., Alain P. et Pierre V., (1999), «Les déterminants du besoin d'aide non satisfait des personnes âgées vivant à domicile : Un modèle probit bivarié avec sélection d'échantillon».
- Black S. et Lynch L., (1996), « Human Capital Investments and Productivity », *American Economic Review*, Vol. 86, n° 2.
- Burnett, N., (1997), « Gender economics courses in liberal arts college », *Journal of Economic Education*, vol. 28 n° 4
- Fall F. et Cyrille O., (2012), «La microfinance au Cameroun : Entre crise de gouvernance, crise du crédit et crise de régulation».
- Gosselin, M. (2006), *Le rendement de la formation de la main d'œuvre en entreprise : une recension des écrits*, Document de travail 2006-2009, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Canada
- Lucas, R., (1988), « on the machanics of Economicdevelopment », *Journal of MonetaryEconomics*, vol. 22.
- Kobou, G., H. Ngoa & S. MOUNGOU (2010), « L'efficacité du financement des micros et petites entreprises dans la lutte contre la pauvreté au Cameroun », *Economie Appliquée* 63(1)
- Ouattara, A., (2009), « Formation continue et performance des entreprises en Côte d'Ivoire », *Revue Management internationale*, Vol. 13, n° 2.
- Plane, J.-M., (2004), « La gestion des ressources humaines », *Economica, Paris*.
- Poulain, J-P., (2011), *Obsolescence et renouveau du concept d'analyse fonctionnelle en sociologie appliquée*, Available : <https://www.researchgate.net/publication/235916375>
- Romer, P., (1986), « Increasing Returns and Long Run Growth », *Journal of Political Economy*, vol. 94
- Stankiewicz, F., (2002), « Productivité ou valorité du salarié ? Contribution à l'analyse du travail », *Travail et emploi*, n° 91