
Développement des compétences et performance organisationnelle des PME camerounaises

Michée MPOY TSHIBANDA¹, José Maxime CHANHOUN²

Mots clés:

*PME,
Compétence,
Performance
organisationnelle,
Formation,
Coaching.*

RÉSUMÉ

Cet article vise à analyser l'impact du développement des compétences sur la performance des petites et moyennes entreprises (PME). La quête de performance est un enjeu majeur pour toute organisation, mais elle revêt une importance particulière pour les PME en raison de leur vulnérabilité et de leurs ressources limitées. Pour atteindre cet objectif, une approche quantitative a été adoptée, reposant sur une démarche hypothético-déductive. Les données utilisées dans cette étude sont de nature primaire et ont été collectées au moyen d'un questionnaire administré à un échantillon de 54 PME localisées à Yaoundé, au Cameroun.

L'analyse des données a été réalisée à l'aide d'une régression linéaire multiple afin de tester les hypothèses formulées. Les résultats révèlent que les relations entre les variables étudiées sont plus complexes qu'il n'y paraît à première vue. En particulier, il ressort que le développement des compétences exerce une influence significative sur la performance organisationnelle des PME. Ce concept se décline en quatre dimensions principales : la formation, le coaching, la compétence individuelle et la compétence collective. Ces résultats mettent en lumière l'importance de ces leviers dans l'amélioration de la performance des PME, tout en soulignant la nécessité de les intégrer dans les stratégies de gestion des entreprises.

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance des auteurs :

1. doctorant de l'Université d'Abomey-Calavi /FASEG-Bénin, Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations du Bénin. E-mail : mulangaliliane2@gmail.com

2. Enseignant-Chercheur, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi. Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations du Bénin. E-mail : chanhoum@yahoo.fr

INTRODUCTION

Les petites et moyennes entreprises (PME) se distinguent par leur rôle essentiel dans l'économie de nombreux pays, mais également par leur vulnérabilité due à des ressources limitées. Elles évoluent dans un environnement turbulent, marqué par des contraintes économiques, une forte concurrence, et des défis structurels qui compromettent souvent leur pérennité (Azzamouk et Zahir, 2024). Loin d'être de simples versions réduites des grandes organisations (Lavigne et St-Pierre, 2002), les PME incarnent des structures dynamiques qui, malgré leur taille modeste, jouent un rôle clé dans la création d'emplois et le développement local. Cependant, leur faible capacité d'adaptation aux transformations économiques et technologiques, conjuguée à une gestion interne parfois inefficace, freine leur performance et leur croissance (Wamba et al., 2020).

Dans le contexte camerounais, les PME constituent 95 % du tissu économique et emploient près de la moitié de la population active, mais elles ne contribuent qu'à 36 % du PIB (INS, 2012). Cette situation met en lumière des contraintes internes, telles que l'accès limité au financement, un manque de respect des normes de qualité, et des insuffisances en termes de ressources humaines, ainsi que des contraintes externes liées à un environnement socio-économique peu favorable. Bien qu'elles créent une proportion significative d'emplois permanents et temporaires, leur impact reste limité par ces faiblesses structurelles (Cameroun Business Forum, 2019).

Face à ces défis, le développement des compétences apparaît comme un levier stratégique pour améliorer la performance organisationnelle des PME. Des études, comme celles d'El Hammioui (2019), montrent que le développement de compétences spécifiques peut expliquer jusqu'à 35 % de la performance future des employés à haut potentiel, influençant ainsi directement la productivité et la compétitivité de l'entreprise. Mfela et Ousmanou (2023) ont également démontré que la formation continue contribue significativement à améliorer la communication et l'environnement de travail, des éléments essentiels pour optimiser la performance organisationnelle. Cependant, le lien entre développement des compétences et performance organisationnelle reste encore peu exploré en profondeur, notamment dans le contexte des PME camerounaises.

L'objectif de cette étude est d'examiner l'influence du développement des compétences sur la performance organisationnelle des PME au Cameroun. Nous chercherons à répondre à des questions clés, telles que l'impact de la formation et du coaching, ainsi que l'effet des compétences individuelles et collectives sur les performances de ces entreprises. Ces préoccupations s'inscrivent dans un contexte où les dirigeants de PME manquent souvent de systèmes fiables pour mesurer leur performance, ce qui les pousse à hésiter face à des initiatives de modernisation ou d'innovation.

Ainsi, notre réflexion s'articulera autour de la question centrale suivante : Quelle est l'influence du développement des compétences sur la performance organisationnelle des PME camerounaises ? Pour y répondre, nous nous pencherons sur les questions spécifiques suivantes :

- Quelle est l'influence de la formation et du coaching sur la performance organisationnelle des PME camerounaises ?
- Quel est l'effet des compétences individuelle et collective sur la performance organisationnelle des PME camerounaises ?

Notre démarche se structurera en quatre grandes étapes : une revue de la littérature pour poser les bases théoriques, une présentation de la méthodologie adoptée, une analyse des résultats, et une discussion approfondie pour en tirer des conclusions pertinentes. Cette étude vise non seulement à enrichir la compréhension académique de la relation entre compétences et performance, mais également à fournir aux décideurs des pistes concrètes pour optimiser la gestion des PME dans un environnement complexe et compétitif.

1. Revue de la littérature

Après avoir expliqué dans l'introduction certains termes liés à cette étude, nous passerons aux définitions des concepts clés à notre recherche.

1.1. Définitions des concepts

Il s'agit ici de définir les concepts de développement des compétences et de performance organisationnelle, tout en identifiant des études établissant un lien entre ces deux notions.

1.1.1. Développement des compétences

Le développement des compétences est au cœur de cette étude, visant à démontrer que la solution à de nombreux défis organisationnels ne réside pas uniquement dans les outils disponibles, mais plutôt dans la structure et le fonctionnement même de l'organisation. Avant de se concentrer sur les outils, il est essentiel de comprendre et d'optimiser les processus opérationnels. Cette analyse se base sur une définition progressive des compétences recherchées par les entreprises et explore leurs différentes formes.

La notion de compétence est complexe et polysémique, ce qui rend difficile son association avec une théorie universelle ou cohérente. En effet, le terme "compétence" varie en fonction des contextes linguistiques et culturels. Par exemple, en allemand, il renvoie à la capacité d'un individu à agir dans un cadre professionnel, tandis qu'en anglais, il met l'accent sur les compétences spécifiques à une tâche. En français, la compétence est souvent associée à la formation professionnelle et au développement des ressources humaines (Brockmann et al., 2009). Malgré ces différences, une constante demeure : la compétence est intrinsèquement liée au jugement social. Être compétent signifie être reconnu comme tel par ses pairs ou ses supérieurs (Gelabert et Martinez, 2011). Elle s'inscrit dans un contexte précis et peut varier selon les situations, puisque des conditions changeantes peuvent affecter la capacité d'une personne à reproduire une performance antérieure (Chouchane et al., 2017). La compétence est donc un processus dynamique, ancré dans une action collective organisée (Gilbert, 2006). La compétence se décline à la fois au niveau individuel et collectif. La compétence individuelle se définit comme l'aptitude à mobiliser simultanément savoirs, savoir-faire et savoir-être pour accomplir une tâche spécifique et atteindre les résultats escomptés (El Hammioui, 2019). Elle englobe non seulement des connaissances techniques et pratiques, mais aussi des attitudes comme l'adaptabilité, la réactivité et la capacité à apprendre. La compétence collective, en revanche, dépasse la simple somme des compétences individuelles. Elle repose sur une synergie entre les membres d'une équipe, impliquant des outils tels que la technologie, les systèmes d'information, les normes et les règles de coordination. Elle se traduit par la capacité démontrée d'un groupe à atteindre des objectifs collectifs avec un haut niveau de performance (Lorino, 2007).

Le développement des compétences passe par des mécanismes clés tels que la formation et le coaching. La formation professionnelle est un levier essentiel de valorisation des ressources humaines, visant à adapter les travailleurs aux évolutions techniques et aux exigences de leur environnement de travail. Bien qu'elle soit parfois perçue comme un coût par certains dirigeants, elle représente un investissement stratégique pour d'autres (Plane, 2006). Le coaching, quant à lui, constitue un processus d'apprentissage personnalisé, centré sur le développement des talents et l'amélioration des performances professionnelles. Il s'agit d'une relation humaine entre le coach et le bénéficiaire, visant à accompagner ce dernier dans l'acquisition des compétences nécessaires pour réussir dans sa fonction (Cormier et Normand, 2006).

L'interaction entre compétences individuelles et collectives joue un rôle crucial dans la performance organisationnelle. Singh et al. (2022) ont démontré comment ces deux dimensions s'entrelacent pour optimiser les résultats des organisations. Alors que les compétences individuelles sont axées sur les capacités spécifiques des employés, les compétences collectives impliquent une organisation cohérente et coordonnée pour créer un environnement propice à la réussite commune. Ensemble, ces dynamiques permettent aux organisations de relever les défis modernes et d'atteindre leurs objectifs stratégiques.

1.1.2. Performance organisationnelle

La performance organisationnelle est un concept aux multiples facettes, dépassant les simples dimensions financières et économiques pour inclure une perspective organisationnelle plus large. Elle reflète la manière dont une entreprise structure et gère ses opérations afin d'atteindre ses objectifs, tout en s'assurant de leur accomplissement effectif (Sgbossi, 2010). Une organisation performante repose sur des collaborateurs dynamiques et flexibles, capables de s'adapter aux exigences changeantes de l'entreprise et de son environnement. Dans cette optique, l'amélioration continue des savoirs et compétences des employés constitue un levier essentiel pour renforcer la performance organisationnelle (Mfelam et Ousmanou, 2023).

La performance reste un sujet central des recherches en sciences de gestion, nourri par les préoccupations des managers soucieux d'assurer la pérennité de leurs organisations (Oubya, 2016). Boubakary et Moskolai (2017) définissent la performance organisationnelle comme la

capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, notamment en réduisant les écarts entre les moyens mobilisés et les fins recherchées. Oubya (2016) élargit cette conception en soulignant que la performance d'une entreprise réside dans sa capacité à générer de la valeur ajoutée et des avantages pour ses différentes parties prenantes, en proposant des produits et services qui satisfont pleinement sa clientèle.

Selon Asraoui et al. (2020), la performance peut également être perçue comme une mesure du succès ou de l'exploit d'une organisation, se traduisant par les résultats de ses actions ou son fonctionnement global. Ces différentes approches mettent en lumière la complexité de la performance organisationnelle, qui englobe non seulement l'efficacité et l'efficacité opérationnelles, mais aussi la capacité d'une entreprise à répondre aux attentes de son environnement et de ses parties prenantes.

1.1.3. Dimensions de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle est un concept multidimensionnel qui peut être analysé sous plusieurs angles. Selon Lachtar (2012), elle repose sur quatre piliers principaux. Tout d'abord, la valeur des ressources humaines, qui englobe la mobilisation du personnel, son moral, son rendement ainsi que son développement, constitue un facteur clé. Ensuite, l'efficacité économique, mesurée par l'économie des ressources et la productivité, joue un rôle essentiel dans la viabilité des organisations. La légitimité de l'organisation auprès des parties prenantes externes, telles que les bailleurs de fonds, la clientèle, les organismes régulateurs et la communauté, est également cruciale pour assurer son acceptation sociale et son intégration dans son environnement. Enfin, la pérennité de l'organisation, qui se manifeste à travers la qualité des produits ou services, la rentabilité financière et la compétitivité, constitue une finalité stratégique.

Par ailleurs, il est possible de mesurer la performance organisationnelle selon trois dimensions interdépendantes : l'économie, l'efficacité et l'efficacité. Les mesures économiques se concentrent sur le niveau opérationnel, tandis que celles de l'efficacité concernent les niveaux tactiques et les comparaisons entre ressources et résultats. Les mesures d'efficacité, quant à elles, sont centrées sur le niveau stratégique et permettent d'évaluer dans quelle mesure les

objectifs globaux de l'organisation sont atteints.

Selon Lusthaus et al. (2017), la performance organisationnelle peut également être déclinée en quatre dimensions : l'efficacité, qui évalue l'atteinte des objectifs fixés ; l'efficience, qui s'intéresse à l'utilisation optimale des ressources ; la pertinence, qui mesure l'adéquation entre les objectifs poursuivis et les besoins de l'environnement ; et enfin, la viabilité financière, qui garantit la capacité de l'organisation à maintenir son activité sur le long terme. Ces différentes perspectives permettent une vision globale et complémentaire de la performance organisationnelle.

1.1.4. Les liens théoriques entre le développement des compétences et la performance organisationnelle

L'objectif de cette section est de présenter les théories qui soutiennent le lien entre le développement des compétences et la performance organisationnelle. Nous mobiliserons principalement la théorie des ressources et compétences (TRC) ainsi que l'approche de la contingence pour structurer cette analyse.

Théorie des ressources et compétences

La théorie des ressources et compétences s'est progressivement imposée dans la littérature scientifique. Plusieurs travaux, comme ceux de Karia et Wong (2013), ont analysé les ressources des entreprises et leurs effets sur la performance des PME. Dans cette étude, nous nous appuyons sur le cadre théorique de la TRC, initié par Edith Penrose (1959). Bien qu'elle soit une figure féminine marquante de la recherche, son apport est surtout reconnu pour avoir ancré l'analyse de la croissance des entreprises dans un contexte réel et critique, en contraste avec les perspectives théoriques de l'économie classique souvent dénuées de subjectivité humaine.

La TRC perçoit l'entreprise comme un ensemble de ressources et de compétences que le management transforme en forces ou faiblesses (Tywoniak, 1998). La contribution majeure de cette théorie est d'avoir mis en avant une approche de l'avantage concurrentiel reposant sur les ressources uniques et les compétences spécifiques de chaque entreprise. Cette perspective explique comment le développement des compétences peut devenir un levier stratégique pour

améliorer la performance organisationnelle.

Approche de contingence

L'approche de la contingence adopte une perspective analytique et contextuelle. Elle postule que, pour que le développement des compétences ait un impact positif sur la performance organisationnelle, il doit être en adéquation avec les objectifs stratégiques ou la stratégie globale de l'organisation. La performance de l'entreprise s'accroît lorsque les compétences de son personnel s'alignent de manière cohérente avec sa stratégie.

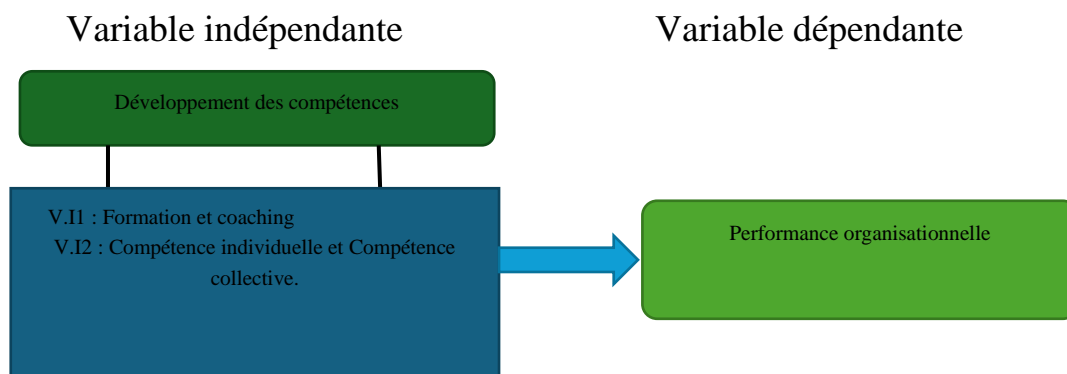
Sponem (2002) souligne l'importance de facteurs tels que l'incertitude, la technologie, l'organisation et la stratégie dans l'adaptation des processus organisationnels, y compris le processus budgétaire. Cette analyse illustre comment la théorie de la contingence permet de comprendre l'influence des variables contextuelles sur les pratiques organisationnelles. En résumé, cette théorie soutient que le succès organisationnel repose sur la capacité des dirigeants à ajuster leurs décisions stratégiques en fonction de ces facteurs contingents, garantissant ainsi une meilleure prise de décision et une performance accrue.

Ces deux approches, complémentaires, permettent d'éclairer le rôle central des compétences dans la dynamique organisationnelle tout en tenant compte des spécificités contextuelles.

1.1.5. Modèle de recherche

Dans cette étude, un modèle a été élaboré en s'appuyant sur des travaux antérieurs et des observations empiriques, notamment ceux de Boudi et Ait (2019). Pour ce faire, il a d'abord été nécessaire de distinguer, au sein de l'échantillon, les individus n'ayant pas bénéficié de formation, afin d'analyser leur comportement au sein des PME. L'objectif final était d'évaluer l'impact du développement des compétences de ces individus sur la performance et le fonctionnement des PME étudiées.

Figure 1: Modèle de recherche.



2. Démarche méthodologique de l'investigation.

2.1. Echantillon et outils de collecte des données.

Notre étude s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive, impliquant la formulation d'hypothèses solidement ancrées dans un cadre théorique et suscitant des débats au sein de la communauté scientifique. Ces hypothèses sont ensuite confrontées à des faits réels pour en évaluer la validité. Cette démarche permet non seulement d'en déduire des conséquences futures observables, mais également d'interpréter des phénomènes passés en lien avec le sujet étudié.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage non probabiliste, principalement basée sur la convenance. Cette approche nous a permis de constituer une base de données comprenant 54 PME camerounaises. Les informations nécessaires ont été recueillies au moyen d'un questionnaire d'enquête, centré sur le développement des compétences et la performance organisationnelle des petites et moyennes entreprises. Ces données visent à éclairer la prise de décision concernant l'utilisation optimale des compétences au sein des PME camerounaises.

L'analyse empirique a été réalisée à l'aide de trois logiciels : EXCEL, SPSS et STATA, permettant une exploitation rigoureuse et fiable des données collectées. Cette approche garantit une interprétation précise des résultats et leur pertinence pour répondre aux objectifs de la recherche.

2.2. Évaluation de la fiabilité de l'échelle de Mesure: le Coefficient alpha de Cronbach.

Le coefficient alpha de Cronbach, souvent appelé simplement alpha, est une statistique largement utilisée, notamment en psychométrie, pour évaluer la cohérence interne ou la fiabilité des questions d'un test. Cet indicateur permet de vérifier si les réponses aux questions portant sur un même sujet sont suffisamment corrélées entre elles. Sa valeur varie entre 0 et 1, et une valeur est considérée comme "acceptable" à partir de 0,7.

Plus l'alpha de Cronbach se rapproche de 1, plus les items sont fortement corrélés, ce qui indique qu'ils mesurent bien le même concept. Cet indice est utilisé pour évaluer la fiabilité d'une échelle de mesure. Dans le cadre d'une étude exploratoire, les chercheurs (Evrard et al., 2000) estiment qu'une valeur comprise entre 0,5 et 0,8 est acceptable. En revanche, pour une étude confirmatoire, notamment lorsqu'une échelle a déjà été testée, une valeur supérieure à 0,8 est requise.

L'alpha de Cronbach sert ainsi à estimer la fidélité d'un score obtenu à un test. Il peut être considéré comme une généralisation, pour des variables continues, de la formule de Kuder-Richardson (KR-20), utilisée pour des items dichotomiques. Ce coefficient constitue donc un outil essentiel pour garantir la robustesse et la fiabilité des mesures dans une étude.

2.3 Technique de traitement, de collecte et d'analyse des données.

Les informations recueillies dans cette étude ont été analysées à l'aide des logiciels EXCEL, SPSS et STATA, comme mentionné précédemment. La collecte de données joue un rôle essentiel dans l'analyse statistique, et différentes méthodes peuvent être employées pour recueillir ces informations, regroupées en deux grandes catégories : les données primaires et les données secondaires.

La méthode statistique adoptée dans cette recherche se déroule en deux étapes : d'abord les manipulations préalables du modèle, suivies de l'analyse des outils de mesure. Afin de faciliter l'application de la régression linéaire multiple entre les variables, certains ajustements ont été nécessaires pour garantir la fiabilité et la pertinence des résultats obtenus.

2.4 Ecriture économétrique du modèle.

Le modèle théorique, exprimé en termes de variables, peut être représenté comme suit :

$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \dots + \beta_p X_{ip} + \epsilon_i$; Avec $i=1, \dots, n$ où ϵ_i est l'erreur du modèle qui exprime, ou résume, l'information manquante dans l'explication linéaire des valeurs de Y_i à partir des X_{i1}, \dots, X_{ip} (problème de spécification, variables non prises en compte, etc.). Les coefficients $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_p$ sont les paramètres à estimer.

Sur cette base, nous formulons la première hypothèse de recherche :

H1: La politique de formation et le coaching influencent positivement la performance organisationnelle des PME camerounaises.

La formation, selon Campoy et al. (2008), se réfère à l'ensemble des actions permettant aux individus et aux groupes d'acquérir les compétences nécessaires pour assumer efficacement leurs fonctions actuelles ou futures, contribuant ainsi à l'efficacité de l'organisation. Elle vise à développer les savoirs, savoir-faire et savoir-être des individus. Une personne formée est capable d'accomplir, d'améliorer ou de maintenir une tâche (Boudi et Ait, 2019).

Le coaching, en revanche, est une pratique émergente considérée comme un outil puissant pour le développement personnel et professionnel (Moën et Skaalvik, 2009). Bien que peu d'études empiriques soient encore disponibles, le coaching est reconnu comme essentiel pour renforcer la confiance des cadres et améliorer le bien-être des nouveaux employés.

Sur cette base, une seconde hypothèse est formulée :

H2: Les compétences individuelles et collectives exercent une influence positive sur la performance organisationnelle.

La compétence individuelle intègre à la fois les caractéristiques de l'individu et les exigences du poste. Elle se construit à partir des qualifications, validées par des diplômes, ainsi que des savoir-faire opérationnels développés au fil des expériences professionnelles. Cette compétence permet à l'individu de s'adapter aux évolutions de son environnement économique, social et professionnel.

La compétence collective, quant à elle, dépasse la simple addition des compétences individuelles. Elle repose sur une synergie qui amplifie la performance globale. Une faiblesse

individuelle peut affecter considérablement la performance collective, mais une intégration dynamique des compétences, soutenue par une culture partagée et un savoir-faire organisationnel collectif, permet de maximiser les résultats (Jués, 2002 ; El Hammioui, 2019). Ces hypothèses mettent en lumière les interactions entre formation, coaching et compétences, en soulignant leur rôle central dans l'amélioration de la performance organisationnelle des PME camerounaises.

3. RESULTATS DE LA RECHERCHE

3.1. Analyse factorielle de la formation des salariés

Le tableau 1, intitulé "Résultats de l'analyse factorielle de la formation des salariés," présente les réponses des enquêtés aux questions liées à la dimension "formation." Cette analyse permet d'évaluer l'impact de ces réponses sur le calcul de l'alpha de Cronbach, afin de mesurer la fiabilité et la cohérence interne des données collectées.

Tableau 1 : Résultats de l'analyse factorielle de la formation des salariés

Items	Composantes	communalités
Mon entreprise me propose un choix d'opportunités de formation.	0,989	0,978
Dans votre établissement, des formations en cours d'emploi et des stages sont toujours disponibles pour les employés en cas de besoin.	0,980	0,961
Dans votre organisation, l'entreprise dispose d'un plan de formation du personnel en fonction du profil et de la fonction.	0,978	0,956
Vous avez la possibilité de vous former en ligne (Internet).	0,954	0,910
Au sein de votre organisation, la direction organise régulièrement des séminaires de formation ou des conférences.	0,947	0,898
Les programmes internes d'initiation et d'adaptation sont	0,929	0,862

toujours disponibles pour les nouveaux employés de votre organisation.		
Je peux participer à l'élaboration du plan de formation.	0,883	0,779
Valeurs propres	6,344	-
% de la variance expliquée	90,625	-
% cumulés de la variance expliquée	90,625	-
Coefficient alpha de cronbach	0,982	-

Source : Auteur à partir des résultats de l'enquête.

La dimension « formation des salariés » a été mesurée à l'aide de sept items. L'indice KMO atteint une valeur de 0,863, indiquant une qualité satisfaisante de l'échantillon pour l'analyse. Par ailleurs, le test de sphéricité de Bartlett, avec un résultat de 707,043 et un seuil de signification de 0,000, confirme que la matrice des corrélations n'est pas unitaire, rendant l'analyse en composantes principales (ACP) pertinente pour les données étudiées.

Les résultats présentés dans le tableau montrent qu'un facteur, ayant une valeur propre supérieure à 1, explique 90,625 % de la variance totale. Tous les items affichent des communalités supérieures à 0,5, ce qui confirme leur contribution significative à ce facteur. En termes de cohérence interne, un coefficient alpha de Cronbach de 0,982 atteste de la fiabilité et de la consistance des variables regroupées dans cette dimension.

3.2. Analyse factorielle du coaching des salariés.

Le tableau 2, intitulé "Résultats de l'analyse factorielle du coaching des salariés," présente les réponses des enquêtés aux questions associées à la dimension "coaching." Cette analyse permet d'évaluer l'impact de ces réponses sur le calcul de l'alpha de Cronbach, afin de mesurer la fiabilité et la cohérence interne des données collectées.

Tableau 2 : Résultats de l'analyse factorielle du coaching des salariés

Items	Composante	communalités
Les programmes de coaching offrent des possibilités d'apprentissage technique.	0,970	0,816
Les programmes de coaching sont facilement accessibles à tous.	0,969	0,917
L'entreprise offre à tous les nouveaux employés la possibilité d'être coachés pendant un certain temps par un employé plus expérimenté.	0,958	0,938
Dans l'emploi actuel du salarié, vous avez la possibilité d'utiliser vos compétences clés grâce au coaching.	0,948	0,862
Les programmes de coaching permettent la maîtrise de votre travail.	0,945	0,899
Le coaching a des avantages pour le personnel et l'entreprise.	0,943	0,811
L'entreprise propose à son personnel des programmes de coaching spécifiques aux besoins de l'entreprise et des employés.	0,928	0,889
Lors de votre embauche, l'entreprise a pris soin de vous aider à exceller dans votre poste de travail.	0,904	0,893
Le coaching ne présente des avantages que pour l'entreprise.	0,900	0,940
Valeurs propres	7,966	-
% de la variance expliquée	88,509	-
% cumulés de la variance expliquée	88,509	-
Coefficient alpha de Cronbach	0,984	-

Source : Auteur à partir des résultats de l'enquête.

Sur le plan méthodologique, neuf items ont été utilisés pour mesurer le coaching. La pertinence de l'analyse en composantes principales (ACP) pour ces observations a été vérifiée. L'indice KMO affiche une valeur de 0,705, jugée satisfaisante, tandis que le test de sphéricité de Bartlett atteint 950,977 avec un seuil de signification de 0,000.

À l'issue de l'analyse factorielle, et en s'appuyant sur le critère de Kaiser, un seul facteur a été retenu. Les résultats, présentés dans le tableau ci-dessus, montrent que l'axe factoriel retenu explique 88,509 % de la variance totale. Les neuf items sont bien représentés par ce facteur unique, avec un coefficient alpha de Cronbach interne élevé de 0,984, attestant de la fiabilité de l'échelle de mesure.

Le facteur retenu met en évidence les traits caractéristiques du coaching des salariés dans les PME étudiées. L'ACP confirme ainsi le caractère unidimensionnel du concept de "coaching".

3.3. Analyse factorielle de compétence individuelle

Le tableau 3, intitulé "Résultats de l'analyse factorielle de la compétence individuelle," présente les réponses des enquêtés aux questions relatives à la dimension "compétence individuelle." Cette analyse vise à évaluer l'impact de ces réponses sur le calcul de l'alpha de Cronbach, permettant ainsi de mesurer la fiabilité et la cohérence interne des données collectées.

Tableau 3 : Résultats de l'analyse factorielle de compétence individuelle

Items	Composantes	Communalités
Au sein de votre structure, la compétence individuelle du salarié permet une meilleure prise de conscience des points forts et des points faibles dans l'équipe de travail.	0,958	0,867
Au sein de votre structure, les opportunités de développement individuelles pour les employeurs sont importantes.	0,931	0,798

Au sein de votre structure, la compétence individuelle du salarié permet de mieux connaître les moyens d'obtenir un avantage concurrentiel au sein de l'équipe de travail.	0,929	0,780
Au sein de votre structure, la compétence individuelle du salarié permet d'améliorer la capacité à influencer les autres et à établir des alliances dans les équipes de travail.	0,921	0,848
Au sein de votre structure, la compétence individuelle du salarié est un bon moyen d'aider les nouveaux employés à comprendre leurs nouvelles fonctions.	0,893	0,917
Au sein de votre structure, les employés apprennent généralement beaucoup individuellement en observant leurs collègues.	0,883	0,863
Valeurs propres	5,073	-
% de la variance expliquée	84,551	-
% cumulés de la variance expliquée	84,551	-
Coefficient alpha de Cronbach	0,963	-

Source : Auteur à partir des résultats de l'enquête.

L'analyse factorielle menée sur les six items utilisés pour mesurer les déterminants de la compétence individuelle met en évidence trois facteurs expliquant 84,551 % de la variance totale, avec un alpha de Cronbach de 0,963, indiquant un excellent niveau de fiabilité. Aucune variable n'a été exclue, car toutes présentaient une qualité de représentation supérieure à 0,5. Par ailleurs, l'indice KMO atteint une valeur satisfaisante de 0,705, et le test de sphéricité de Bartlett affiche une probabilité nulle, confirmant que la matrice de corrélation est adaptée à l'analyse et ne correspond pas à une matrice identité.

3.4. Analyse factorielle de compétence collective

Le tableau 4, intitulé "Résultats de l'analyse factorielle de la compétence collective," présente les réponses des enquêtés concernant les questions associées à la dimension "compétence collective." Cette analyse permet d'examiner l'impact de ces réponses sur le calcul de l'alpha de Cronbach, afin d'évaluer la cohérence interne et la fiabilité des données collectées.

Tableau 4 : Résultats de l'analyse factorielle de compétence collective

Items	Composantes	Communautés
Dans votre travail, vous avez l'occasion de développer les compétences professionnelles collectives.	0,985	0,911
Dans votre travail, vous êtes amené collectivement à apprendre des choses nouvelles.	0,964	0,928
Votre travail vous exige/demande un haut niveau de compétence collectif.	0,957	0,915
Au sein de votre entreprise, il y a des possibilités de développement et de perfectionnement collectives offertes aux employés.	0,955	0,909
Dans votre travail, vous avez la possibilité d'influencer collectivement le déroulement du	0,953	0,970

travail.		
Au sein de votre structure, vous aidez spontanément vos collaborateurs qui ont une forte charge de travail.	0,930	0,865
Valeurs propres	5,499	-
% de la variance expliquée	91,649	-
% cumulés de la variance expliquée	91,649	-
Coefficient alpha de Cronbach	0,982	-

Source : Auteur à partir des résultats de l'enquête.

Les résultats de l'analyse de la dimension « compétence collective » montrent que l'indice KMO atteint 0,859 et que le test de sphéricité de Bartlett affiche une valeur de 577,465 avec un seuil de signification de 0,000. Ces indicateurs confirment que la matrice de corrélations des données de l'échantillon est bien adaptée à une analyse en composantes principales (ACP). Toutes les composantes extraites présentent des valeurs propres supérieures à 1. L'analyse de ces facteurs révèle une variance totale expliquée de 91,649 % et une excellente cohérence interne, attestée par un alpha de Cronbach de 0,893.

3.5. Analyse factorielle de la performance organisationnelle

L'analyse factorielle de la performance organisationnelle repose sur les résultats présentés dans le tableau 5. Ce tableau regroupe les réponses à 12 questions auxquelles 54 participants ont répondu. Chaque question a été codée, permettant ainsi d'obtenir les résultats synthétisés dans deux colonnes. Ces données ont été essentielles pour le calcul de l'alpha de Cronbach, utilisé pour évaluer la fiabilité de l'échelle de mesure.

Tableau 5 : Résultats de l'analyse factorielle de la performance organisationnelle.

Items	Composantes	Communalités
Les objectifs de votre entreprise sont toujours atteints.	0,930	0,740
Votre entreprise recherche constamment des nouveaux moyens pour mieux satisfaire les clients.	0,912	0,680
Vous êtes en bonne relation avec votre employeur.	0,905	0,807
Vous êtes capable de modifier vos méthodes actuelles pour répondre aux exigences de vos clients.	0,901	0,808
L'évolution des parts de marchés de votre entreprise au cours de ces deux dernières années est constante.	0,899	0,671
Les emplois ont connu une évolution au cours de ces deux dernières années au sein de votre entreprise.	0,898	0,736
Votre entreprise réagit rapidement aux menaces concurrentielles.	0,888	0,819
Vous discutez régulièrement avec vos collaborateurs des forces et des stratégies pour mieux satisfaire vos clients.	0,880	0,865
Le chiffre d'affaires de votre entreprise connaît une évolution au cours de ces deux dernières années.	0,860	0,831
Vous recherchez constamment des nouveaux moyens pour mieux augmenter vos ventes.	0,858	0,774
La rentabilité économique de votre entreprise connaît une évolution au cours de ces deux dernières années.	0,824	0,812
Votre entreprise a connu une évolution du besoin en fonds de roulement au cours de ces dernières années.	0,819	0,789
Valeurs propres	9,332	-
% de la variance expliquée	77,763	-
% cumulés de la variance expliquée	77,763	-
Coefficient alpha de Cronbach	0,973	-

Source : Auteur à partir des résultats de l'enquête.

L'analyse des corrélations de Pearson entre les items constitutifs de la performance organisationnelle révèle des corrélations significatives, indiquant une absence de normalité entre ces items. Pour identifier des dimensions pertinentes mais latentes du concept, une analyse en composantes principales (ACP) a été réalisée. Les résultats obtenus, présentés dans le tableau, sont satisfaisants. L'indice KMO affiche une valeur de 0,872, et le test de sphéricité de Bartlett atteint 912,290 avec un seuil de signification de 0,000, confirmant que la matrice de corrélations de l'échantillon est adaptée à une ACP.

Cette analyse a permis d'identifier, selon le critère de Kaiser, un seul facteur pertinent. Tous les items présentent une communalité supérieure à 0,5, ce qui indique leur contribution significative à la structure factorielle. De plus, la valeur de l'alpha de Cronbach pour ce facteur est satisfaisante, dépassant le seuil minimal de 0,65. Cela atteste de la fiabilité acceptable de l'échelle utilisée pour mesurer la performance organisationnelle.

3.6. Résultats des tests d'hypothèse 1

Le tableau 6 présente le récapitulatif du modèle de régression linéaire multiple établissant le lien entre la performance organisationnelle, la formation des salariés et le coaching des salariés. Il met en évidence les deux tests statistiques utilisés dans cette étude pour analyser ces relations.

Tableau 6 : Récapitulatif du modèle de régression linéaire multiple entre Performance organisationnelle, Formation des salariés et Coaching des salariés

R	R-deux	R-deux ajusté	ANOVA			Coefficients			Sig.
			Ddl	F	Sig. de F		Bêta	t	
0,754	0,568	0,551	2	33,514	0,000	(Constante)		-0,173	0,863
			51			Formation des salariés	0,438	4,303	0,000
						Coaching des salariés	0,455	4,471	0,000

Source : Auteur à partir des résultats de l'enquête.

Les résultats des tests d'hypothèses sont synthétisés dans le tableau présenté. L'équation de régression multiple, où Y représente la performance organisationnelle, est la suivante : $Y = 0,438FS + 0,455CS - 0,173 + \varepsilon$. Ces résultats montrent que le modèle est globalement satisfaisant. Une liaison forte est mise en évidence entre les deux dimensions étudiées, avec un coefficient de corrélation (R) de 0,754. Par ailleurs, la formation des salariés (FS) et le coaching des salariés (CS) expliquent à hauteur de 55,1 % la performance organisationnelle, comme l'indique le R^2 ajusté.

Le modèle présente également un F de Fisher de 33,514, significatif au seuil de 0,000, avec 2 et 51 degrés de liberté. L'indépendance des termes d'erreur est confirmée par une valeur DW (Durbin-Watson) de 1,484. En outre, les coefficients de régression des deux dimensions sont significativement différents de zéro, comme l'attestent les résultats des tests t de Student (FS : $t = 4,303$, $p = 0,000$; CS : $t = 4,471$, $p = 0,000$).

En conclusion, ces résultats confirment que l'hypothèse H1 est validée. Ainsi, la combinaison de la formation et du coaching exerce une influence significative et positive sur la performance organisationnelle.

3.7. Résultats des tests d'hypothèse 2.

Le tableau 7 illustre le modèle de régression linéaire multiple établi entre la performance organisationnelle, la compétence individuelle et la compétence collective. Ce tableau met en évidence les résultats des deux tests statistiques appliqués dans le cadre de cette analyse, apportant des éléments clés pour l'interprétation des relations entre ces variables.

Tableau 7: Récapitulatif du modèle de régression linéaire multiple entre Performance organisationnelle, Compétence individuelle (CI) et Compétence collective (CC)

R	R-deux	R-deux ajusté	ANOVA			Coefficients			Sig.
			Ddl	F	Sig. de F		Bêta	T	
0,847	0,718	0,707	2	64,973	0,000	(Constante)		-0,961	0,341
						Compétence individuelle	0,676	7,805	0,000
			51			Compétence Collective	0,271	3,124	0,003

Source : Auteur à partir des résultats de l'enquête.

L'analyse du tableau montre que l'équation de notre modèle de régression linéaire multiple peut être formulée comme suit : $Y = 0,676CI + 0,271CC - 0,961 + \varepsilon$. Les résultats de l'estimation indiquent une valeur positive et significative pour la constante, représentant les facteurs non spécifiés. Par ailleurs, la statistique de Fisher est significative au seuil de 0,000 avec 2 et 51 degrés de liberté, et le test de Durbin-Watson ($DW = 1,872$) confirme l'indépendance des termes d'erreur. Le modèle présente un R^2 ajusté de 70,7 %, ce qui traduit une forte capacité explicative.

Les coefficients de régression des deux dimensions étudiées (compétence individuelle et compétence collective) sont significativement différents de zéro, comme en témoignent les résultats des tests t de Student (CI : $t = 7,805$, $p = 0,000$; CC : $t = 3,124$, $p = 0,003$). Ces résultats montrent que les dimensions identifiées pour caractériser la performance organisationnelle expliquent à elles seules 84,7 % de la variance observée ($R = 84,7 \%$). De plus, l'analyse révèle une relation positive entre la compétence individuelle (CI) et la compétence collective (CC) et leur impact sur la performance organisationnelle, avec une statistique de Fisher de 64,973.

Ces résultats signifient que la performance organisationnelle des PME augmente lorsque leur personnel est compétent, tant au niveau individuel que collectif. Ainsi, l'hypothèse H2 est validée, confirmant l'importance des compétences dans l'amélioration des performances organisationnelles.

4. DISCUSSION

Les résultats de notre étude sont discutés et analysés à travers les deux hypothèses formulées à partir de notre revue de littérature. Une comparaison avec les études existantes a permis d'évaluer la convergence de nos conclusions avec celles déjà établies. Lorsque des divergences ont été observées, des explications possibles ont été proposées.

La première hypothèse stipulait que la politique de formation et le coaching influencent positivement la performance organisationnelle des PME camerounaises. L'analyse de régression linéaire multiple a confirmé cette hypothèse, révélant que l'investissement en formation et en coaching a un impact positif sur la performance organisationnelle ($\beta = +0,438$; $p > 0,05$ et $\beta = +0,455$; $p > 0,05$). Ces résultats s'alignent avec les travaux de Cappelletti et Khouatra (2002), ainsi que de Khouatra et Noguera (2004), qui attribuent les écarts dans la création de valeur à des différences dans les dotations en ressources humaines. Ces chercheurs soulignent que l'amélioration de la performance organisationnelle repose sur des éléments tels que l'optimisation des conditions de travail, la qualité des échanges communicationnels et l'efficacité de la coordination interne. La formation continue est ainsi identifiée comme un levier essentiel pour développer un capital humain spécifique, constituant une source clé d'avantage concurrentiel (Mfela et Ousmanou, 2023).

La seconde hypothèse suggérait que les compétences individuelles et collectives ont un effet positif sur la performance organisationnelle des PME camerounaises. Cette hypothèse a également été confirmée par l'analyse de régression linéaire multiple, avec un effet significatif positif observé dans les données (cf. tableau 7). Les résultats montrent que la mise en commun des compétences par les employés réduit les pertes organisationnelles, démontrant ainsi un lien direct entre compétences et performance. Ce constat est appuyé par des études empiriques, qui ont confirmé que certaines compétences peuvent prédire non seulement la performance individuelle, mais également celle de l'organisation (El Hammioui, 2019).

Ces résultats renforcent l'idée que le développement des compétences, à la fois individuel et collectif, constitue un moteur essentiel pour l'amélioration de la performance organisationnelle, particulièrement dans le contexte des PME camerounaises.

Apports de la recherche

Cette recherche apporte un éclairage précieux sur la relation entre les compétences et la performance organisationnelle, en soulignant que cette influence varie selon le contexte. Elle enrichit les connaissances scientifiques en mettant en évidence l'importance cruciale de prendre en compte les spécificités contextuelles dans l'analyse de ce lien.

Sur le plan pratique, nos résultats offrent des pistes intéressantes pour les gestionnaires d'entreprises. Ils indiquent qu'un investissement dans la formation d'une proportion significative d'employés peut renforcer la productivité, à condition de limiter les départs de personnel. En effet, les ressources consacrées à la formation des employés qui restent au sein de l'organisation contribuent directement au maintien et à l'amélioration de la productivité.

Dans les situations où le turnover des employés est faible, il devient essentiel de multiplier les efforts de formation, notamment par le biais du coaching, pour permettre aux nouveaux collaborateurs d'acquérir rapidement les compétences nécessaires à leurs fonctions. Cela garantit non seulement une productivité soutenue, mais également la pérennité des performances de l'organisation.

Limites de la recherche

Notre étude présente plusieurs limites qui méritent d'être soulignées. La première réside dans sa nature transversale : les données ont été collectées sur une période restreinte, entre octobre et décembre 2023, ce qui n'a pas permis d'explorer pleinement les dynamiques liées au développement des compétences et à la performance organisationnelle. De plus, l'approche méthodologique retenue, essentiellement quantitative, aurait pu être complétée par une démarche qualitative pour enrichir la compréhension des phénomènes observés.

Une autre limite concerne la validité externe de nos résultats, qui demeure restreinte. En effet, cette recherche s'est concentrée exclusivement sur le secteur des PME, rendant difficile la généralisation des conclusions à d'autres secteurs d'activité. Cette problématique de validité externe est fréquemment évoquée dans la littérature scientifique (Ballot et al., 2001 ; Barrett et O'Connell, 2001).

Par ailleurs, des aspects tels que les spécificités culturelles, susceptibles de jouer un rôle

important dans la compréhension des relations entre compétences et performance organisationnelle, n'ont pas été intégrés à cette étude. Intégrer ces facteurs dans de futures recherches pourrait contribuer à une meilleure compréhension des liens entre ces deux notions et améliorer la portée de nos analyses.

Perspectives pour les recherches futures

Cette section propose des orientations pour les études à venir sur le lien entre le développement des compétences et la performance organisationnelle. Tout d'abord, notre méthodologie n'a pas permis d'établir des relations de causalité ni de mesurer les effets progressifs pouvant se manifester sur une période prolongée. Cela met en évidence la nécessité de recherches futures de nature longitudinale, afin de mieux comprendre l'évolution et l'impact des compétences sur la performance organisationnelle au fil du temps.

Par ailleurs, à la lumière de nos résultats, nous estimons qu'une évaluation inadéquate du développement des compétences — que ce soit au niveau organisationnel, des tâches ou des individus — peut limiter les effets positifs attendus sur la performance organisationnelle. Nous encourageons ainsi les recherches futures à approfondir ces dimensions et à explorer plus en détail les mécanismes sous-jacents.

Enfin, nous suggérons de compléter ces travaux par une étude utilisant une approche méthodologique qualitative. Cela permettrait de recueillir des données plus riches et contextualisées, contribuant à une meilleure compréhension des dynamiques entre le développement des compétences et la performance organisationnelle.

CONCLUSION

Au terme de notre étude, dont l'objectif principal était d'approfondir les connaissances sur les effets du développement des compétences et de la performance organisationnelle des PME camerounaises, nous avons mis en évidence des résultats pertinents. La pertinence de cette recherche repose sur la nécessité, dans le contexte actuel, de permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences, tant qualitatives que quantitatives. En effet, le succès des PME est étroitement lié au développement des compétences des ressources humaines (St-Onge et al., 2009). Ainsi, les PME modernes s'efforcent d'attirer les meilleurs talents, de

former les employés ayant du potentiel et de les fidéliser (Spector, 2003).

Les objectifs de cette étude ont orienté notre exploration théorique. Les travaux existants positionnent le développement des compétences comme un levier indispensable pour atteindre les objectifs des PME. Sur cette base, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- H1 : La politique de formation et le coaching influencent positivement la performance organisationnelle des PME camerounaises.
- H2 : Les compétences individuelles et collectives ont un effet positif sur la performance organisationnelle des PME camerounaises.

Les résultats de notre étude empirique sont intéressants, tant par leur conformité avec les théories abordées que par leur pertinence pour la mise en œuvre des spécificités du contexte camerounais. Cette étude a été menée auprès de 54 PME, en adoptant une approche hypothético-déductive, avec l'utilisation d'un questionnaire pour la collecte des données et d'un modèle économétrique de régression linéaire multiple pour leur analyse.

Ce travail, à la fois exigeant et rigoureux, a été rendu possible grâce à des contacts personnels établis avec le personnel des PME camerounaises. Il constitue une contribution significative à la compréhension du rôle du développement des compétences dans l'amélioration de la performance organisationnelle des PME.

BIBLIOGRAPHIE.

- Asraoui, I., Ouad F. et Aloui, I. Z. O. (2020), « Tableau de bord prospectif outil de pilotage de la performance des établissements publics marocains à accès ouverts », *in revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, vol. 4, n°. 2, pp. 279-301.
- Azzamouk, A. et Zahir, M. (2024), « Les enjeux de l'innovation pour les petites et moyennes entreprises Marocaines : cas de deux PME de la région Marrakech-Safi », *International journal of accounting, finance, auditing, management and economics*, vol. 5, n°. 4, pp. 415-430.
- Ballot, G., Fakhfakh F. et Taymaz E. (2001), « Firms' human capital, R&D and performance : A study on french and swedish firms », *in labour economics*, vol. 8, pp. 443-462.
- Barrett, A. et O'Connell P. J. (2001), « Does training generally work ? The returns to in-

- company training », *in industrial & labour relations review*, vol. 54, n°. 3, pp. 647-663.
- Belbouli, A. et Touhami, F. (2024), « Analyse de l'impact de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance des PME dans la région de Béni Mellal-Khénifra », *Alternatives managériales et économiques*, vol. 6, n°. 2, pp. 263-287.
- Boudi, Y. et Ait Soudane, J. (2019), « La formation continue, une pratique de la GRH pour le développement des compétences : Etude empirique auprès des entreprises de la ville d'El Jadida », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, vol. 3, n°. 8, pp : 411-432
- Boubakary, B. et Moskolai, D. D. (2017), « Compétences et capacités : Quels impacts sur la performance organisationnelle des PME camerounaises ? », *Actes du XXVIe Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 7-9 juin, Lyon, France, p. 32.
- Brockmann, M., Clarke, L. et Winch, C. (2009), « Competence and competency in the EQF and in european VET systems », *in journal of european industrial training*, vol. 33, n°. 8 et 9, pp. 787-799.
- Cadin, L., Guérin F., Pigeyre F. et Pralong J. (2012), *Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Dunod, 4è édition, pp. 1-688.
- Campoy, E., Maclouf, E., Mazouli, K. et Neveu, V. (2008), *Gestion des Ressources Humaines*, France, Collection Synthex, Pearson Education, pp. 1-184.
- Cappelletti, L. et Khouatra, D. (2002), La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine, *Actes du 23ème Congrès de l'AFC*, Toulouse, 22-23 mai, 21 pages.
- Chouchane, A., Louati, H. et Boudabouss, S. (2017). « La formation des salariés et la performance organisationnelle : Le cas de quelques entreprises en Tunisie », *Recherches en sciences de gestion*, n°. 120, pp. 75-97.
- Chyung, S. Y., Stepich D. et Cox, D. (2006), « Building a competency-based curriculum architecture to educate 21st-century business practitioners », *in the journal of education for business*, vol. 81, n°. 6, pp. 307-314.
- Cormier, S., Normand, W. et André-A. (2006), *Gérer c'est créer au quotidien*, presses de l'université du Québec, canada, pp. 1-132.
- Dahlqvist, J., Davidsson, P. et Wiklund, J. (2000), « Initial conditions as predictors of new

- venture performance: A replication and extension of the Cooper et al. Study », *Enterprise and innovation management studies*, vol. 1, n°. 1, pp. 1-17.
- Dohou, A. et Berland, N. (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », *28e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, 13, 14 et 15 juin, Lyon, France, pp. 1-22.
- Edith, P. (1959), « The theory of the growth of the firm », new york, wiley oxford, blackwell, p. 304.
- EL Hammioui, L. (2019), « La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise », *Revue internationale des sciences de gestion*, vol. 3, n°. 6, pp. 1 - 15
- Everaene, C. (2000), « la compétence : un compromis multidimensionnel fragile », *in Revue de gestion 2000*, vol. 17, n° 4, pp. 53-71.
- Evrard, Y ; Pras B. et Roux E. (2000), *Etude et recherche en marketing, fondements, méthodes*, 2éd, Dunod, Paris, pp. 1-704.
- Gelabert, C. R. M. et Martinez, A. F. A. (2011), « Modelacion de la dependencia y estructura del conocimiento en procesos de trabajo. Una aplicacion en la industria cubana del software. The knowledge dependence and structure modelling in work processes. », *An application to revista facultad de Ingenieria universidad de antioquia*, n°. 58, pp. 219-226.
- Gilbert, P. (2006), *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, la découverte, Paris, pp. 1-446.
- Jués, J.P. (2002), *Gestion des ressources humaines principes et points clés*, Paris, Ellipses, édition marketing, pp. 1-208.
- Karia, N. et Wong, C.Y. (2013), « The impact of logistics resources on the performance of Malaysian logistics service providers », *Production and planning et control*, vol. 24, pp. 589-606.
- Khouatra, D. et Noguera, F. (2004), « Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : concepts et outils de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, pp. 43-54.
- Lachtar, D. (2012), *Contributions des systèmes multi-agent à l'analyse de la performance*

- organisationnelle d'une cellule de crise communale. Centre de recherche sur les risques et les crises. Thèse de doctorat, Institut des sciences et technologiques Paris, pp. 1-273.*
- Lavigne, B. et St-Pierre, J. (2002), « Association entre le système d'information comptable des PME et leur performance financière. » *In 6^o Congrès international francophone sur la PME*, Montréal, Canada, pp. 1-16.
- Le Deiste, F. D. et Winterton, J. (2005), « What is competence ? », *in human resource development/international*, vol. 8, n^o. 1, pp. 27-46.
- Lorino, P. (2007), « Stylistic creativity in the utilization of management-tools », *ESSEC documents de recherche*, avril 2007, pp. 1-36.
- Lusthaus, C ; Adrien, M. H ; Anderson, G. et Carden, F. (2017), *Améliorer la performance organisationnelle. Manuel d'auto évaluation. Centre de recherche pour le développement international Ottawa, Dakar, Johannesburg, Le Caire, Montevideo, Nairobi, New Delhi, Singapour*, pp. 1-164.
- Metzger, J. L. (2010), « Peut-on sortir de la crise sans re-penser la gestion ? » *in savoir/agir* 2010/3, n^o13, pp. 39-47.
- Mfelam, J.R. et Ousmanou, Abdoul-Nasser. (2023), « Formation professionnelle continue et performance organisationnelle : cas des grandes entreprises industrielles camerounaises », *Revue d'études en management et finance d'organisation*, vol. 8, n^o. 1, pp. 1-15.
- Moën, F. et Skaalvike, E. M.** (2009), « Coaching and the effects on performance psychology », *in International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, vol. 7, n^o. 2, pp. 31-49.
- Oubya, G. (2016), *Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie. Thèse de doctorat en sciences de gestion université de côte d'Azur Français.*
- Plane, J. M. (2006), *La gestion des ressources humaines*, 2ème édition, economica, pp. 1-112.
- Peretti J. M. (2016), *Gestion des Ressources Humaines*, Magnard-Vuibert, Paris, 21è édition,

pp. 1-289.

- Reynaud, J. D. (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », in *sociologie du travail*, vol. 43, n°. 1, pp. 7-31.
- Shingh, M., Moss, H., Thomas, G.M., Dadario, M.B., Mirante, D. M.S.N., Ellsworth, Kelly, MSN., Shulman, Jodi PA-C., Bellido, S.BA., Amicucci, B., Jaffri, F.N.MD. (2022), « The development of an assessment rubric for the core and contingency team interaction among rapid response teams », *Simulation in healthcare*, vol. 17, n°. 3, pp. 144-155.
- Sogbossi, Bocco, B. (2010), « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », *Revue des sciences de gestion*, n°. 241, pp.117-124.
- Spector, P. E. (2003), *Industrial and organizational psychology: research and practice*. Wiley&Sons, 3^e édition, pp. 1-405.
- Sponem, S. (2002), L'explication de la diversité des pratiques budgétaires: une approche contingente, *23^e Congrès de l'Association francophone de Comptabilité (AFC)*, Toulouse, Mai 2002.
- St-Onge, Guerrero, S., Haines, V. et Audet, M. (2009), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 3^e édition, chenelière éducation, pp. 1-460.
- Tywoniak, S. A. (1998), « Le modèle des ressources et compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », in *Laroche, H. & Nioche, J-P.* (eds), *repenser la stratégie – fondements et perspectives*, Vuibert, pp. 166-204.
- Wamba, T. J. H, Bekono, S. S. et Fouda, J. B. III. (2020), « Les déterminants de la performance financière des petites entreprises camerounaises », in *Finance & Finance Internationale*, n° 20 Juillet, pp. 1-24.