

UNIVERSITE ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR



UFR Sciences Economiques et Sociales

Département d'Economie et de Gestion

Master Finance et Développement

Spécialité : Finance

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER FINANCE ET
DEVELOPPEMENT

**INCIDENCE DE LA GESTION DES COMPETENCES
SUR LA PERFORMANCE : CAS DE LA SONACOS**

Présenté par :

Mouhamadou Oury BARRY

Sous la direction :

Pr Melyan MENDY

Soutenu Publiquement

Le 13/12/2019 à l'université Assane SECK

Salle : Visioconférence

MEMBRES DU JURY :

Dr Cheikh Oumar BALDE

Dr Mor NDONGO

Pr Melyan MENDY

Pr Ndiouma NDOUR

Remerciements

A l'issue de la rédaction de ce mémoire, je suis convaincu qu'il est loin d'être un travail solitaire. En effet, je n'aurais jamais pu réaliser ce mémoire sans le soutien d'un grand nombre de personnes dont la générosité, la bonne humeur et l'intérêt manifestés à l'égard de ma recherche m'ont permis de progresser.

Je tiens à remercier mon encadreur Pr MENDY pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant d'encadrer ce travail, pour ses multiples conseils et ses qualités humaines.

Je le remercie également pour m'avoir prêté des livres qui m'ont été beaucoup utiles dans la rédaction de ce mémoire, pour sa disponibilité à chaque fois que j'ai sollicité son aide, pour son soutien moral, ainsi que pour ses multiples encouragements.

J'exprime aussi ma gratitude à Dr NDONGO d'abord pour m'avoir demandé de faire un modèle mathématique, ce qui a permis de mieux expliquer les relations entre les variables et le sens des relations, ensuite pour m'avoir expliqué comment modéliser avec le logiciel R.

Mes remerciements vont également à Mr Bougouma MBAYE, le chef de section contrôle de gestion à la SONACOS EIZ, qui a beaucoup facilité mon travail de recherche sur le terrain.

En parlant du travail empirique, je tiens à exprimer tout particulièrement ma reconnaissance à Mr BODIAN, Directeur de la SONACOS et à tous les chefs de départements de l'entreprise, pour leur accueil enthousiaste, pour l'intérêt dont ils ont fait preuve envers ma recherche ainsi que pour m'avoir donné accès aux informations qui m'ont été très utiles.

Je remercie infiniment Pr MENDY, Dr BALDE, Pr NDOUR, et Dr NDONGO pour avoir accepté de participer à ce jury et l'intérêt qu'ils ont manifesté à l'égard de cette recherche.

Enfin ma reconnaissance va à ceux qui ont plus particulièrement assuré le soutien affectif de ce travail de recherche : ma famille ainsi que mes amis.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire :

A mes très chers parents qui ont tant œuvré pour ma réussite, de par leur amour, leur soutien, tous les sacrifices auxquels ils ont consenti et leurs précieux conseils, pour toute leur assistance et leur présence dans ma vie,

A mes précieux frères et à mes bien-aimées sœurs pour toute la complicité et l'entente qui nous unissent, pour leur soutien et leur aide tout au long de ce travail,

A ma très chère épouse pour sa compréhension, son affection, sa générosité et son soutien moral,

A ma fille, dont la présence m'a motivé,

A ma belle-famille.

A mes amis, mes enseignants, et mes camarades,

A tous ceux qui ont participé à ce travail et m'ont soutenu de près ou de loin.

SOMMAIRE

Remerciement.....	ii
Dédicace.....	iii
Liste des abréviations.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Liste des graphiques.....	vii
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Approche conceptuelle et théorique.....	4
I. Définition des concepts.....	5
II. Incidence de la gestion des compétences sur la performance : une revue de la littérature.....	10
Conclusion du chapitre I.....	17
Chapitre II : Méthodologie et résultats de la recherche.....	18
I. Méthodologie et présentation du cadre d'étude.....	19
II. Analyse et interprétation des résultats.....	24
III. Vérification des hypothèses.....	36
IV. Limites et recommandation.....	41
Conclusion générale.....	42
Table des matières.....	44
Bibliographie.....	46
Résumé.....	48

Liste des abréviations

ANSD : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie

FPC : Formation Professionnelle continue

GC : Gestion des Compétences

PC : Professionnelle continue

RC : Rendement des Capitaux

GRH : Gestion des ressources humaines

RC : Rendement des Capitaux

NR= Nombre de réclamation (personnel, clients, fournisseurs, collecteurs de matières premières)

PM = Taux des primes de motivation dans la masse salariale

PS= Performance moyen des salariés

TI = Taux d'insatisfaction (personnel, clients, fournisseurs, collecteurs de matières premières)

TF= Taux de formation

RO : Réclamation des ouvriers (saisonniers, journaliers)

SONACOS : Société Nationale de Commercialisation des oléagineux

UNESCO : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

MEDEF : Mouvement des entreprises de France

RD : Recherche et développement

PC : Professionnelle Continue

CMSAF : Compétences moyennes des salariés avant la formation

CMSPF : Compétences moyennes des salariés post formation

CHS : Comité d'hygiène et de sécurité

MCO : Moindre carré ordinaire

Liste des tableaux

Tableau n°1: Matrice de corrélation linéaire des variables.....	26
Tableau n°2: Estimation des paramètres du modèle initiale par les MCO.....	27
Tableau n°3 : Sélection des variables avec la méthode des AIC.....	34
Tableau n°4 : Estimation des paramètres du modèle après la sélection des variables.....	35
Tableau n° 5 : Récapitulation des hypothèses et de leur vérification sur le terrain.....	41

Liste des graphiques

Graphique 1: Diagramme de dispersion des variables définies dans le cadre de notre

Travail.....	25
Graphique 2: Nuage des points entre résidus et l'endogène.....	29
Graphique 3 : Résidus en fonction des variables explicatives.....	30
Graphique 4: qqplot et qqline pour notre jeu de données.....	32

Introduction générale

Contexte et justification du sujet

Suite au développement des technologies qui s'accélère et aux évolutions continues des marchés, les entreprises subissent des transformations radicales. Le secteur économique est devenu fluctuant et les entreprises sont de plus en plus influencées par des facteurs externes dans un contexte purement concurrentiel. Donc de nos jours, il s'avère difficile pour une entreprise de rester debout, de garder sa part de marché pour rester pérenne face à une concurrence où seuls les forts ont leur place. Dès lors, une entreprise doit avoir une adaptation permanente.

Dans une entreprise, le facteur humain est un facteur clé pour sa réussite ou son échec. Les entreprises tournent donc vers leurs ressources humaines pour développer un avantage compétitif ou concurrentiel durable.

En effet, le succès des entreprises est fortement associé au développement des compétences des ressources humaines (St-Onge, Guerrero, Haines et Audet, 2009). Ce développement désigne les « *activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habiletés et de leurs attitudes* » (Dolan, Saba, Jackson et Schuler, 2002, p. 307).

Le rendement d'un salarié est en partie fonction de ses connaissances et de sa motivation. On considère ainsi que la performance organisationnelle passe inévitablement par le rendement des employés.

Selon MEDEF(1998), « *Les compétences sont une combinaison de savoir-faire, d'expérience et de comportement s'exerçant dans un contexte précis, elles se constatent en situation professionnelle ; c'est donc à l'entreprise qu'il appartient de les réparer, de les évaluer, et de les faire évoluer.* ».

La performance organisationnelle est définie par Kalika (1988) comme les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique.

La Gestion des Compétences est un ensemble d'activités défini par l'usage : ce sont des pratiques plus ou moins coordonnées qui utilisent les compétences (et leur évaluation) comme lien entre différents processus de gestion des ressources humaines (recrutement, intégration,

rémunération, carrière) et comme liens avec d'autres fonctions telles que l'organisation du travail, la réflexion stratégiques de l'entreprises, ... (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 2002).

Des employés bien formés et compétents vont contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle. Conséquemment, il semble de plus en plus évident que les caractéristiques de la main-d'œuvre peuvent amener un avantage compétitif (Pfeiffer, 2005). Cependant, les ressources investies par l'organisation au niveau du développement des compétences sont perdues inutilement lorsque les employés formés quittent l'organisation.

Il en résulte une perte de capital humain qu'il faudra par la suite tenter de reconstituer ou de combler. D'où l'importance de la Gestion des compétences.

Donc toute entreprise doit faire la gestion des compétences une préoccupation majeure.

Problématique

Les ressources humaines sont devenues un capital important pour toute entreprise. Recruter, former, motiver et fidéliser ou gérer les compétences en vue de les rentabiliser est un enjeu principal de l'entreprise moderne d'aujourd'hui. De nos jours, l'évolution de l'environnement est de moins en moins prévisible et les mutations de plus en plus rapides. Le rythme de l'évolution technologique s'accélère et le contexte économique devient fluctuant, ce qui fait que les entreprises sont de plus en plus influencées par des facteurs externes.

En effet, avec la mondialisation, les firmes offrent leurs produits et leurs services sur des marchés internationaux à des taux plus que compétitif. Donc les entreprises déjà existant doivent avoir des stratégies leur permettant de s'adapter et de faire face au changement économique et aux évolutions technologiques. Cependant, la gestion des compétences est un moyen permettant de faire face et de s'adapter aux mutations économiques et technologiques.

Au Sénégal l'entreprise industrielle n'est pas développée. C'est un secteur qui rencontre beaucoup de difficultés. Contrairement à beaucoup de pays du continent, le Sénégal est faiblement doté en ressources naturelles et en sources d'énergies disponibles. Selon l'ANSD, le secteur secondaire contribue à 23,5 % du PIB et emploie 18 % de la population active. Il est basé pour l'essentiel sur la production d'engrais et d'acide phosphorique à destination de l'Inde et sur la transformation de l'arachide (huile et tourteaux pour le bétail) et des produits de la mer. Certes certaines entreprises industrielles ont su survivre des périodes de crises et jusqu'à nos jours sans tomber en faillite, mais n'ont pas encore fait preuve de leur potentialité à long terme pour la croissance pérenne.

De ce fait pour perpétuer et être viable, les entreprises doivent mettre sur le marché des produits de qualité. Or cela nécessite des salariés bien formés, compétents et bien motivé. Donc la

gestion des compétences est un outil capital de toute entreprise. La gestion des compétences est devenue une préoccupation majeure des entreprises.

Notre vision à travers ce travail est de répondre à la problématique suivante : **la gestion des compétences contribue-t-elle à l'amélioration de la performance de l'entreprise SONACOS?**

Cette question principale sera traitée en répondant aux questions secondaires suivantes :

- La formation professionnelle continue entraîne-t-elle la performance de l'entreprise ?
- La performance des salariés entraîne-t-elle une amélioration de la performance ?
- La motivation des salariés affecte-t-elle l'amélioration de la performance de l'entreprise ?
- L'insatisfaction des salariés influence-t-elle la performance de l'entreprise ?
- L'insatisfaction des clients impacte-t-elle la performance de l'entreprise ?

Objectifs de la recherche

Tout travail scientifique exige des objectifs à atteindre.

- **Objectif principal :**

L'objectif principal que l'on s'est fixé à travers notre étude, c'est d'analyser les incidences de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise.

Objectifs spécifiques:

- Comprendre les effets de la formation professionnelle continue sur la performance de l'entreprise.
- Etudier les effets de la motivation sur la performance de l'entreprise.
- Etudier les effets de la performance des salariés sur la performance de l'entreprise
- Analyser les effets de l'insatisfaction du personnel sur la performance de l'entreprise.
- Analyser également les effets de l'insatisfaction des clients sur la performance de l'entreprise.

Notre recherche portera sur deux chapitres : le chapitre 1 concernera la partie théorique : il s'agira de définir les concepts ensuite d'étudier les liens entre les variables et le chapitre 2 traitera d'abord de la méthodologie ensuite de la présentation des résultats et de la discussion.

Chapitre I : Approche conceptuelle et théorique

Dans ce premier chapitre, nous allons tout d'abord définir les différents concepts ensuite faire une revue de la littérature dans laquelle nous exposerons les liens entre les variables.

I. Définition des concepts :

Dans cette partie, nous allons d'abord définir la gestion des compétences et en suite la performance.

1. La gestion des compétences

La gestion des compétences est une notion dont la définition est très vague, compte tenu de la dimension qu'elle prend. Elle est généralement appréhendée à travers les concepts de recrutement, de rémunération, de formation, de motivation, d'évaluation, de satisfaction etc. Néanmoins nous allons nous intéresser aux définitions de quelques auteurs.

La gestion des compétences peut être définie comme « *la somme des actions, démarches, outils, ...permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture* » (Le Boulaire et Retour,2008). C'est dire donc que la gestion des compétences est un outil opérationnel de GRH qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise. Pour ces auteurs, il est important pour l'entreprise d'identifier quelles sont les compétences possédées par ses employés et quels sont les compétences nécessaires pour occuper chaque poste dans l'entreprise. Ensuite, il faut savoir déterminer comment combler l'écart entre les deux. C'est en ce sens qu'ils considèrent que la gestion des compétences, c'est le fait d'identifier cet écart, de tenter de le diminuer et de s'assurer que les plans de développement soient alignés avec la stratégie globale de l'entreprise.

« *La Gestion des Compétences est un ensemble d'activités défini par l'usage : ce sont des pratiques plus ou moins coordonnées qui utilisent les compétences (et leur évaluation) comme lien entre différents processus de gestion des ressources humaines (recrutement, intégration, rémunération, carrière) et comme liens avec d'autres fonctions telles que l'organisation du travail, la réflexion stratégiques de l'entreprises, ... (Aubret, Gilbert, Pigeyre, Management des compétences, 2002) »¹*

Il existe cependant, plusieurs types de compétences à savoir : les compétences individuelles, les compétences collectives et les compétences stratégiques.

¹ https://www.management_des_compétences_2002.info (visité le 03/08/2018)

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la notion de compétence.

« Une compétence est un ensemble de caractéristiques qui permettent à une personne de réaliser une performance supérieure dans un métier, un rôle ou une situation donnée » (Jean marie Ducreux et Maurice Marchand-Tonel, 2008, p.308)

Selon MEDEF (1998, cité par Ducreux et Tonel, 2008, p.312), « les compétences sont une combinaison de savoir-faire, d'expérience et de comportement s'exerçant dans un contexte précis, elles se constatent en situation de professionnelle ; c'est donc à l'entreprise qu'il appartient de les réparer, de les évaluer, et de les faire évoluer ».

La définition finalement adoptée par le parlement européen, le 26 septembre 2006, est la suivante : « *Une compétence est une combinaison de connaissances, d'aptitudes (capacités) et d'attitudes appropriées à une situation donnée. Les compétences clés sont celles qui fondent l'épanouissement personnel, l'inclusion sociale, la citoyenneté active et l'emploi* ». La définition retenue dans le texte français du socle diffère légèrement : « *chaque grande compétence du socle est conçue comme une combinaison de connaissances fondamentales pour notre temps, de capacités à les mettre en œuvre dans des situations variées mais aussi d'attitudes indispensables tout au long de la vie, comme l'ouverture aux autres, le goût pour la recherche de la vérité, le respect de soi et d'autrui, la curiosité et la créativité* »².

Les compétences individuelles: il manque une définition forte de définition de cette notion. De nombreux auteurs proposent ainsi des définitions complémentaires.

La compétence individuelle serait donc celle détenue par un individu. C'est le savoir-faire d'un employé dans le cadre de l'exercice de ses fonctions ou réalisation de ses tâches professionnelles. Ces compétences sont généralement liées à un résultat tangible et dépendent de l'environnement direct de l'employé³.

Les compétences collectives: les dirigeants d'entreprises accordent chaque jour davantage le travail collectif d'une grande importance.

En effet, les entreprises sont généralement organisées en secteurs et en groupe d'individus ayant un même but. Une compétence collective est constituée d'un ensemble de compétences individuelles détenues par un regroupement d'individus et permettant de « *faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls* »⁴

² http://www.acgrenoble.fr/ien.cluses/IMG/pdf_competences_vocabulaire.pdf (visité le 25/05/2018)

³ http://www.cedip.equipement.gouv.fr.php3?id_article=212(visité le 25/05/2018)

⁴ http://eduscol.education.fr/d0217/grh_retour.htm(visité le 03/08/2019)

Des spécialistes ont proposé des définitions de la compétence collective, nous avons retenu tout d'abord celle de Dejoux (1998) qui la considère comme étant: « *ensemble des compétences individuelles des participants d'un groupe plus une composante indéfinissable, propre au groupe, issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci* ». Bataille (2001) considère pour sa part qu'il s'agit de « *la capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls* »⁵. Michaux (2003), de son côté, propose la définition suivante : « *il s'agit de savoirs et savoir-faire tacites (partagés et complémentaires) ou encore d'échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la « capacité répétée et reconnue » d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions* »⁶.

Portal (2014), la compétence c'est la capacité à réaliser correctement une opération à travers la combinaison de plusieurs savoirs dans un contexte donné.

Les compétences stratégiques : Ce sont des compétences spécifiques à l'entreprise. Elles constituent une de ses facteurs clé de succès. Elles permettent à l'entreprise d'être compétitive et de tirer un avantage concurrentiel.

Une compétence stratégique est une compétence individuelle ou collective permettant à l'entreprise de se démarquer de la concurrence.⁷

2. Performance:

La performance est une notion dont la définition est très vague, compte tenu de la dimension qu'elle prend. Elle est généralement appréhendée à travers les concepts d'efficacité et d'efficience de l'organisation. Néanmoins nous allons nous intéresser aux définitions de quelques auteurs.

Portal (2014), la performance c'est l'aboutissement à un résultat défini au préalable. Payette (1988), une organisation sera performante si elle fait bien ce qu'on attend d'elle : « *la performance est toujours la mesure entre un résultat et une intention* »⁸. D'autres auteurs définissent la performance organisationnelle comme étant « *un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation et, plus précisément, sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle* » (Morin et al. 1994). La performance organisationnelle peut être

⁷ http://www.comundi.fr/mot_glossaire/51/compétence_stratégique.html (Visité le 11/09/2018)

⁸ <http://www.cairn.info> (Visité le 11/09/2018)

décrite aussi comme étant « *la capacité pour une organisation d'acquérir et d'utiliser ses ressources rares et précieuses aussi promptement que possible dans la poursuite de ses buts actuels et ses buts opérationnels* »⁹

Par rapport aux critères d'efficacité et d'efficience, Bourguignon (1998) définit la performance en gestion en trois niveaux : la performance résultat, la performance action et la performance succès. Lorino (1997), est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques.

Sogbossi Bocco (2010) distingue trois dimensions essentielles de la performance et définit chacune d'elles : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique.

La performance stratégique: « *Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement* »(Sogbossi Bocco,2010, p.118). La performance stratégique est donc celle qui vise le long terme. Autrement, elle s'intéresse au développement durable de l'entreprise.

La performance concurrentielle: « *Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence* » (Sogbossi Bocco, 2010, p.119). Il ajoute « *Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liés à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui*

⁹ <http://www.cairn.info/la-formation-professionnellecontinue--9782804151942-page-55.htm> (Visité le 11/09/2018)

prévaudront dans l'avenir ». L. Guéret-Talon et J. Lebraty (2006) font remarquer que cette anticipation doit être permanente pour garantir la performance durable de l'entreprise.

La performance socio-économique: Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière, la performance commerciale.

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. Kalika (1988, cité par Sogbossi Bocco, 2010, p.119) soulignera qu' « *il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure* » (Sogbossi Bocco, 2010, p.119). Nous pouvons y ajouter l'influence du pouvoir du dirigeant.

La performance sociale concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Il s'agit de l'importance que l'entreprise accorde au domaine sociale de ses employés.

Facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, cette performance est mesurée selon Sogbossi Bocco(2010) par « *la nature des relations sociales qui interagit sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...), le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile), le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions* ».

La performance économique et financière, elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs (Sogbossi Bocco, 2010). Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc¹⁰.

La performance commerciale encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Ce type de performance s'inscrit dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients.

En effet, quel que soit le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise (Sogbossi Bocco, 2010). Il ajoute « *Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise* » (Sogbossi Bocco, 2010, p.120).

Il y a une interaction entre ces indicateurs socio-économiques dans la mesure où les performances organisationnelles, sociales et commerciales influencent positivement ou négativement la performance socio-économique (Bocco, 2010). « *Le taux de formation, la satisfaction des salariés, la satisfaction des clients et la performance des salariés ont un effet positif sur la performance socio-économique* » (Bertrand Sogbossi Bocco, 2010, p.121)

La démotivation des salariés liée à l'insatisfaction et l'insatisfaction des clients ou fournisseurs influencent négativement les performances organisationnelles, commerciales et socio-économiques. Cela se traduit par une baisse d'activité chez le salarié, une baisse du chiffre d'affaire, difficulté de trouver du crédit bancaire pour faire face aux investissements, ce qui entraîne par conséquent une baisse de la rentabilité de l'entreprise (BOCCO, 2010).

II) Incidence de la gestion des compétences sur la performance : une revue de la littérature

Cette section s'intéresse aux éventuels liens entre les variables.

1. Formation et performance

La formation est devenue une préoccupation majeure des responsables de GRH. En effet, la formation est considérée comme le principal moyen d'amélioration ou d'acquisition de compétences. Beaucoup d'auteurs se sont intéressés à la relation entre formation et compétence. Nous allons nous intéresser aux travaux de quelques auteurs.

Citeau (2002), la formation contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise. La formation permet d'être polyvalent et d'être plus qualifié et par conséquent plus compétitif.

« *La formation constitue pour les salariés affectés dans des postes aux tâches répétitives et parcellaires, un espoir d'accéder à des emplois différents, plus complexe et généralement plus qualifiés.* » (Citeau, 2002, p.114).

Toute entreprise doit s'adapter face aux mutations économiques et technologiques pour se pérenniser. La formation apparaît donc le seul moyen de répondre aux besoins des entreprises face à ses progrès incessants de la technologie.

En effet toute formation est faite dans le but de répondre à un besoin : amélioration des compétences pour rendre les salariés plus performants dans le but d'atteindre l'objectif de l'entreprise. C'est en ce sens que (Rivard, 2005, p.10) affirme que, « *La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance :*

- *elle contribue à l'amélioration de la qualité du travail : l'impact le plus évident de la formation est de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitudes à la communication des travailleurs ;*
- *elle contribue à une meilleure circulation de l'information ;*
- *elle s'impose lors de l'acquisition de nouvelles machines, de changements dans les modes de production: c'est l'amélioration du niveau technique des travailleurs qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ;*
- *enfin, la formation permet d'améliorer l'organisation et la mise en place des tâches en élevant le niveau des connaissances que les formés ont de leur environnement.*

Elle constitue donc un investissement au carrefour des performances ».

De nos jours, avec la mondialisation, les firmes offrent leurs services et produits sur des marchés internationaux à des taux plus que compétitif.

Comment l'organisation peut-elle être proactive dans ce nouveau contexte d'affaire ?

Rivard (2005), une seule façon de s'en sortir : il faut qu'elle innove autant ses façons de faire que dans sa façon de gérer les connaissances et surtout d'appliquer rapidement les réponses aux problèmes d'affaires.

L'entreprise doit donc s'adapter aux changements de son environnement macroéconomique. L'entreprise doit chercher à acquérir de nouvelles compétences via la formation et de savoir les gérer en fonction de l'évolution des marchés mais aussi de la technologie.

« *La formation des ressources humaines désigne toutes les activités d'apprentissage ayant pour objet l'amélioration des compétences des employés en lien direct avec l'emploi occupé. Elle*

viser l'acquisition de connaissances, de compétences et d'habiletés requises pour réussir dans son emploi actuel » (Saks et Haccoun, 2010).

Le but principal de la formation est d'améliorer les compétences et la performance des individus dans leur milieu de travail (Russell et al, 1985).

L'impact du capital humain ou du développement des compétences des travailleurs sur la performance macroéconomique des pays est mis en exergue dans les théories récentes de la croissance endogène (Lucas, 1988; Romer, 1990). Lucas (1988) indique qu'en dehors de l'accroissement des facteurs, la croissance économique est liée à l'accumulation endogène de capital humain. Pour Romer (1990), la croissance est particulièrement tributaire du processus de recherche et développement qui permet de générer le capital, compétence à la base de l'innovation technologique.

Ainsi, le capital humain apparaît comme un facteur déterminant de l'accroissement de la productivité et des gains de compétitivité. Il accélère l'imitation des produits et l'adoption de technologie venant des pays leaders (Barro et Sala-i-Martin, 1995) et favorise l'offre de produits à forte valeur ajoutée (Ashton et Green, 1996, Deardoff, 1984).

La formation en entreprise représente donc un levier stratégique de premier ordre pour permettre aux entreprises et à leurs collaborateurs d'être chaque jour plus performant dans leur environnement professionnel.

Voici, pourquoi la formation en entreprise est un instrument privilégié de développement des compétences et un vecteur de progression pour toutes les fonctions de l'entreprise.

En effet, la plupart des études sur le sujet démontre une corrélation positive entre formation et productivité de l'entreprise dans le temps, même si l'impact mesuré varie grandement d'une étude à l'autre. En d'autres mots, former permet de créer de la valeur pour l'entreprise bien que celle-ci soit difficile à quantifier.

Nous constatons finalement que la formation a un impact positif direct sur la compétence et par conséquent sur la performance des individus et de l'entreprise.

De ce qui précède, nous posons les hypothèses suivantes:

H1 : La formation affecte positivement la performance de l'entreprise et des employés.

H2 : La performance des salariés influence positivement la performance de l'entreprise.

2. Recrutement et performance

Le recrutement comme levier de performance des organisations

Le recrutement est une fonction vitale de la GRH pour tout type d'organisation. Il se rapporte au processus d'attraction et de sélection des candidats pour l'emploi. La qualité des RH de

l'entreprise dépend fortement de l'efficacité de cette fonction. Donc, le recrutement est considéré comme une opération de croissance et de développement de l'entreprise, c'est aussi un investissement à long terme. Selon Gamage (2014), il existe une relation positive et significative entre le recrutement et la performance (sociale, financière...) d'une entreprise. De même, Lee et al. (2010) ont découvert une association positive entre le recrutement et la performance des entreprises. Les mêmes résultats, concernant la relation positive entre performance et recrutement, ont été confirmés par Katou et Budhwar (2006) et Wright et al. (2005). D'autres études comme celles de Syed et Jama (2012) ont également montré que la mise en œuvre d'un processus efficace de recrutement est positivement liée au rendement organisationnel. Par contre, pour Gamage (2014) recruter et sélectionner les mauvais candidats qui ne sont pas compétents ont un coût négatif énorme que les entreprises ne peuvent pas se permettre.

3. Motivation et performance

Selon BIDAULT et al. (1994), on n'attend des salariés qu'ils apportent : leurs connaissances, leurs compétences, leur professionnalisme, leur sérieux, leur rigueur, leur conscience professionnelle, leur créativité, leur capacité d'adaptation. Le recrutement revêt donc une importance primordiale pour la bonne marche de l'entreprise. Mais ces qualités ne seront pleinement développées que si les salariés se sentent bien dans l'entreprise, s'ils ont envie qu'elle réussisse, en un mot, s'ils sont motivés. Les salariés entretiennent souvent avec leur entreprise des liens faits de respect et d'affection. Cet attachement se traduit par leur implication, plus ou moins forte, qui se manifeste par leur présence, leur conscience professionnelle, leur souci de l'insert de l'entreprise, etc. L'absence de motivation peut avoir des conséquences catastrophiques sur la vie de l'entreprise.

HELLRIEGEL D. (2007), un employé motivé est un employé qui désire réellement accomplir son travail de la meilleure façon possible et qui le démontre par ses efforts. Les individus agissent toujours en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une récompense à retirer; ainsi on pourrait dire que les gens sont motivés quand leur comportement est orienté vers un but. C'est en fonction de chaque individu que l'entreprise pourra compter pour remporter un véritable succès. Cependant si l'entreprise veut augmenter ses performances, il faut qu'il y'ait le désir, l'intention, la volonté de bien exécuter les tâches. Il faut qu'il y'ait aussi l'effort sous toutes ses formes.

La motivation pourrait aussi permettre à l'entreprise de développer une culture organisationnelle, c'est à dire renforcer les valeurs culturelles qui sont ancrées dans le groupe,

les croyances et les buts. Cette culture véritable ne peut être identifiée qu'en observant le fonctionnement quotidien de l'entreprise. De plus quand les employés sont motivés cela augmente leur performance. Ils donnent un travail de meilleure qualité. Cela renforce aussi la perpétuation de leurs actes. En général quand les employés sont contents de leur emploi, quand ils le trouvent excitant et quand ils apprécient le climat de travail au sein de l'entreprise, ils font de leur mieux et remplissent la tâche avec enthousiasme.

D'une façon générale, la motivation des ressources humaines provoque, le désir d'accomplissement qui se définit comme une disposition permanente de la personnalité qui pousse l'individu à tendre vers la performance et le dépassement dans des situations où le rendement peut être évalué en fonction de certains standards d'excellence. C'est dans ce processus d'agissement que l'employé en tant qu'être humain se dynamise de façon à atteindre ses buts, de combler ses désirs, et de gravir des échelons au sein de l'entreprise.

Les ressources humaines motivés maintiennent toujours leurs objectifs à fin d'accroître ses efforts dans les conditions optimales, ils veulent toujours à tout prix réaliser leur tâche afin qu'ils soient au-dessus de tout reproche. Il existe plusieurs facteurs de motivation à savoir la reconnaissance, la rémunération, l'implication, la responsabilisation, etc. BIDAULT et al. (1994), la rémunération variable a un effet très significatif sur la performance d'une entreprise. En effet, le versement des primes de motivation trimestrielle ou des primes de rendement pousse aux travailleurs d'améliorer leur productivité. Verser des primes de motivation aux salariés en fonction des résultats de l'entreprise les incite à améliorer le résultat.

HELLRIEGEL D. (2007), dans le but de rester un exemple au sein du groupe l'employé motivé consacre son temps à l'entreprise et demeure toujours vigilant et diligent dans ses œuvres tout en développant ses propres stratégies et fait porter attention sur ses compétences afin de faire coïncider ses objectifs avec les finalités de l'entreprise, ce qui va lui faire jouir des avantages précieux et suivre un parcours extraordinaire de performance.

COLLIN, EG.C. et DEVANNA, M.Q. (1991), une entreprise telle qu'elle soit, son objectif principal est d'atteindre une bonne performance. Quel que soit le degré d'intelligence, d'aptitude, ou de dextérité d'une personne, sa compétence ne suffit pas à lui permettre d'atteindre une forte productivité. Pour y parvenir la personne doit également être motivée. Les motifs spécifiques auxquels obéissent les employés dans le travail affectent leur productivité. Toujours selon ces auteurs, rares sont les processus de gestion qui permettent d'influer sur le comportement des hommes et sur les performances de l'entreprise avec autant d'efficacité que la gestion des ressources humaines. Selon ces derniers, pour toute entreprise la meilleure

stratégie pour améliorer la performance managériale est d'être convaincue que les hommes sont leur principal atout.

A bien des égards, la fonction du manager consiste à canaliser efficacement la motivation des employés vers la réalisation des objectifs de l'entreprise. Une entreprise doit découvrir de nouvelles méthodes pour motiver leur «capital humain ».Ceci implique que les managers devraient s'efforcer de comprendre plus clairement ce qui motive les employés. Ainsi pour qu'une entreprise soit efficace, elle doit prendre en compte les problèmes de motivation qu'implique le fait de susciter chez les individus le désir d'appartenir à l'entreprise et d'y être productif. (HELLRIEGEL et al 1992).

Cette revue nous permet d'émêtre l'hypothèse trois suivante:

H3 : la motivation est un facteur de performance

4. Satisfaction et performance

C'est dès la fin de l'année 1970 que les économistes ont constaté que la satisfaction exprimée par les travailleurs contenait des informations intéressantes pour comprendre et prédire les comportements sur le marché du travail. Connaître les sentiments des individus à l'égard de leur travail est quelque chose de capital pour de nombreux responsables, qui savent que la satisfaction entretient des liens avérés avec la performance (Bagozzi, 1980; Brown et Peterson, 1994; Keillor, Parker, et Pettijohn, 1999), avec le turn over ou transition des travailleurs (Bluedorn, 1982, Mac Kenzie, Podsakoff, Ahearne, 1998 ; Lévy-Garboua, Montmarquette, et Simonnet, 2006) et, enfin, avec l'absentéisme de leurs employés (Steers et Rhodes, 1978). Peterson(1994), la satisfaction des employés et clients sont sources de performance.

Toujours, pour le même auteur, la satisfaction est un facteur de motivation.

Un travailleur satisfait sera motivé et donnera le meilleur de lui.

En effet, la satisfaction stimule la motivation et la motivation stimule la compétitivité ce qui améliore la productivité des travailleurs.

Peterson(1994), il y a deux manières de développer son chiffre d'affaires. La première consiste à acquérir de nouveaux clients, en vertu de l'équation « plus de clients =

plus de chiffre d'affaires ». Le problème, c'est que l'acquisition de nouveaux clients coûte de plus en plus cher.

La deuxième consiste à miser non pas sur l'acquisition, mais sur la rétention et la fidélisation. Autrement dit, faire en sorte que les clients achètent plus et plus souvent. Cette solution est bien plus économique : s'évertuer à conserver un client coûte moins cher que d'en trouver un nouveau.

Certes, un client satisfait ne devient pas automatiquement un client fidèle. Les mécanismes sont plus complexes : un client peut être satisfait et n'acheter qu'une fois, et à l'inverse un client peu satisfait peut rester fidèle par habitude, ou parce qu'il n'y a pas d'autres entreprises en mesure de proposer des produits/services équivalents.

Malgré tout, satisfaire vos clients est le moyen le plus sûr de les fidéliser et de rendre performante votre entreprise.

Peterson(1994), l'insatisfaction client est l'une des principales menaces pour une entreprise. Plusieurs études ont montré l'impact économique et financier considérable de l'insatisfaction dans un contexte de forte volatilité des consommateurs et de concurrence exacerbée. D'après le cabinet de conseil Live work studio, 91% des consommateurs insatisfaits par vos produits ou services ne reviendront plus vers votre entreprise.

Un taux élevé d'insatisfaction client entraîne une perte de clientèle, à court ou moyen terme. Cela a comme conséquence la baisse du chiffre d'affaire et par conséquent le résultat de l'entreprise. Il ne faut pas négliger non plus les coûts indirects liés à l'insatisfaction client, notamment ceux générés par le traitement chronophage des réclamations et des plaintes.

Il est donc primordial de consacrer du temps à la mesure de la satisfaction client. Cette mesure vous permettra d'identifier les facteurs d'insatisfaction et d'entreprendre les actions correctives avant qu'il ne soit trop tard et que vos clients ne quittent le navire.

La réussite d'une entreprise réside dans sa capacité à proposer une offre de produits et de services en phase avec la demande des clients. La mesure de la satisfaction client permet de sonder cette demande, de prendre conscience de ce qui plaît à votre clientèle, et éventuellement de ce qui déplaît et génère de l'insatisfaction.

Parker(1999) pour satisfaire les clients, il faut miser sur les ressources humaines de l'entreprise.

VALLERAND et THILL (1993), la satisfaction est un facteur de motivation et de performance pour le salarié et pour l'entreprise mais son échec a des conséquences très néfastes pour l'entreprise.

En effet l'absence de motivation d'un personnel due à l'insatisfaction présente les conséquences suivantes: attention relâchée, faible conscience professionnelle, mauvais climat social, rotations fréquentes, mauvaises transmissions des informations, retards et absences fréquents, pauses longues, retards et erreurs dans les travaux administratifs, qualité non atteinte efficacité faible, mauvais fonctionnement, mauvaise image de l'entreprise.

Ceci provoque un mécontentement des clients qui met l'entreprise en difficultés par perte de clients et sans gagner de nouveaux clients.

« Dans la grande majorité des cas, le manque d'engagement des employés aux valeurs de l'entreprise peut être attribué à des faiblesses dans la structure organisationnelle et à des lacunes au niveau de la gestion du personnel. Les personnes motivées deviennent des « dissidents » quand leurs besoins centraux sont ignorés au travail » Marco Nink, Senior Practice Consultant chez Gallup Allemagne, en 2017 dans un communiqué de presse sur l'étude State of the Global Work force.

Cette partie de la revue de la littérature nous permet de poser les hypothèses quatre et cinq

H4 : La satisfaction des salariés et les clients influence positivement la performance de l'entreprise.

H5 : L'insatisfaction des salariés et les clients affecte négativement la performance de l'entreprise.

Nous avons pu constater que la gestion des compétences est un levier de performance pour une entreprise.

Conclusion du chapitre I

La formation professionnelle continue est un outil de gestion des compétences utilisé par les entreprises pour renforcer les capacités de leurs salariés. De ce fait les entreprises accordent beaucoup d'importance à la FPC. Les entreprises dans la perspective de la performance cherchent à satisfaire et à motiver ses employés et clients, à renforcer et à valoriser les compétences des salariés par la gestion des compétences. La performance d'une entreprise passe inévitablement par les compétences individuelles et collectives des ressources qui la composent. A cela s'ajoute l'organisation de l'entreprise et le pouvoir du manager ou la qualité du management. C'est en ce sens que la gestion des compétences est considérée comme un levier de performance.

Chapitre II : Méthodologie et résultats de la recherche

Ce chapitre vise tout d'abord à faire une brève présentation de la SONACOS, ensuite exposer la méthodologie de collecte des données que nous avons utilisées, présenter et analyser les données et en fin interpréter les résultats.

I. Méthodologie et présentation du cadre d'étude

Dans cette partie, il est question d'expliquer la méthodologie que nous avons utilisée et présentée l'entreprise d'étude.

1. Présentation du cas SONACOS E.I.Z

La SONACOS.SA se situe sur l'avenue CHERIF BACHIR AIDARA, en face du port de Ziguinchor. Elle évolue dans la fabrication de l'huile brute, du tourteau arachide et la commercialisation d'une partie des produits finis venant de Dakar et de Diourbel. Sa structure est composée d'une direction au niveau de l'usine avec un directeur qui coordonne et supervise toutes les activités relatives aux différentes activités, d'un département administratif, d'un département de la maintenance et d'un département de la fabrication.

Ses missions et objectifs s'articulent autour de cinq (5) éléments : la productivité, la qualité, la rentabilité, la solidarité, et le plaisir.

Objectif nouveau 2019 de la société : renforcement des capacités par la politique d'acquisition d'une nouvelle chaîne de production d'une capacité nominale de 100 tonnes / jour en huile. Cette nouvelle machine en provenance de l'Inde servira d'appoint à l'existant qui a une capacité de 450 tonnes / jours. Ainsi cela va résulter ou aura pour conséquence la satisfaction du marché locale d'une part et d'autre part tenir sa place sur le plan international.

La SONACOS.SA depuis le 26 Juillet 2016, s'est fixée un objectif appelé les 3R : Reprise, Restructuration et Relance sur une durée de quatre ans.

Cela permettrait à la société de reprendre sa place sur le marché local, de combler son déficit budgétaire, d'acquérir de nouvelles machines de production et de conquérir le marché extérieur. Pour cela quatre principaux acteurs entrent en jeu : les partenaires, les actionnaires, les employés et les clients avec leurs diverses exigences.

2. La méthode de la recherche : généralités

Cette section vise à expliquer ma méthodologie utilisée.

2.1. Qu'est-ce que la recherche?

La recherche scientifique est un processus dynamique ou une démarche rationnelle qui permet d'examiner des phénomènes, des problèmes à résoudre, et d'obtenir des réponses précises à partir d'investigations. Ce processus se caractérise par le fait qu'il est systématique et rigoureux

et conduit à l'acquisition de nouvelles connaissances. Les fonctions de la recherche sont de décrire, d'expliquer, de comprendre, de contrôler, de prédire des faits, des phénomènes et des conduites. La rigueur scientifique est guidée par la notion d'objectivité, c'est-à-dire que le chercheur ne traite que des faits, à l'intérieur d'un canevas défini par la communauté scientifique.

2.2. Niveaux de recherche ou types de recherche

Il y a trois niveaux essentiels dans la recherche en sciences sociales et sciences humaines: la description, la classification et l'explication / compréhension. Nous sommes intéressés à la recherche explication/compréhension.

Expliquer, c'est répondre à la question « pourquoi ? ». C'est faire voir comment un phénomène est né et comment il est, ce qu'il est. L'explication consiste à clarifier les relations entre des phénomènes et à déterminer pourquoi ou dans quelles conditions tels phénomènes ou tels événements se produisent.

La recherche que nous avons faite est explicative puisqu'elle cherche à comprendre la relation entre la formation des ressources humaines, la gestion des compétences et la performance.

Bref, nous avons essayé d'expliquer les effets de la formation et de la gestion des compétences sur la performance de la SONACOS et de ses salariés.

2.3. Les modes d'investigation

Les modes d'investigations sont déterminés par les paradigmes de recherche et les objectifs du chercheur. Ce dernier a le choix entre trois modes d'investigation: l'approche quantitative, l'approche qualitative et l'approche mixte. Cependant, dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé l'approche quantitative.

Cette approche vise à recueillir des données observables et quantifiables. Ce type de recherche consiste à décrire, à expliquer, à contrôler et à prédire en se fondant sur l'observation de faits et événements positifs, c'est-à-dire existant indépendamment du chercheur, des faits objectifs.

Cette méthode s'appuie sur des instruments ou techniques de recherche quantitatives de collecte de données dont en principe la fidélité et la validité sont assurées. Elle aboutit à des données chiffrées qui permettent de faire des analyses descriptives, des tableaux et graphiques, des analyses statistiques de recherche de liens entre les variables ou facteurs, des analyses de corrélation ou d'association, etc.

Cette approche est souvent perçue et pratiquée comme une approche qui vise à établir une relation entre les variables. La variable manipulée par le chercheur est connue comme la

variable indépendante. Cette dernière variable produit un effet mesurable sur la variable dépendante.

Nous cherchons à expliquer à l'aide d'indicateurs les effets de la gestion des compétences sur la performance de la SONACOS de Ziguinchor et de ses salariés.

Notre recherche s'inscrit dans une démarche quantitative, parce qu'elle est liée à la nature de notre thème et plus précisément à la question de départ, ainsi qu'à nos hypothèses de recherche. Elle sert à une étude statistique descriptive et explicative, donc elle nous permet d'avoir l'explication et la vérification de nos hypothèses.

2.4.Types d'étude

Nous avons les études exploratoires et explicatives, les études descriptives et corrélationnelles, les études expérimentales, explicatives et prédictives, les études corrélationnelles-explicatives et les recherche qualitatives. En fonction de notre objectif, nous avons jugé nécessaire d'utiliser les études corrélationnelles-explicatives.

2.4.1. Les études corrélationnelles-explicatives

Le chercheur veut savoir s'il y a une association entre les facteurs et vérifier si les facteurs agissent ou varient entre ensemble. La question fondamentale est d'identifier ce qui se produit lorsqu'une relation particulière existe.

Le chercheur vérifie donc la nature de la relation, les facteurs en relation, la direction de la relation et les conséquences de la relation. Au cas où les facteurs varient dans la même direction, on parle d'associations positives. Si les facteurs varient dans des directions opposées, on parlera d'associations négatives. Cette étude est corrélationnelle-explicative dans la mesure où nous cherchons à comprendre les facteurs qui influencent positivement ou négativement la performance.

2.4.2. Démarche hypothético-déductive

Notre travail s'appuie sur le positivisme qui nous permet d'orienter la réflexion en vue de vérifier notre hypothèse de recherche. Ainsi, la revue à la formation professionnelle des salariés et à la performance des entreprises, nous a permis d'émettre notre hypothèse de recherche. De ce fait, l'approche hypothético-déductive devient nécessaire à partir du moment où l'on s'inscrit dans le positivisme moderne de Popper (1935).

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une démarche déductive. Dans ce type de démarche : On part d'une hypothèse pour en déduire une conclusion, d'où la démarche hypothético-déductive. *«La problématique s'élabore à partir de concepts issus de la littérature scientifique*

pour se concrétiser dans une question spécifique de recherche permettant de confronter cette construction théorique à une réalité particulière » (Gauthier, 2003).

Comme nous avons tenté de le démontrer dans la mise en perspective théorique, les hypothèses se sont réellement dégagées, construites au fil des lectures et se déroulent dès lors en suivant un questionnement assez logique, allant du plus général au plus particulier. Notre démarche relève donc plutôt d'un processus analytique hypothético-déductif. Nous sommes partie de la théorie pour construire nos hypothèses. Rappelons qu'une hypothèse est une proposition provisoire, une présomption qui anticipe une relation entre deux termes mais une présomption qui doit être vérifiée.

En effet, notre recherche suit les étapes classiques telles que proposées dans la recherche hypothético-déductive par Gavard-Peret, Gotland, Haon et Jolibert (2008).

Nous appliquerons intégralement les étapes successives suivantes : choix d'un objet, revue de littérature, construction d'un cadre théorique, déduction des hypothèses, opérationnalisation des concepts, construction d'un plan de recherche, choix d'un échantillon, collecte des données, test des hypothèses (l'analyse des données, l'interprétation des résultats et l'appréciation de leur validité) pour terminer avec l'explication des conséquences théoriques et pratiques des résultats obtenus.

2.5.La stratégie de vérification des hypothèses

La stratégie de vérification est le choix que l'on fait par rapport au nombre de cas à utiliser et au type de recherche à réaliser pour assurer la vérification la plus complète possible de l'hypothèse. Cette décision est importante dans la mesure où la détermination de la nature de l'observation, le type d'information à recueillir et le type de traitement de données à effectuer en dépendent. Nous pouvons avoir comme types de stratégie de vérification: l'observation, la stratégie expérimentale, l'enquête, l'étude de cas et la recherche-action. Dans le cadre de cette présente étude, nous avons exploité des données de l'entreprise.

Notre base de données présente six (6) variables que sont le rendement des capitaux(RC), le taux de formation(TF), la fréquence de réclamation des salariés, clients, fournisseurs, collecteurs de la matière première (NR), la part des primes de motivation (PM), la performance moyen des salariés(PS), le taux d'insatisfaction des salariés, clients, fournisseurs, collecteurs de la matière premières (TI). Toutes ces dernières sont exprimées en fonction du temps. Les données concernent la période de 1995 à 2018.

2.6.Méthode de traitement des données

Dans le cadre de traitement des données, nous avons utilisé le logiciel R.

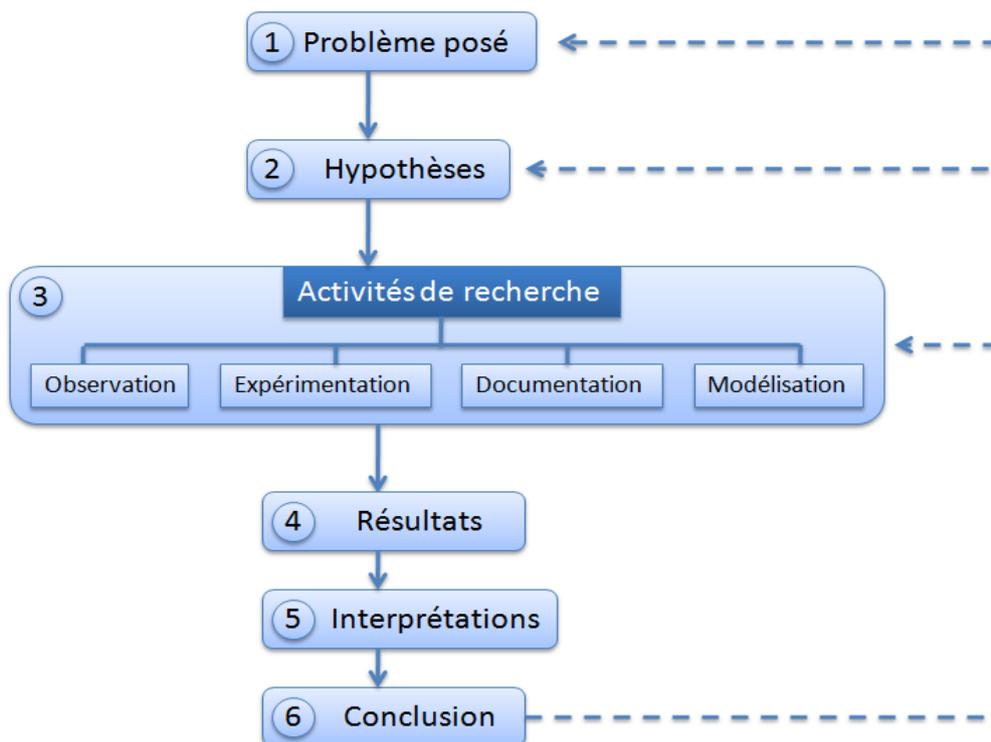
Son utilisation, nous a permis de traiter les données de l'entreprise en faisant la régression et la modélisation. La modélisation a permis d'estimer les paramètres du model, de voir les liens entre les variables et le sens ou la direction de la relation.

2.7. Les difficultés rencontrées

Tout chercheur rencontre des difficultés de diverses natures. L'accès à la société ne nous a pas du tout été difficile. Ce qui a été plus difficile pour nous c'était l'obtention des données financières de la société, les fiches de notation individuelle et les fiches d'évaluation de l'impact de la formation. Mais néanmoins nous avons obtenu des données nous permettant de faire notre recherche.

Le personnel qui devait nous fournir les données les plus nécessaires était tout le temps occupé.

Résumé de la méthodologie de recherche scientifique: il s'agit ici d'un modèle de cheminement scientifique basé sur le raisonnement hypothético-déductif.



II. Analyse et interprétation des résultats

Cette partie est consacrée à la présentation, l'analyse des données et l'interprétation des résultats afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises.

1. Analyse exploratoire des données de l'entreprise

Dans cette partie nous retrouvons la présentation des données et l'analyse descriptive.

La base de données que nous analysons est celle du rendement des capitaux de la SONACOS E.I.Z. Elle est de type temporel (chronologique).

Notre base de données présente six (6) variables que sont le rendement des capitaux(RC), le taux de formation(TF), le nombre de réclamation des salariés, clients, fournisseurs, collecteurs de la matière première (NR), la part des primes de motivation dans la masse salariales (PM), la performance moyen des salariés(PS), le taux d'insatisfaction des salariés, clients, fournisseurs, collecteurs de la matière premières (TI). Toutes ces dernières sont exprimées en fonction du temps. Les données concernent la période de 1995 à 2018.

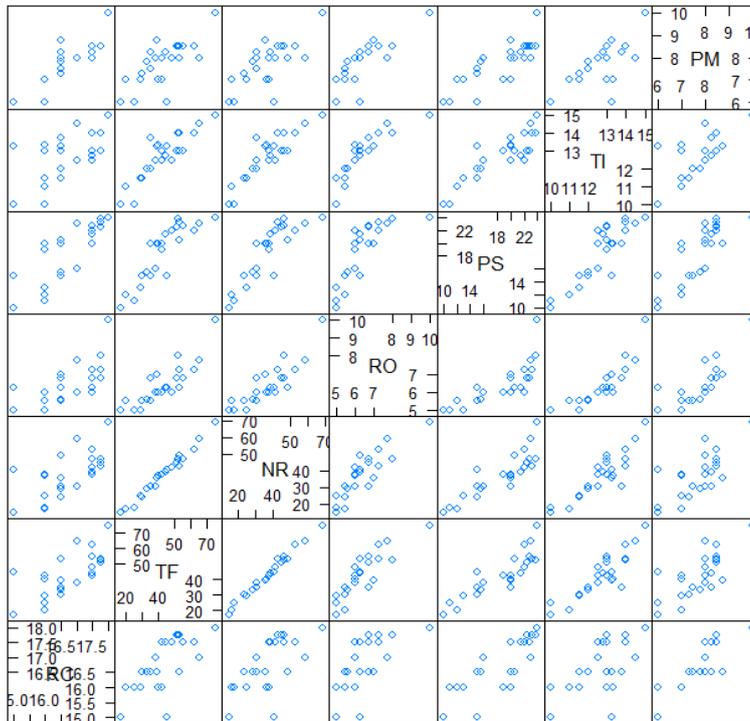
1.1. Etude descriptive

Avant de modéliser la relation existant entre la variable dépendante et les six variables explicatives, il est nécessaire de faire des analyses bi-variées, il s'agit ici de voir si la variable d'intérêt a une relation avec chacune des variables prises deux à deux. Pour ce faire, deux méthodes sont utilisées : la méthode graphique (graphique des nuages de point) et la méthode algébrique (matrice de corrélations linéaire).

Nous allons faire une régression linéaire multiple, il est alors nécessaire de voir si la relation liant la variable RC et d'autres variables est linéaire.

Pour ce faire, on utilise la fonction splom du package lattice avec le logiciel R.

Graphique 1: Diagramme de dispersion des variables définies dans le cadre de notre travail



Matrice de nuages de points

Source : Sortie R

La dernière ligne de la matrice donne les nuages de points entre la variable RC et les variables explicatives.

D’après le diagramme de dispersion, nous pouvons dire que la relation entre la variable RC et toutes les autres variables semble linéaire.

1.2. Matrice de corrélation

Le coefficient de corrélation linéaire mesure le degré d’association entre deux variables.

La fonction cor (signifie corrélation) avec R permet d’obtenir la matrice des corrélations entre les différentes variables. C’est ce qui nous donne le tableau suivant.

Tableau n°1: Matrice de corrélation linéaire des variables

	TF	NR	RO	PS	TI	RC	PM
TF	1	0,99	0,86	0,74	0,87	0,69	0,72
NR	0,99	1	0,87	0,86	0,89	0,65	0,71
RO	0,86	0,87	1	0,78	0,86	0,64	0,79
PS	0,87	0,86	0,78	1	0,89	0,8	0,81
TI	0,88	0,89	0,86	0,88	1	0,58	0,73
RC	0,7	0,65	0,64	0,8	0,6	1	0,87
PM	0,73	0,72	0,8	0,81	0,73	0,87	1

Source : sortie R

Le graphique 1 et le tableau 1 montrent que le RC est corrélé de façon linéaire avec les variables explicatives (TF, NR, PM, PS et TI).

1.3. Présentation du modèle

Notre modèle est le suivant :

$$RC_t = \beta_0 + \beta_1 NR_{1t} + \beta_2 PM_{2t} + \beta_3 PS_{3t} + \beta_4 TI_{4t} + \beta_5 TF_{5t} + \beta_6 RO_{6t} + \varepsilon_t$$

Avec $t = 1, 2, 3, 4, 5, \dots, 24$ (nombre d'observation) donc $T = 24$

β_0 = la constante ; β_k = les coefficients du modèle entre la variable expliquée (endogène) et les variables explicatives (exogènes) ; ε_t = le terme d'erreur ou perturbation.

La variable expliquée (endogène)

- RC = Rendement des capitaux

Les variables explicatives (exogènes)

- NR = Fréquence de réclamation du personnel
- PM = Taux des primes de motivation dans la masse salariale
- PS = Performance moyen des salariés
- TI = Taux d'insatisfaction des clients.
- TF = Taux de formation
- RO = Réclamation ouvrière (Journaliers, saisonniers et gardiens)

1.4. Hypothèses probabilistes (stochastiques)

L'inférence statistique relative à la régression (estimation des coefficients, tests d'hypothèses, etc.), repose principalement sur les hypothèses liées au terme d'erreur ε qui résume des

informations absentes du modèle. Il est donc important de vérifier ces hypothèses afin de pouvoir interpréter les résultats obtenus avec les MCO et d'obtenir le bon modèle.

Les hypothèses stochastiques sont les suivantes :

$$H1 : E(\varepsilon_i) = 0 \quad \forall i$$

$$H2 : Var(\varepsilon_i) = \sigma_\varepsilon^2 \quad \forall i \text{ (homoscédasticité)}$$

$$H3 : Cov(\varepsilon_i, \varepsilon_j) = 0 \quad \forall i \text{ et } j \text{ avec } i \neq j \text{ (non autocorrélation du résidu)}$$

$$H4 : Cov(\varepsilon_i, X_i) = 0 \text{ (exogénéité)}$$

$$H5 : \varepsilon_i \text{ suit ne loi normale } \forall i \text{ c'est-à-dire } \varepsilon_i \sim N(0, \sigma_\varepsilon^2)$$

Nous allons procéder maintenant par l'estimation des coefficients du modèle avec le logiciel R en utilisant la fonction lm (linear model).

Tableau n°2: Estimation des paramètres du modèle par les MCO

Residuals				
Min	1Q	Median	3Q	Max
-50986	-0,09533	0,01387	0,12476	0,51825
Coefficients				
	Estimate	Std,Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	14,14	1,16	12,20	7,86e-10 ***
NR	-0,12	0,04	-3,14	0,006012 **
PM	0,54	0,16	4,32	0,000459***
PS	0,13	0,04	3,25	0,004689 **
TI	-0,37	0,13	-2,87	0,010628*
RO	0,02	0,14	0,13	1
TF	0,12	0,03	3,51	0,002698 **
Signif. codes:0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1				
Residual standard error: 0.2797 on 17 degrees of freedom				
Multiple R-squared: 0.9209, Adjusted R-squared: 0.893				
F-statistic: 32.99 on 6 and 17 DF, p-value: 1.855e-08				

Source : Sortie R

Après estimation des paramètres de notre modèle par la méthode des moindres carrés ordinaires nous remplaçons les valeurs obtenues dans ce modèle. L'équation devient :

$$RC = 14.14 + 0.5428PM_{1t} + 0.1263PS_{2t} + 0.1168TF_{3t} - 0.1159NR_{4t} - 0.3712TI_{5t} + 0.01811RO_{6t}$$

1.5. Analyse de la significativité des coefficients du modèle

L'analyse de la significativité du modèle se fera en deux étapes : l'analyse du point de vue de la qualité globale d'une part et celle de la qualité individuelle des coefficients d'autre part.

1.5.1. Test de significativité globale du modèle au seuil de 5% (test de Fisher)

L'appréciation de la qualité globale du modèle se fait avec la statistique de Fisher, qui montre si les variables explicatives ont une influence sur la variable dépendante.

Soit le test d'hypothèses suivant :

$H_0 : \beta_0 = \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_K$ (le modèle n'est pas globalement significatif)

H_1 : il existe au moins un $\beta_k \neq 0$, (le modèle est globalement significatif)

Dans notre modèle, la probabilité associée (p-value = $1.855e-08$) est inférieure à 5% (P-value < 0,05), donc H_0 est rejetée et le modèle est globalement significatif.

1.5.2. Test de significativités individuelle des coefficients au seuil de 5% (test Student)

Les hypothèses du test sont formulées de la manière suivante :

$H_0 : \beta_i = 0$ (effet non significatifs)

$H_1 : \beta_i \neq 0$ (effet significatifs)

Interprétation : D'après les résultats du tableau, on rejette H_0 au seuil de 5% lorsque $P < 0,05$ (alpha = 5%) sinon on accepte.

Dans notre modèle, toutes les cinq variables sont significatives au seuil de 5%.

La qualité de l'ajustement (R^2)

Dans notre régression, nous avons R^2 (R – squared) = 0,9209 (92,1%) et R^2 ajusté = 0,893 (89,3%), tous les deux pas tellement loin de 100%.

Ce là montre que 89,3% de la variabilité du RC de la SONACOS est expliquée par les variables explicatives. La valeur prise par R^2 nous permet de dire que l'ajustement est de bonne qualité.

Conclusion du test : Avec un seuil de 5%, le modèle est globalement significatif et de bonne qualité car toutes les variables dans le modèle permettant d'expliquer le RC de l'entreprise.

1.6. Analyse des résidus

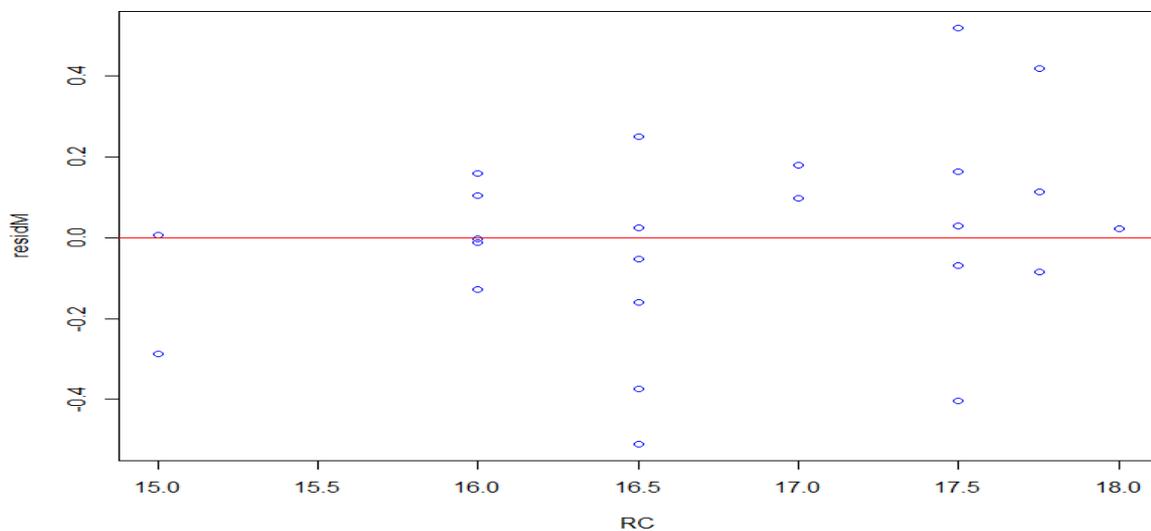
Il n'est jamais certain qu'un modèle jugé adéquat a priori demeure satisfaisant lorsqu'on le confronte aux observations. Pour être valide, un modèle de régression doit satisfaire certaines hypothèses. La vérification que ces hypothèses sont satisfaites s'appelle la validation du modèle. Cette validation se fait à partir de l'analyse des résidus du modèle. L'analyse des résidus, c'est de vérifier si les résidus du modèle de régression sont indépendants et équidistribués. Pour que le modèle soit valide, les résidus de chaque variable

doivent répondre certaines conditions. Nous avons deux méthodes de vérification possibles: graphiques (qualitatives) et tests (quantitatives).

1.6.1. Diagnostique graphique

Le diagnostic graphique est simple mais un outil puissant pour valider une régression. Pour ce faire nous représentons d'abord les résidus en fonction de la variable expliquée (RC) et en suite les résidus en fonctions de toutes les variables explicatives (NR, TI, PS, PM, RO et TF). Cette représentation graphique est obtenue à partir de la fonction plot du logiciel R.

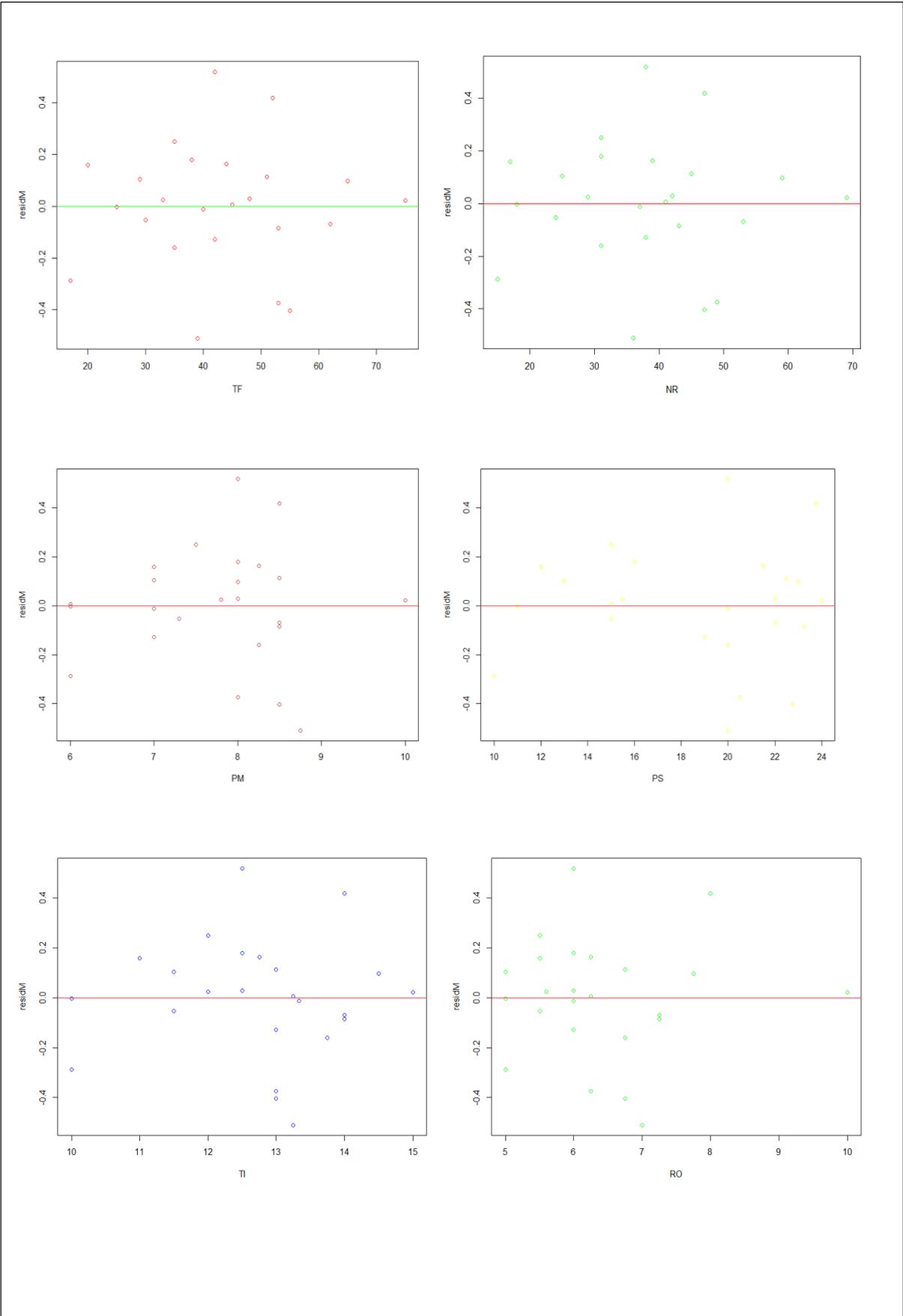
Graphique 2: Nuage des points entre résidus et l'endogène



Source : Sortie R

Le graphique 13 permet de se rendre compte de la qualité de la régression. Les résidus doivent être répartis aléatoirement autour de 0, ils ne doivent pas avoir tendance à prendre des valeurs différentes selon la variation de la variable expliquée (RC)

Graphique 3 : Résidus en fonction des variables explicatives



Ici, l'idée est de détecter s'il y'a une relation entre le terme d'erreur et les exogènes (variables explicatives) et vérifier l'hypothèse H4 du terme d'erreur (les variables explicatives et les erreurs sont indépendantes autrement dit ont une covariance nulle).

1.6.2. Tester le caractère aléatoire des erreurs (Autocorrélation des résidus)

Nous allons procéder ici à un test d'erreur. Plusieurs tests sont possibles.

Le test de Durbin – Watson : il permet de vérifier l'autocorrélation des erreurs.

L'hypothèse nulle du test est l'hypothèse d'absence d'autocorrélation des erreurs, soit :

$H_0 : \rho = 0$ (Absence d'autocorrélation des erreurs)

$H_1 : \rho \neq 0$ (Autocorrélation des erreurs)

La statistique DW est comprise entre 0 et 4. L'hypothèse nulle d'absence d'autocorrélation des erreurs est acceptée lorsque la valeur de cette statistique est proche de 2.

Le résultat du test de Durbin - Watson

```
Durbin-watson test
data: M
DW = 1.7852, p-value = 0.009047
alternative hypothesis: true autocorrelation is greater than 0
```

Source : Sortie R

Le DW calculé avec le logiciel R est 1,7852 avec un P-value qui est inférieur à 5%. Donc l'hypothèse absence d'autocorrélation est acceptée.

Après le test d'autocorrélation des erreurs, nous allons procéder au test de nullité des résidus.

Le test de nullité des résidus : c'est le test de l'hypothèse (H1 qui dit l'espérance mathématique du terme d'erreur est nulle). Il s'agit ici de calculer la moyenne des résidus et de voir si elle tend vers zéro. On l'obtient avec la fonction mean de R. Le résultat est le suivant :

```
mean(residM)
[1] -1.593777e-17
```

Source : Sortie R

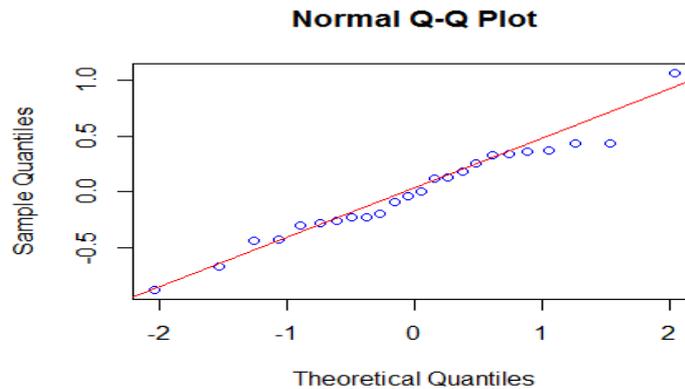
La moyenne (mean) des résidus de la régression est sensiblement égale à 0. Donc l'hypothèse H1 du terme est vérifiée.

Nous allons maintenant passer au test de normalité des résidus.

Test de normalité des résidus : il s'agit de vérifier l'hypothèse H5 qui est la normalité des résidus. Nous utilisons une vérification graphique.

Il est donc question de voir si les résidus sont distribués suivant une loi normale. En utilisant la fonction qqplot (les nuages de points en bleu) et qqline (la droite en rouge) du logiciel R, on obtient le graphique suivant :

Graphique 4: qqplot et qqline pour notre jeu de données



Source : Sortie R

Nous constatons que les points sont relativement alignés sur la droite. Donc on peut conclure que les résidus suivent une loi normale (H5 vérifié).

Ce test de normalité peut être aussi vérifié par le test de Shapiro Wilk.

Test de Shapiro Wilk Hypothèses:

H₀ : Distribution normale

H₁ : Distribution non normale

Pour ce test, plus W est élevé, plus la compatibilité avec la loi normale est crédible.

Nous utilisons dans le cadre de notre étude la fonction ShapiroTest du package fBasics du logiciel R. On obtient les résultats suivants.

Le résultat du test de Shapiro Wilk

```
shapiroTest(residM)

Title:
Shapiro - wilk Normality Test

Test Results:
STATISTIC:
W: 0.9703
P VALUE:
0.6751
```

Source : Sortie R

Le W calculé avec R est 0,973 et la P value de 0,6751 donc l'hypothèse de normalité des résidus est acceptée car W de Shapiro Wilk est proche 100% ou 1.

Toute fois la régression linéaire multiple par les MCO a des limites malgré que les hypothèses du terme d'erreur soient vérifiées (H1 à H5). Mais cela ne suffit pas à la préférer si l'on cherche une estimation des coefficients de régression qui soit le plus stable possible sur l'échantillon.

En effet le principal problème de cette méthode c'est la multi colinéarité qui peut fausser complètement l'interprétation des coefficients de la régression, ce qui nécessite de procéder par une sélection de variables.

2. Colinéarité et sélection de variables

2.1. Colinéarité

L'un des objectifs de la régression est d'essayer de décrire le processus de causalité entre les variables exogènes (variables explicatives) et la variable endogène (variable expliquée).

Ainsi on parlera de colinéarité lorsqu'on observe une corrélation entre deux (2) variables explicatives (exogènes).

L'une des méthodes pour détecter la colinéarité, c'est de calculer les coefficients de corrélations entre les variables explicatives (autrement dit la matrice de corrélation entre les variables explicatives).

2.2. Sélection de variables

L'objectif de la sélection de variables est de trouver un sous-ensemble de variables exogènes parmi les variables exogènes qui soient, autant que possible, pertinentes et non-redondantes pour expliquer l'endogène.

Dans le cadre de notre étude nous utilisons le critère des AIC (Akaike Information Criterion). Avec ce critère (AIC), nous cherchons la régression qui minimise la quantité suivante :

$AIC = 2p - 2\ln(L)$ où p est le nombre de paramètres et L la vraisemblance.

La démarche qui est adoptée dans ce travail est celle appelée backward (en anglais) ou encore pas à pas. Elle consiste, à partir du modèle complet comportant toutes les variables, à éliminer une à une les variables qui permettent de diminuer l'AIC, et de continuer ainsi tant que la suppression d'une variable améliore le critère.

Processus :

- Calculer l'AIC pour le modèle comportant l'ensemble des variables ;

- Evaluer l'AIC consécutive à la suppression de chaque variable du modèle, choisir la suppression entraînant la plus forte diminution et vérifier qu'elle propose une amélioration du critère par rapport à la situation précédente ; ainsi de suite.

Avec le logiciel R, il existe une fonction qu'on appelle step qui permet de calculer directement les AIC. Les résultats sont consignés dans le tableau suivant:

Tableau n°3: Sélection des variables avec la méthode des AIC

```
step(M,direction = "backward")
Start: AIC=-55.44
RC ~ 1 + TF + NR + RO + PS + TI + PM
```

	Df	Sum of Sq	RSS	AIC
- RO	1	0.00137	1.3309	-57.413
<none>			1.3295	-55.438
- TI	1	0.64394	1.9734	-47.958
- NR	1	0.76949	2.0990	-46.478
- PS	1	0.82719	2.1567	-45.827
- TF	1	0.96233	2.2918	-44.369
- PM	1	1.46301	2.7925	-39.627

```
Step: AIC=-57.41
RC ~ TF + NR + PS + TI + PM
```

	Df	Sum of Sq	RSS	AIC
<none>			1.3309	-57.413
- TI	1	0.77443	2.1053	-48.406
- NR	1	0.77528	2.1062	-48.396
- PS	1	0.94263	2.2735	-46.562
- TF	1	0.96424	2.2951	-46.334
- PM	1	2.15858	3.4895	-36.279

Source : Sortie R

Ces résultats montrent que seulement la réclamation ouvrière n'est pas sélectionnée avec le plus petit AIC qui est égal à - 57,41. Sa suppression a fait diminuer le critère mais très faiblement.

Le modèle finale est le modèle régressé après sélection des variables (la variable RO ne fait plus partie). Nous essayons de faire la régression à nouveau.

Tableau n°4 : Estimation des paramètres du modèle après sélection des variables

Residuals				
Min	1Q	Median	3Q	Max
0.50762	-0.09294	0.01316	0.12500	0.51339
Coefficients				
	Estimate	Std,Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	14,10	1,08	13,09	1,23e-10 ***
NR	-0,12	0,04	-3,24	0,00456 *
PM	0,55	0,10	5,40	3,91e-05 ***
PS	0,12	0,03	3,57	0,00219 **
TI	-0,36	0,11	-3,23	0,00458 **
TF	0,12	0,03	3,61	0,00200 **
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1				
Residual standard error: 0.2719 on 18 degrees of freedom				
Multiple R-squared: 0.9208, Adjusted R-squared: 0.8988				
F-statistic: 41.87 on 5 and 18 DF, p-value: 2.699e-09				

Source : Sortie R

Après la régression du modèle obtenu au sens des AIC, on constate que toutes les variables sont significatives au seuil de 5%.

Après vérification de l'ensemble des conditions de validation du modèle par la méthode graphique, tests et sélection de variables par la méthode des AIC, nous constatons que le rendement des capitaux (RC) est en relation avec chacune des variables explicatives. Cette relation peut donc être approximée par l'équation de régression suivante:

$$RC = 14.18 + 0.5518PM_{1t} + 0.1243PS_{2t} + 0.1169TF_{3t} - 0.1162NR_{4t} - 0.3635TI_{5t}$$

Conclusion des tests de validation du modèle

Dans ce travail, nous avons présenté les techniques de la régression linéaire multiple par la méthode des moindres carrés ordinaire (MCO). Ces techniques ont aboutis à un modèle final avec cinq variables explicatives : NR, PM, PS, TI et TF.

Ainsi dans le cadre de notre analyse nous concluons que le rendement des capitaux(RC) de la SONACOS est expliqué par le taux de formation(TF), la part des primes de motivation(PM) dans la masse salariale, la performance moyenne des salariés(PS), nombre de réclamation des salariés, clients, fournisseurs et collecteurs de la matière première(NR), le taux d'insatisfaction(TI) salariés, clients, fournisseurs et collecteurs de la matière première.

Interprétations :

- L'augmentation de 1% de la part des primes de motivation(PM) dans la masse salariale entrainera une augmentation de 55,18% de la rentabilité des capitaux de la SONACOS.
- Une augmentation de 1% de la performance moyenne des salariés entraine une augmentation de 12,43% de la rentabilité des capitaux de la firme.
- Une augmentation de 1% du taux de formation entraine une augmentation de 11,69% de la rentabilité.
- Une augmentation de 1% de la fréquence des réclamations des salariés entraine une diminution de 11,62% de la rentabilité de l'entreprise.
- Une augmentation de 1% du taux d'insatisfaction des salariés entraine une baisse de 36,35% de la rentabilité de la SONACOS.

III- Vérification des hypothèses

Suivant la première hypothèse « La formation affecte positivement la performance de l'entreprise et des employés.». La formation est un outil de gestion des compétences qui permet de combler l'écart entre les compétences requises et disponibles pour le fonctionnement des différents postes d'une entreprise. Notre modèle est le suivant :

$$RC = 14.18 + 0.5518PM_{1t} + 0.1243PS_{2t} + 0.1169TF_{3t} - 0.1162NR_{4t} - 0.3635TI_{5t}$$

Les résultats obtenus indiquent que l'augmentation du taux de formation a une influence positive et significative sur la performance de l'entreprise et de ses salariés.

Cela est confirmé par le modèle:

Une augmentation de 1% du taux de formation entraine une augmentation de 11,69% de la rentabilité de l'entreprise.

Cela vient confirmer l'avis des auteurs comme Peretti(2012), qui soutient que la formation est un levier de performance dans la mesure où elle permet le renforcement des compétences source de performance. Une entreprise passe par la compétence de ses salariés pour être performante.

C'est la gestion stratégique des compétences qui permet d'identifier les compétences à acquérir par la formation (Freeman, 1993).

Les résultats de la régression et l'avis de certains auteurs comme (Pfeffer, 1993 ; Freeman, 1993, Citeau, 2002) pour ne citer que ceux-là convergent autour du point de vue suivant : la gestion des compétences permet à la DRH d'attribuer les personnes adéquates aux différents postes de l'entreprise, de connaître le patrimoine intellectuelle, ainsi que d'identifier les hauts potentiels détenus et disponibles, cet outil permet aux managers de connaître les capacités et les lacunes de leurs subordonnés.

A partir de ces résultats, notre première hypothèse est confirmée.

Donc on peut dire que la formation est un outil de gestion des compétences utilisé par la SONACOS pour permettre à ses salariés de renforcer leurs capacités et d'acquérir de nouveaux savoirs et des savoir-faire qui permettent la maîtrise des tâches aux postes occupés.

Et concernant notre deuxième hypothèse « La performance des salariés influence positivement la performance de l'entreprise ».

Les résultats nous montrent effectivement que la performance des salariés impacte positivement la performance de l'entreprise.

En effet, nous avons constaté à partir des résultats de la régression qu'une augmentation de 1% de la performance moyenne des salariés entraîne une augmentation de 12,43% de la rentabilité des capitaux de l'entreprise. La majorité des auteurs des ouvrages consultés partage l'avis selon lequel la formation impacte positivement l'amélioration de la performance.

Et dans la littérature, nous avons pu remarquer que selon Citeau (2002), la formation contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise. La formation permet d'être polyvalent et d'être plus qualifié et par conséquent plus compétitif.

« La formation constitue pour les salariés affectés dans des postes aux tâches répétitives et parcellaires, un espoir d'accéder à des emplois différents, plus complexe et généralement plus qualifiés. » (Citeau, 2002, p.114).

« La formation des ressources humaines désigne toutes les activités d'apprentissage ayant pour objet l'amélioration des compétences des employés en lien direct avec l'emploi occupé. Elle vise l'acquisition de connaissances, de compétences et d'habiletés requises pour réussir dans son emploi actuel » (Saks et Haccoun, 2010, p.118).

Selon ces auteurs, la formation rend les salariés formés plus performants. Plus les salariés sont formés plus ils deviennent performant. Une entreprise est d'autant plus performante que ses salariés sont compétents donc bien formés (Kirk, 1197). C'est ce que nous notons également à partir des résultats de notre régression.

La formation constitue aux yeux des enquêtés un facteur de développement de l'entreprise dans la mesure où elle permet d'avoir de salariés compétents et hautement qualifiés par le renforcement des capacités. La formation a beaucoup contribué au développement des compétences et à l'amélioration de la productivité ou du rendement des salariés de la SONACOS. Ce qui a entraîné une meilleure amélioration de la performance globale de la société.

Notre deuxième hypothèse est également confirmée. Nous pouvons donc dire que la formation professionnelle continue a beaucoup contribué à l'amélioration de la performance de la SONACOS et à celle de ses salariés.

Quant à l'hypothèse trois « la motivation est un facteur de performance », les résultats la confirment.

L'augmentation de 1% de la part des primes de motivation (PM) entraîne une augmentation de 55,18% de la rentabilité des capitaux de la SONACOS.

COLLIN, EG.C. et DEVANNA, M.Q. (1991), une entreprise telle qu'elle soit, son objectif principal est d'atteindre une bonne performance. Quel que soit le degré d'intelligence, d'aptitude, ou de dextérité d'une personne, sa compétence ne suffit pas à lui permettre d'atteindre une forte productivité. Pour y parvenir la personne doit également être motivée. Les motifs spécifiques auxquels obéissent les employés dans le travail affectent leur productivité. Toujours selon ces auteurs, rares sont les processus de gestion qui permettent d'influer sur le comportement des hommes et sur les performances de l'entreprise avec autant d'efficacité que la gestion des ressources humaines

D'après TERRY, F. et FRANKLIN, G. (2000), la réussite des entreprises en général, dépend de la façon dont le personnel est géré, car celui-ci est le moteur dans la gestion d'une entreprise. La motivation des ressources humaines qui est un facteur indispensable à la performance des entreprises ; est un facteur que les managers des entreprises doivent prendre en considération. Dans tous ces aspects, nous retenons selon différents auteurs, la motivation des ressources humaines conduit à une meilleure performance d'une entreprise.

Concernant les hypothèses quatre et cinq : « l'insatisfaction des salariés et les clients influence négativement la performance de l'entreprise » et « l'insatisfaction des clients affecte négativement la performance de l'entreprise » nous avons constaté qu'elles sont également vérifiées.

En effet, une augmentation de 1% du taux d'insatisfaction du personnel entraîne une diminution de 11,62% de la rentabilité de l'entreprise et une augmentation de 1% du taux d'insatisfaction des clients, entraîne une baisse de 36,35% de la rentabilité de la SONACOS. Des salariés non satisfaits seront démotivés et par conséquent n'accomplissent pas leurs tâches convenablement. Encore pire si leurs intérêts sont menacés. Alors qu'une entreprise dont le personnel ne se concentre pas sur son objectif ne sera jamais performante car l'objectif principal d'une entreprise c'est la performance. De plus si des clients quittent l'entreprise, cette dernière verra son chiffre d'affaire chuter baisser, ce qui se traduit par une baisse du résultat. C'est la baisse de la performance commerciale.

Peterson(1994), l'insatisfaction client est l'une des principales menaces pour une entreprise

Parker(1999), satisfaire vos clients est le moyen le plus sûr de les fidéliser et de rendre performante votre entreprise. Un taux élevé d'insatisfaction client entraîne une perte de clientèle, à court ou moyen terme. Cela a comme conséquence la baisse du chiffre d'affaire et par conséquent le résultat de l'entreprise

VALLERAND et THILL (1993), la satisfaction est un facteur de motivation et de performance pour le salarié et pour l'entreprise mais son échec a des conséquences très néfastes pour l'entreprise.

Nos hypothèses quatre et cinq sont vérifiées car l'avis des auteurs et les résultats issus de la régression convergent.

Nous pouvons donc conclure que l'insatisfaction du personnel et les clients influence négativement la performance de l'entreprise.

La compétence devient une des composantes de la performance donc la performance d'une entreprise passe par la performance individuelle et collective de ses salariés (Becker, 1996).

Selon Sancéau, la gestion des compétences nous conduit à l'efficacité qui est l'atteinte des résultats et l'efficacité opérationnelle.

Une saine gestion des compétences est essentielle à l'entreprise qui désire accroître sa performance (Wright, Dyer, Boudreau et Milkovich, 1999). L'efficacité organisationnelle de la firme dépend, par conséquent, de la gestion stratégique des ressources humaines (Mc mahan, Virick et Wright, 1999).

Le Boulaire et Retour(2008), la gestion des compétences est un outil opérationnel de GRH qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise. Ces propos sont confirmés par les résultats de notre étude.

Plusieurs études, telles que Huselid (1995), Mac Duffie (1995) et Arthur (1994), suggèrent que le fait de donner du pouvoir, de l'autonomie, de la flexibilité et d'investir dans la formation et le perfectionnement de l'employé permet d'accroître sa performance et celle de l'entreprise.

La régression à partir des données de la société nous a permis de confirmer toutes nos hypothèses. Elle nous a permis également d'identifier des outils de gestion des compétences influençant négativement et positivement la performance économique et financière en particulier le rendement des capitaux encore appelé rendement des investissements.

A partir de notre équation de régression, nous concluons que le rendement des capitaux(RC) de la SONACOS est en partie expliqué par le taux de formation(TF), la part des primes de motivation(PM), la performance moyenne des salariés(PS), la fréquence de réclamation des salariés(NR) et le taux d'insatisfaction(TI) clients.

De façon générale, la FPC, la motivation et la satisfaction sont des outils de gestion des compétences incontournables pour le renforcement des capacités des salariés et permettant une amélioration de la performance de l'entreprise. De tout qui précède, nous pouvons conclure que la gestion des compétences est un levier de la performance.

Nous donnons le tableau récapitulatif des hypothèses et de leur vérification.

Tableau n° 5 : Récapitulation des hypothèses et de leur vérification sur le terrain

Hypothèses	Taux de confirmation
H1 : La formation affecte positivement la performance de l'entreprise et des employés.	Une augmentation de 1% du taux de formation entraine une augmentation de 11,69% de la rentabilité.
H2 : La performance des salariés influence positivement la performance de l'entreprise.	Une augmentation de 1% de la performance moyenne des salariés entraine une augmentation de 12,43% de la rentabilité des capitaux de la firme.
H3 : la motivation est un facteur de performance	L'augmentation de 1% de la part des primes de motivation(PM) entrainera une augmentation de 55,18% de la rentabilité des capitaux de la SONACOS.
H4 : L'insatisfaction des salariés influence négativement la performance de l'entreprise.	Une augmentation de 1% du taux d'insatisfaction des salariés entraine une baisse de 36,35% de la rentabilité de la SONACOS.
H5 : L'insatisfaction des clients affecte négativement la performance de l'entreprise.	Une augmentation de 1% de la fréquence des réclamations des salariés entraine une diminution de 11,62% de la rentabilité de l'entreprise.

Source : Auteur, à partir des résultats

IV. Limites et Recommandations

Certes nous avons dans le modèle cinq variables qui expliquent le rendement des capitaux de la SONACOS, mais il n'est pas dit que ce sont les seules variables explicatives de ce rendement.

Ce modèle est conçu en fonction des données que nous avons pu obtenir de la société. Ils existeraient donc d'autres variables explicatives du rendement des capitaux comme les primes de productivité encore appelée prime de rendement, la hausse du chiffre d'affaire etc.

L'absence d'enquête qualitative constitue également une limite de cette recherche.

En effet, l'enquête qualitative aurait permis de recueillir les perceptions que les acteurs ont de la formation, de la gestion des compétences et de la performance de la SONACOS.

L'entreprise doit prendre des mesures adéquates pour lutter contre toutes formes de discrimination lors des recrutements dans la mesure où la performance d'une entreprise passe par les compétences de ses salariés.

Elle doit prendre des mesures permettant de diminuer autant que possible les réclamations des salariés, clients et fournisseurs.

L'entreprise doit chercher à remotiver les salariés insatisfaits en s'assurant d'une bonne organisation et d'une bonne rémunération qui sont des facteurs de motivation.

En effet, une personne rémunérée à la hauteur de ses performances sera a priori plus motivée pour réaliser le meilleur travail possible et toucher une récompense en conséquence.

La compagnie doit recruter des jeunes car l'âge moyen de la société est de 55 ans.

Elle doit regagner la confiance des clients insatisfaits en répondant à leurs besoins car la réussite d'une entreprise réside dans sa capacité à proposer une offre de produits et de services en phases avec la demande des clients.

La firme doit chercher à augmenter sa part de marché en distribuant ses produits au niveau du marché local.

En résumé, la SONACOS doit renforcer la motivation et la satisfaction de ses ressources humaines qui représente un facteur capital pour sa réussite. Elle doit également renforcer la capacité du personnel pour conforter la confiance de ses partenaires, encourager toute activité relative à la motivation, les conditions de travail, la structure de l'entreprise, le rôle des services, la signification même du travail tout en les changeant profondément. Et enfin diminuer le maximum les insatisfactions du personnel et les clients.

Ces suggestions faites dans ce travail ne se limitent pas seulement à la SONACOS, elles peuvent s'appliquer à d'autres institutions ou entreprises en générale.

Conclusion générale

Notre recherche avait pour objectif l'étude de l'incidence de la gestion des compétences sur la performance.

A partir de ce travail, nous avons constaté que la formation est un investissement stratégique qui permet le renforcement des compétences et l'amélioration de la performance de la société.

La motivation et la performance des salariés sont également sources de performance de l'entreprise. Nous avons pu également constater que l'insatisfaction du personnel et client affecte négativement la performance de la firme. La gestion des compétences influence donc la performance dans la mesure où une bonne GC impact positivement sur le rendement des investissements et une mauvaise GC impact négativement ce rendement.

La gestion des compétences est partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines au sein de la SONACOS.

Notre problématique était formulée autour d'une question principale « **la gestion des compétences contribue-t-elle à l'amélioration de la performance de l'entreprise SONACOS** »?

Par ailleurs, nos hypothèses de recherche, selon lesquelles la FPC permet le renforcement des capacités, la formation et la gestion des compétences améliorent la performance de la société sont vérifiés.

Nous avons constaté que la formation dans l'entreprise est un facteur d'ajustement et d'adaptation, et que la SONACOS donne beaucoup d'importance à la formation de ses salariés dans le but de renforcer leurs capacités, d'acquérir de nouvelles connaissances, méthodes et techniques de travail, l'intégration et l'efficacité dans leurs postes de travail.

Donc la FPC est, actuellement, indispensable au niveau des entreprises, ces dernières doivent impérativement investir dans le capital humain qui est un véritable facteur pour l'avenir de l'entreprise.

Un employé quel que soit ses compétences n'accorde d'importance à sa fonction que s'il est satisfait, donc motivé.

La motivation ainsi que la satisfaction sont des facteurs de performance.

De façon générale, nous constatons que la gestion des compétences, est un outil opérationnel de GRH qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise.

Il est donc important pour l'entreprise d'identifier quelles sont les compétences possédées par ses employés et quels sont les compétences nécessaires pour occuper chaque poste dans l'entreprise et savoir déterminer comment combler l'écart entre les deux.

Finalement selon les résultats obtenus nous concluons que la FPC au sein de la SONACOS représente un exemple pour les entreprises sénégalaises par rapport à la bonne gestion du potentiel humain, ce qui incite les autres entreprises à s'adapter aux différentes mutations du marché qui devient de plus en plus concurrentiel.

Les types de performances sont nombreux. Mais une entreprise doit s'intéresser à sa performance globale.

Quels sont les facteurs de la performance globale d'une entreprise?

Table des matières

Introduction

générale.....	1
Chapitre I : Approche conceptuelle et théorique.....	4
I. Définition des concepts	5
1. La gestion des compétences.....	5
2. Performance.....	7
II. L'incidence de la gestion des compétences sur la performance: une revue de la littérature.....	10
1. Formation et performance.....	10
2. Recrutement et performance.....	12
3. Motivation et performance.....	13
4. Insatisfaction et performance.....	15
Conclusion du Chapitre I.....	17
Chapitre II : Méthodologie et résultats de la recherche.....	18
I. Méthodologie et présentation du cadre d'étude.....	19
1. Présentation du cas SONACOS E.I.Z.....	19
2. La méthodologie de la recherche.....	19
2.1. Qu'est-ce que la recherche.....	19
2.2. Niveaux de recherche ou types de recherche.....	20
2.3. Les modes d'investigation.....	20
2.4. Types d'étude.....	21
2.4.1. Les études corrélationnelles-explicative.....	21
2.4.2. Démarche hypothético-déductive.....	21
2.5. La stratégie de vérification des hypothèses.....	22
2.6. Méthode de traitement des données.....	23
2.7. Les difficultés rencontrées.....	24
II. Analyse et interprétation des résultats.....	24

1. Analyse exploratoire des données.....	24
1.1. Etude descriptive.....	24
1.2. Matrice de corrélation.....	25
1.3. Présentation du modèle.....	26
1.4. Hypothèses probabilistes(stochastiques).....	26
1.5. Analyse de la significativité des coefficients du modèle.....	28
1.5.1. Test de significativité globale du modèle au seuil de 5% (Test de Student).....	28
1.5.2. Test de significativité individuelle des coefficients au seuil de 5% (Test de Fisher).....	28
1.6. Analyse des résidus.....	28
1.6.1. Diagnostic graphique.....	29
1.6.2. Test du caractère aléatoire des erreurs.....	30
2. Colinéarité et sélection des variables.....	33
2.1. Colinéarité.....	33
2.1. Sélection de variables.....	33
Conclusion générale.....	42
Bibliographie.....	46
Résumé.....	49

Bibliographie

Aubert, Gilbert et Pygeyre, « Management des compétences », 2002, p. 85-88.

BARNEY J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 171 99-120.

BECKER G. (1962), « Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis », *Journal of Political Economics*, vol. 70, n° 5, 1962, pp. 9-49.

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. S. (1964). *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: National Bureau of Economic research, 1-24.

BIDAULT, E. (1994 :23) et al. , *Action et Communication Administratives* : éd. Nathan, Boeck.

CHAREST, J. (2006). La Contribution des Normes du Travail à une Stratégie Relative au Capital Humain. Rapport de Recherche à l'Invitation de la Commission sur l'Examen des Normes du Travail Fédérales, 1-45.

CITEAU J. P. « *GRH, principes généraux et cas pratiques* » 4^{ème} édition, p.119, Arman Colin, Paris.

COLLINS C. et CLARK K. (2003), « Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage », *Academy of Management Journal*, vol. 46, n° 6, pp. 740-751.

DOLAN, SHIMON L.; SABA, TANIA; JACKSON, SUSAN E. et SCHULER, RANDALL S. (2002). *La Gestion des Ressources Humaines : Tendances, Enjeux et Pratiques Actuelles*. Éditions du Renouveau pédagogique, 3e édition, ERPI.

DUCREUX.J.M et MARCHAN-TONEL M(2008), « *Stratégie, les clés du succès concurrentiel*(2008), Editions d'Organisation, Paris.

E BOULAIRE M. et RETOUR D. (2008), « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise: quel est le rôle de la fonction RH ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 70, pp. 51-68.

FEISTHAMMEL, D et MASSOT. P (2005), « *Fondamentaux du pilotage de la performance* », AFNOR, Paris, p.19.

- FREEMAN J. M. (1993). « Human Resources Planning - Training Needs Analysis », *Management Quarterly*, Vol. 34, 32-34.
- GERRY J, WHITTINGTON, R, KEVAN, S. et FFERRY, F. (2011) « Stratégique », Pearson 9^{ème} édition, p.105.
- HELLRIEGEL D. (2007), *Management des organisations* : 2^{ème} Edition, Edition de
- KIRKPATRICK, D. (1997). « Reviewing the Big Ideas », *Training & Development Digest*. Vol. 44, 28-36.
- LOEWENSTEIN, M. A et SPLETZER, J. R. (1999). « General and Specific Training Evidence and Implications », *The Journal of Human Resources*, Vol. 34 (4), 710-733.
- M. VAN DE PORTAL(2014), auto-évaluation et management par les compétences,
- MORIN, E.M.; SAVOIE, A. et BEAUDIN, G. (1994). *L'Efficacité de l'Organisation. Théories, Représentations et Mesures*, Gaëtan Morin Éditeur.
- OCDE, (2003). Au-delà du Discours : *Politiques et Pratiques de formation des Adultes*. Paris : Organisation de Coopération et de Développement Économiques.
- Paris.
- PERETTI, J.M. (2006). *Gestion des ressources humaines* : Paris, 14^{ème} édition, paris.
- PETERS, V. (2004). Travail et Formation : Premiers Résultats de l'Enquête sur l'Éducation et la Formation des Adultes de 2003. Document de Recherche 81-595MIF2004015, Ottawa : Statistique Canada.
- PFEFFER J. (1994), *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, 284 p
- PFEFFER, J. (2005). « Changing Mental Models : HR's most Important Task », *Human Resource Management*, Vol. 44, 123-128.
- RIVARD, L et ROY, M. C. (2005), « Gestion stratégique des connaissances » p.9-10-11
- RUSSELL, J.L.; TERBORG, J.R. et POWERS, M.L. (1985). « Organisational Performance and Organisational Level Training and Support », *Personnel Psychology*, Vol. 38, 849-863.
- SOGBOSSI BOCCO, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », *La Revue des Sciences de Gestion* 2010/1 (n°241), p. 119. DOI 10.3917/rsg.241.0117
- ST-ONGE, S. ; GUERRERO, S.; HAINES, V. et AUDET, M. (2009). *Relever les Défis de la Gestion des Ressources Humaines*. 3e édition, Chenelière Éducation, Québec.

un dispositif dédié à un positionnement managérial spécifique, dans la Revue des Sciences de Gestion 2014/1 (N° 265)

UNESCO, (1997). Déclaration de la 5e Conférence Internationale sur l'Éducation des Adultes. Hambourg.

WEXLEY, K.N. (1984). « Personnel Training », *Annual Review of Psychology*, Vol. 35, 519-551.

WRIGHT P.-M. et McMAHAN G.-C. (1992), « Alternative theoretical perspectives on strategic human resource management », *Journal of Management*, 18 :295-320.

Résumé

Aujourd'hui, la plupart des organisations œuvrent dans un environnement caractérisé par la mondialisation de l'économie, par une demande pour des produits/services personnalisés, par une concurrence de plus en plus vive en matière de nouvelles capacités productives et de compétences distinctives et par la complexification des connaissances et des technologies à maîtriser. Ces nombreuses mutations et défis poussent les entreprises à anticiper ces transformations pour conserver les talents et en attirer de nouveaux. Pour s'y faire elles doivent s'appuyer sur de nouvelles logiques à savoir les pratiques de gestion des ressources humaines performantes et différenciées. La gestion des ressources humaines (GRH) est devenue, au cours des dernières années, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à l'entreprise (Arcand, 2006). En effet, l'employé n'est plus qu'un engrenage remplaçable pour l'entreprise, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, mais surtout retenir dans l'entreprise. Bien gérer l'être humain devient un enjeu tellement important qu'il fait partie intégrante des grandes orientations stratégiques des entreprises. C'est dans le sens d'atteindre une meilleure performance que les entreprises s'intéressent de plus en plus à la gestion des compétences. L'objet de ce travail, est d'expliquer d'une part l'ampleur de l'avantage que procurent les ressources humaines et leur contribution à la performance au sein des entreprises et d'autre part, de démontrer les effets de la gestion des compétences sur la performance. Après une revue de littérature, découle le besoin d'une illustration pratique réalisée auprès de SONACOS. En effet, notre étude porte sur la gestion des compétences et performance. Il s'agit d'expliquer les relations entre gestion des compétences et performance. Nous étudions d'abord, la relation entre formation et performance et ensuite les relations entre gestion des compétences et performance.