

## **Le développement des compétences, un facteur d'amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise au Mali**

### **Skills development, a factor for improving organizational company performance in Mali**

**BERTHÉ Soungalo** (Enseignant-chercheur)

Universités des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT)

**DIABATE Adama** (Enseignant-chercheur)

Universités des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT)

**BALLO Issa** (Enseignant-chercheur)

Université des Sciences Sociales et de Gestion (USSGB)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

**GUINDO Laya Amadou** (Enseignant-chercheur)

Universités des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

**SOUMAILA MOULAYE Abdoulaye** (Enseignant-chercheur)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

**Résumé :** Cette étude cherche à comprendre le rôle du développement des compétences dans l'amélioration de la performance organisationnelle des entreprises maliennes, dans le but de savoir si les compétences développées en gestion des ressources humaines apportent des avantages organisationnels à l'entreprise. L'étude tente aussi d'établir la nature du lien entre le développement des compétences et la performance organisationnelle. Nous avons mené une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs au Mali. A l'aide de la technique dite boule de neige, nous avons obtenu un échantillon de 21 personnes. Nos résultats ont révélé que le développement des compétences joue un rôle important dans le processus de l'amélioration de la performance organisationnelle. Nos résultats indiquent que le développement des compétences permet d'atteindre une amélioration de la productivité du personnel, un faible taux



de Turn-over, de rotation, une satisfaction et une motivation accrue du personnel. Cette étude a des implications managériales, car elle a permis de mettre en relief le lien positif entre le développement des compétences et la performance organisationnelle, ainsi en les persuadant à investir davantage dans leur développement personnel.

**Mots-clés :** Compétences ; Développement des compétences ; Performance organisationnelle ; Gestion ; Gestion des compétences.

---

**Abstract:** This study seeks to understand the role of skills development in improving organizational performance of Malian's firms. In order to find out whether the skills developed in human resources management bring organizational benefits to the company. This study also tries to establish the nature of the link between the skills development and the organizational performance. We conducted a qualitative study based on semi-structured interviews in Mali. Through the technic so called "Snowball", we obtained a sample of 21 persons. Our results revealed that the skills development plays an important role in improving organizational performance. Our results indicate that the skills development enables the company to achieve improved staff productivity, low turnover, increased staff satisfaction and motivation. Our study has implications for managers because it highlighted the positive link between skills development and organizational performance, by urging them to invest more in their personal development

**Keywords:** Competence; Competence development; Organizational performance; Management; Competence management.

---

## 1. Introduction

Dans l'ère de la mondialisation, les entreprises sont confrontées à des défis fondamentaux à savoir l'évolution technologique, la diversité dans la demande des consommateurs, les nouvelles normes de qualité, les changements organisationnels, les nouveaux modes de management, l'importance grandissante de l'économie du savoir et des connaissances et les défis de l'internationalisation des échanges ainsi que l'intelligence artificiel...

Face à la complexité de ces défis les entreprises maliennes se trouvent d'une part dans une situation d'incertitude, de fluctuation économique et des mutations technologiques. D'autre part, elles assistent à l'intensification, l'internalisation de la concurrence, l'évolution démographique et de nouveaux courants socioculturels. En plus, on constate que le secteur privé malien fait face à de multiples problèmes à savoir un taux de turnover élevé (licenciements ou démissions), l'indiscipline, les revendications syndicales des travailleurs, la démotivation des salariés pour ne citer que cela. Ces faits influent négativement la performance organisationnelle des entreprises.

Pour ce faire, comprendre les nouvelles attentes de l'ère et adapter les politiques et pratiques en conséquence est devenu une nécessité pour les managers et des dirigeants d'entreprises en charge des pratiques du développement des compétences, car la survie et le développement des entreprises maliennes actuelles y dépendent. Elles doivent changer de mode de fonctionnement

en passant d'une logique de gestion statique à une logique d'adaptation permanente. Il s'agit là de donner aux managers les moyens pour faire face aux évolutions brutales lesquelles peuvent nuire à l'atteinte des objectifs de performance organisationnelle. Pour y répondre, elles ont adopté plusieurs stratégies et ont eu recours à différentes ressources, outils et pratiques. Dans cette logique, la gestion des ressources humaines a vu naître une palette d'outils et de pratiques. Ces derniers ont pour mission de permettre à la direction des ressources humaines de répondre aux enjeux de l'environnement économique, technologique, social, législatif, de la rude concurrence et l'exigence qualité des clients qui constituent son champ d'interaction. Parmi ces outils et pratiques, nous retrouvons le développement des compétences, la gestion des compétences, la formation, l'évaluation, la gestion des carrières, la recherche de la performance organisationnelle et bien d'autres encore qui constituent des atouts majeurs à travers lesquels les entreprises pilotent leurs activités. Aussi, pour pouvoir se démarquer de leurs concurrents, certaines entreprises ont fait le choix des ressources dites immatérielles dont la gestion des ressources humaines à travers le développement des compétences comme l'un des piliers de la performance organisationnelle, ce qui leur a valu la primauté dans leurs champs d'activités. Du coup, les organisations se sont tournées vers la pratique du développement des compétences pour atteindre leurs objectifs de performance.

Pour relever ces multiples défis, les entreprises maliennes doivent s'inscrire dans une nouvelle dynamique, celle du développement des besoins organisationnels (effectifs et compétences recherchées), des aspirations individuelles et organisationnelles à l'aide d'un système de management prenant appui sur les pratiques de la gestion des ressources notamment le développement des compétences comme gage de la performance organisationnelle.

De nombreuses études ont été menées ces dernières années pour montrer le lien entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et les performances de l'entreprise axées sur le développement des compétences. Notamment les travaux de Charles, B-Pauvres, Commeiras, N., Peyrat, D-Guillard & Roussel, P. (2007), de Peretti, M.J. (2018), de D. Lassoued (2017), de Thionville, R. & Gilbert, P. (2012), de Kochan, A. (2006), de Xhauflair, V., (2023), de Le Boterf, G. (2001), de Delteil, V. et Dieuaide, P. (2003). Ces études convergent toutes vers les mêmes observations et montrent que la fonction ressources humaines doit accélérer le mouvement et passer d'une conception centrée sur la gestion à une conception centrée sur la création de valeur. Dans cette optique, la fonction ressources humaines est élevée au rang de fonction clé de l'entreprise à fort impact stratégique

Dans cette logique, la fonction ressource humaine est considérée comme une fonction clé de l'entreprise à fort impact stratégique Cohen, A. (2006). Aussi, les politiques de personnel qui doivent être retenues sont celles les plus susceptibles de développer les compétences, la motivation, et la créativité du personnel afin de lui donner le désir d'être associé à la marche de l'entreprise. Ces évolutions posent la problématique du développement des compétences dans les entreprises privées du Mali et leurs contributions dans le processus de l'amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise.

Aussi, notre étude portant le développement des compétences dans l'amélioration de la performance organisationnelle a double objectif. D'abord, elle cherche à comprendre la contribution du développement des compétences dans le processus de l'amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise, fin de savoir si les compétences développées apportent des avantages organisationnels à l'entreprise. Ensuite, elle cherche à explorer le lien

positif entre le développement des compétences et la performance organisationnelle de l'entreprise.

En effet, cette étude repose sur les propositions de recherche suivantes :

- (P1) le développement des compétences améliore la performance organisationnelle ;
- (P2) l'utilisation de la gestion des compétences contribue à la performance organisationnelle ;
- (P3) la performance organisationnelle est dotée par la pratique du développement des compétences.

La présente étude présente un double intérêt. Tout d'abord, elle traite des aspects complémentaires du développement des compétences et ensuite permettre l'amélioration de la performance organisationnelle en vue de renforcer les études antérieures et ou de fournir des orientations aux études ultérieures. Les résultats de cette étude vont servir les opérationnels des entreprises privées et publiques à mieux cerner l'intérêt du développement des compétences au sein des organisations.

Ce papier est divisé en cinq parties distinctes à savoir : l'introduction, les fondements théoriques subdivisés en quatre points (compétence, développement des compétences, performance, performance organisationnelle), les approches méthodologiques, l'analyse et la discussion des résultats qui comprend (analyse des résultats et la discussion également), et enfin la conclusion.

## 2. Fondements théoriques

Des notions comme la compétence, le développement des compétences et la performance organisationnelle vont être développées.

### 2.1. Compétence

Malgré son caractère controversé, le concept de compétence a progressivement élargi sa signification théorique, et sa portée pratique devenant une notion clé de la gestion des ressources humaines des dernières décennies. Donner une définition de la compétence peut paraître fastidieux. En revanche, tenter de définir cette notion à l'éclairage de l'histoire et des différents auteurs, semble plus accessible car elle a fait l'objet de définitions très variées selon les auteurs et les contextes. C'est ainsi pour Tardif, J. (2006), la compétence est un savoir-agir complexe qui prend appui sur la mobilisation et la combinaison efficace d'une variété de ressources internes (ressources de l'individu : savoirs, savoir-faire, savoir-être, connaissances déclaratives, connaissances procédurales) et externes (ressources de l'environnement : personnes, réseaux, pairs (les personnes qui ont la même situation sociale ou fonction), banque d'échantillons, lois et procédures, technologies, internet à l'intérieur d'une famille de situations). De même Zarifian, P. (2005), fonde la compétence sur l'initiative, la prise de responsabilité et le bon sens ou l'intelligence pratique des situations de travail qui dépendent d'une combinaison entre des aptitudes professionnelles et personnelles. Pour lui, la compétence se définit en fonction d'une situation de travail. Pour Claude, G-V. & Quélin, B. (2004), la compétence est la combinaison des connaissances, des savoir-faire et des comportements professionnels nécessaires, pour faire face aux situations professionnelles courantes et évolutives. Elle se formalise par « être capable de ».

En stratégie, la compétence constitue la capacité de l'entreprise à favoriser l'utilisation et la transformation des ressources en fonction d'objectifs prédéfinis, pour maintenir et améliorer sa position concurrentielle. Aussi, elle nous renvoie à un processus collectif de création et de

développement de savoirs et de savoir-faire et de leur dissémination dans l'organisation. La compétence en stratégie revêt une dimension tacite importante puisque les compétences fondamentales ne sont pas facilement formalisables et résultent d'un apprentissage collectif fortement influencé par le contexte social (la socialisation comme moyen de transfert d'un savoir tacite).

En sciences de gestion des ressources humaines, Grundstein, M. (2002), définit la compétence comme la capacité des personnes à mettre en œuvre les savoirs et les savoir-faire constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des conditions de travail et des contraintes données : le poste de travail, un rôle déterminé, une mission spécifique. Ainsi la compétence se réalise dans l'action c'est un processus qui, au-delà des savoirs et des savoirs faire, fait appel aux comportements des personnes, à leur savoir être, à leurs attitudes éthiques.

## **2.2. Développement des compétences**

De l'opinion de Lassoued, D. (2017), le développement des compétences du personnel est devenu un concept inséparable du management. Il est perçu comme une source considérable d'avantages particulièrement compétitifs pour l'entreprise. Pour lui, le développement des compétences se réfère aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs, en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées, par l'amélioration de leurs connaissances, habiletés et aptitudes. Il suppose que le développement des compétences permet d'adapter les compétences des travailleurs à l'environnement externe et interne et aussi, au but visé par l'organisation. Il poursuit en disant que l'acquisition et le développement des compétences sont le fait des actions de formation (comportant objectifs, programmes, phases de confrontation à la pratique et détours théoriques) et de l'expérience professionnelle de l'activité de travail.

Selon les auteurs André, P., Laurent, B., Charles, B., & al. (1993), le développement des compétences, en matière de gestion ressources humaines englobe les activités de détermination des besoins de formation au niveau des différentes catégories de personnel, l'élaboration des programmes de formation et leurs évaluations. Ces activités permettent aux travailleurs d'acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires pour une meilleure performance ou encore pour accéder à des emplois qui comportent des responsabilités plus importantes.

Performance

De prime à bord, il faut noter que le vocabulaire des spécialistes n'est pas stabilisé, faisant de la performance un concept mal défini. C'est en ce sens que Lebas, M. (1995) disait que la performance est un construit qui débouche sur des divergences selon les auteurs, elle est un mot-valise qui reçoit de nombreuses acceptions. Dans ses récentes recherches, Motowildo, S.J. (2003), propose de définir la performance au travail comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée. Cette définition est significative et beaucoup avancée, elle sous-tend plusieurs propositions importantes. Elle suppose que la performance individuelle se réfère à des comportements que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Ensuite, elle représente un ensemble agrégé de comportements discrets qui influenceraient positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps

(les épisodes de comportements : motivation, habileté, savoir-faire, et qualité du travail). Selon Gilbert, P. & Charpentier, M. (2004), la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quel que soit la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis. Cette définition générique de la performance facilite son opérationnalisation dans un processus d'évaluation. La définition de la performance se confond alors à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, et par extension, avec tout ce qui contribue à l'atteinte de ces mêmes objectifs. De même, Véran, L. (2008), Stewart, J. & Walsh, K. (1994), s'inscrivent dans la logique de Bourguignon, A. (1995), pour qui la notion de performance nous renvoie à trois sens principaux qui sont : la performance est succès, la performance est résultat de l'action et la performance est action.

### **2.3. Performance organisationnelle**

Définir la performance organisationnelle n'est pas un choix aisé, elle est un concept multidimensionnel entouré de diverses approches et modèles. Ainsi, pour Voyer, P. (2000), il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance organisationnelle selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Chaque organisation a un travail à faire, des moyens de déterminer dans quelle mesure elle le fait bien et des façons de communiquer ses résultats. Du point de vue des gestionnaires de ressources humaines, la performance organisationnelle se définit souvent sous l'angle de l'efficacité et de l'efficacités, tandis que pour les employés, la satisfaction au travail, la qualité du climat de travail et leurs conditions de travail sont des critères importants. Aussi, en se basant sur l'approche par objectif, Etzioni, A. (1960) définit la performance organisationnelle comme l'atteinte d'objectifs précis identifiés à l'échelle de l'organisation. Et pour Kalika, M. (1988), l'efficacité organisationnelle est la matérialisation de la performance organisationnelle. À l'éclairage des travaux théoriques, la performance organisationnelle peut être définie comme la capacité d'une entreprise de déterminer et de mettre en œuvre de bonnes stratégies par l'instauration de meilleures relations entre ses services ; la recherche de la minimisation des conflits, la qualité de la communication et de la circulation de l'information et la flexibilité de la structure. L'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement, la participation aux prises des décisions ainsi que la rotation des employés, la qualité de la production et les communications multilatérales. S'agissant de la performance organisationnelle, il s'agit d'étudier la performance d'une organisation et non d'un individu, d'un acteur ou d'un processus. Cette entité globale pouvant être une entreprise, une association, une organisation publique (mairie, hôpital, université). La performance organisationnelle s'étudie au regard du ou des objectifs de l'organisation et des attentes des acteurs, en tenant compte du contexte dans lequel elle se réalise, d'où la nécessité de bien identifier ces trois aspects (objectifs, attentes et contexte) avant l'analyse de la performance. La performance organisationnelle détermine la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des processus efficaces pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. La performance organisationnelle est déterminée par trois facteurs à savoir : l'approche processus, le collaboratif ; la capacité à engager des démarches d'amélioration continue et la gestion du référentiel d'organisation.

### 3. Approche méthodologique

Pour réaliser notre recherche, nous avons eu recours à une méthodologie basée sur l'interprétation que les acteurs font du développement des compétences. Par conséquent, nous avons adopté une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs. Pour conclure, nous avons utilisé la grounded theory de Barney, G. Glaser & Anselm, L. Strauss, (1967) comme méthode d'analyse de données. La collecte des données s'est fait individuellement à l'aide d'un guide d'entretien. Les thèmes débattus provinrent des premières interviews que nous avons réalisé. D'autres données complémentaires issues de différents documents (rapports d'évaluation, de formation et les procès-verbaux) de l'entreprise ont été exploitées. Celles-ci nous ont permis de base pour nos entretiens. Suivant les techniques employées par la grounded theory, l'ensemble des données ont été enregistrées et retranscrites avant de passer aux codages ouverts, axial et sélectif.

### 4. Analyse et discussion des résultats

#### 4.1. Analyse des résultats

A travers la démarche de la grounded theory portant sur le développement des compétences dans l'amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise, par le biais de la méthode qualitative utilisant l'approche inductive et à l'aide d'entretiens semi-directifs et à l'image des propositions formulées, les résultats suivants ont été obtenus :

#### 1. Le développement des compétences améliore la performance organisationnelle (positif, négatif).

La première proposition se justifie dans le verbatim suivant : « si la performance organisationnelle existe, elle serait l'un des résultats du développement des compétences. Le développement des compétences vise à accroître les savoirs des collaborateurs pour une plus grande productivité, motivation et satisfaction des employés. Il garantit l'amélioration de la performance organisationnelle. Aussi, la performance organisationnelle est conditionnée au développement des compétences bien que cette condition ne soit pas absolue »

#### 2. L'utilisation de la gestion des compétences contribue à la performance organisationnelle (positif).

La seconde proposition se justifie dans le verbatim ci-après : « si la performance organisationnelle existe, elle serait l'un des résultats du développement des compétences. Le développement des compétences vise à accroître les savoirs des collaborateurs pour une plus grande productivité, motivation et satisfaction des employés. Il garantit l'amélioration de la performance organisationnelle. Aussi, la performance organisationnelle est conditionnée au développement des compétences bien que cette condition ne soit pas absolue »

#### 3. La performance organisationnelle est dotée par la pratique du développement des compétences (positif).

La troisième proposition est soutenue dans le verbatim subséquent : « une gestion optimale des compétences développées amplifie la performance organisationnelle de l'entreprise car, elle génère chez les collaborateurs des valeurs aptes d'accroître la productivité de l'entreprise. Par valeurs, il est question de nouvelles connaissances, du faible taux de turn-over, la confiance, un sentiment d'appartenance et de sécurité. Les compétences développées sont donc des stimulants

au profit de la performance organisationnelle d'où le concept de dotation de la performance par les compétences développées ».

De manière récapitulative, les résultats de l'étude se présentent comme suit :

- Le développement des compétences influence de manière significative la performance organisationnelle de l'entreprise et permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leurs personnels, en augmentant la qualité de leurs produits et de leurs services. Le développement des compétences, par la formation du personnel, est un investissement sûr pour l'entreprise et une source de motivation certaine pour les travailleurs. De même, cette étude prouve que :
- Le développement des compétences est une valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever. En ce sens le développement des compétences contribue à la planification stratégique et à la concrétisation de la mission de l'organisation, ainsi qu'à l'accroissement des connaissances et habilités des employés pour l'atteinte de la performance organisationnelle. Le développement des compétences joue un rôle important dans l'amélioration de la performance organisationnelle, car il permet à l'entreprise d'atteindre une amélioration de la productivité du personnel, un faible taux de rotation, une satisfaction et une motivation accrue du personnel, c'est pourquoi, il est devenu une priorité du manager, un vecteur d'implication parfait et une meilleure performance de l'entreprise. Du coup les compétences développées contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle tout en favorisant l'atteinte des objectifs de performance de l'entreprise ;
- Les actions de développement des compétences ont une influence directe positive mais pas forcément contingente sur l'amélioration de la performance. Parfois, les actions de développement des compétences ne contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle souhaitée. Par contre, elles favorisent d'autres facteurs au-delà de la simple amélioration de la performance comme la motivation, la fidélisation, l'implication, la culture d'entreprise, une meilleure rémunération, une meilleure opportunité d'évolution professionnelle, une marque de confiance envers le personnel et une assurance pour les clients.

#### **4.2. Discussion des résultats**

Néanmoins, notre étude expose un certain nombre de résultats intéressants :

- Nous n'avons pas observé au niveau de nos échantillons une représentation du développement des compétences telle que défini par Motowildo, S.J. (2003); Gilbert, P. & Thionville, R. (2012). Ce qui signifie certainement que le phénomène est spécifique aux pays, aux cultures et peut être lié au niveau de développement.
- Nous observons que le développement des compétences joue un rôle important dans le processus de l'amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise.
- Nous constatons que le développement des compétences permet à l'entreprise d'atteindre une amélioration de la productivité du personnel, un faible taux de rotation, une satisfaction et motivation accrue du personnel et de la clientèle.
- Nous observons également que le développement des compétences est devenu une priorité du manager, un vecteur d'implication parfait et une meilleure performance de l'entreprise.
- Nous constatons aussi que la formalisation impacte positivement les autres composantes de la pratique de développement des compétences (la formation, l'évaluation et la gestion).
- Nous avons de même observé des résultats assez étonnants notamment le fait les actions de développement des compétences ne contribuent parfois à l'amélioration de la performance

organisationnelle souhaitée. Notre interprétation a été que ces actions n'ont pas fait l'objet d'un suivi formel (formalisation).

Par conséquent, étant donné le manque d'évaluation desdites actions conformément au dispositif normal, ce résultat peut vouloir dire que les acteurs chargés du développement des compétences y prêtent moins d'attention aux procédures formelles (textes, règlements et normes) ou l'inexistence de procédures formelles en la matière.

Cette étude contribue donc aux travaux sur le développement des compétences et aux recherches sur l'amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise. Dans l'ensemble, nous confirmons le rôle du développement des compétences dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, Lassoued, D. (2017) ; Gilbert, P. & Charpentier, M. (2004); Argyris, C. & Schön, D-A. (2002-1996).

Nous faisons de nouvelles contributions en montrant que le développement des compétences influence de manière significative la performance organisationnelle de l'entreprise conformément aux discussions de Prahalad, C.K. & Hamel, G., (1990).

Nous montrons également que les actions de développement des compétences peuvent aussi favoriser d'autres facteurs au-delà de la simple amélioration de la performance. Par exemple, nous observons que les actions de développement des compétences favorisent la motivation, la fidélisation, l'implication, la culture d'entreprise, une meilleure rémunération, une meilleure opportunité d'évolution professionnelle, une marque de confiance envers le personnel et une assurance pour les clients.

Enfin, par rapport à la fidélisation, la confiance et l'évolution professionnelle, nous constatons que les actions de développement des compétences ont une influence directe positive mais pas forcément contingente, Lassoued, D. (2017).

Nous constatons qu'un dispositif de développement des compétences efficace s'adosse sur la formalisation pour atteindre ses objectifs de performances organisationnelle Sitkin, S.B. & Bies, R. (1994); Linda M. Scott, (1994) et Power, M. (2005). Enfin, en référence aux travaux des auteurs comme Anciaux, J.P. (1996); Valérie, M. (1999); Xavier, M. (2004) et Dejoux, C. & Dietrich, A. (2005), nous observons que seuls quelques résultats qu'ils ont observés ont été répliqués dans cette recherche, par exemples le rôle de la rémunération, la motivation et la fidélisation, l'évolution professionnelle.

Nous avons à travers nos entretiens pu constater que les composantes relatives au développement des compétences peuvent aider les entreprises dans leur stratégie de développement de relations durables avec leurs collaborateurs et leurs clients. Par exemple les composantes : formalisation, formation, évaluation et gestion des compétences sont des éléments clés à la BME, car ils contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels. Or ils sont fortement liés aux activités de développement des compétences plus qu'aux autres variables telles que la rémunération, la motivation, la fidélisation et l'évolution professionnelle.

## 5. Conclusion

Le but de cette étude était de comprendre le rôle du développement des compétences dans l'amélioration de la performance organisationnelle des entreprises maliennes afin d'établir le

lien entre le développement des compétences et la performance organisationnelle de l'entreprise à travers les propositions suivantes :

- Le développement des compétences améliore la performance organisationnelle ;
- L'utilisation de la gestion des compétences contribue à la performance organisationnelle ;
- La performance organisationnelle est dotée par la pratique du développement des compétences.

Pour atteindre nos objectifs, nous avons mené une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs au Mali. Aussi, les données collectées proviennent essentiellement des discours, des faits observés et des documents de l'entreprise (les rapports d'évaluation du personnel, de formation, les textes et les règlements). De même, nous avons utilisé la méthode grounded theory et naturellement l'analyse des données a été fait selon la technique de triangulation (le codage ouvert, le codage axial et le codage sélectif) pour nous permettre d'aller au fond à la découverte de la réalité en ce qui concerne le lien entre le développement des compétences et l'amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise. En réponse à nos entretiens, nos résultats ont révélé que le développement des compétences joue un rôle important dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Nos résultats indiquent que le développement des compétences permet à l'entreprise d'atteindre une amélioration de la productivité du personnel, un faible taux de rotation, une satisfaction et une motivation accrue du personnel. Il ressort que les activités de développement des compétences sont organisées autour de quatre composantes (la formalisation, la formation, l'évaluation et la gestion des compétences). Notre étude a des implications pour les managers, car elle a permis de mettre en évidence le lien positif entre le développement des compétences et la performance organisationnelle, les incitant ainsi à investir dans leur développement personnel. Nous avons à travers nos entretiens pu constater que les composantes relatives au développement des compétences peuvent aider les entreprises dans leur stratégie de développement de relations durables avec leurs collaborateurs et leurs clients.

Notre étude présente sûrement des limites qui sont aussi des voies de recherches futures ; sans lesquelles nous aurions pu l'améliorer davantage. Nous avons été butés à beaucoup de difficultés et cela nous a amené à faire plutôt une synthèse et non une analyse proprement dite. De même, notre cadre d'analyse s'est contenté d'une étude exploratoire et non d'une étude descriptive à partir de laquelle nous aurions pu faire une généralisation. Par conséquent, nous n'avons pas obtenu de données quantitatives qui auraient permis de comprendre les aspects quantitatifs.

Sur le plan conceptuel, nous avons considéré la formalisation des activités de formation comme des variables du développement des compétences. En dépit de nombreuses limites que l'on peut relever à une étude, cette étude montre que les activités de développement des compétences sont un moyen pour améliorer la performance organisationnelle de l'entreprise et de solidifier les relations durables avec les collaborateurs et les clients.

En définitive, nous avons l'intention de poursuivre ce débat dans nos futures recherches en prenant en compte certaines pistes d'amélioration. Donc, il serait intéressant d'élargir le champ d'étude en incorporant les publics pour avoir un échantillon représentatif mais également permettre une comparaison entre les deux types d'entreprises. Par ailleurs, il sera intéressant de vérifier les résultats obtenus par la méthode hypothético-déductive afin de permettre une généralisation des résultats. Cela, nous permettrait de mieux comprendre le rôle du

développement des compétences dans l'amélioration de la performance organisationnelle en étudiant la performance sur toutes ses dimensions. Du reste, il sera possible d'associer un modèle qui prendra en compte toutes les variables relatives aux concepts de développement des compétences et celui de la performance organisationnelle de l'entreprise en incluant des variables de modération et de médiation.

## REFERENCES

- [1] ANCIAUX, J.P. (1996). Le savoir en action des connaissances à la performance. Editions d'Organisation, 254 pages, ISBN-13 : 978-2708118850
- [2] ANDRE, P., LAURENT, B. CHARLES, B., ... et al. (1993). Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, 1 vol. (XXII-779 p.), ISBN : 2-89105-448.2 (Br.), EAN : 9782891054485, 776 P, <https://www.sudoc.fr/003418146>
- [3] ARGYRIS, C. & SCHÖN, D.A. (2002-1996). Apprentissage organisationnel. Théorie, Méthode, pratique. Paris : DeBoeck Université, 380 pages, <https://doi.org/10.4000/pistes.3758>
- [4] BARNEY, G. GLASER, & ANSELM. L. Strauss, (1967). The Discovery of Grounded Theory. La découverte de la théorie ancrée: stratégie pour la recherché qualitative. Collection individu et société, ISSN 1637-7923, ISBN 2200351178, 9782200351175, 409Pages.
- [5] BESSIRE, D. (1999). Définir la performance. Dans Comptabilité Contrôle Audit, (Tome5), Pages127-150, Editions Association Francophone de Comptabilité, ISSN 1262 2788, ISBN22711734102, DOI 10.3917/cca.052.0127, <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-audit-1999-2-pages-127.htm>
- [6] Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? Revue Française de Comptabilité, 269, pp.61-66
- [7] CADIN, L., GUERIN, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2003). GRH et fonction ressources humaines. Dans GRH, Pages 639-677
- [8] CHARLES, B-PAUVRES, COMMEIRAS, N., PEYRAT, D-GUILLARD & ROUSSEL, P. (2007). La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. Dans gestion des performances au travail, Pages 97-15. <https://doi.org/10.3917/dbu.one.2007.01.0097>
- [9] Claude, G-V. & Quélin, B. (2004). Nouvelles compétences et modes d'accès l'exemple du courtage en ligne. Dans Revue Française de Gestion, n°149, Pages 133-151
- [10] COHEN, A., (2006). Toute la fonction ressources humaines. Edition Dunod, Collection Toute la fonction, ISBN : 2100488902, Pages 440
- [11] DEJOUX, C. & DIETRICH, A. (2005). Management par les compétences : le cas Manpower. Gestion appliquée, ISSN 1762-7192. Pearson Education France, ISBN 2744071263, 233 pages
- [12] DELTEIL, V. & DIEUAIDE, P. (2023). Mutations de l'activité et du marché du travail des cadres : l'emprise croissante des croissances. La revue de l'IRES, N°37, Varia : protection sociale, représentations patronales ; marché du travail des cadres ; égalité hommes femmes
- [13] ETZIONI, A. (1960). Two approaches to organizational analysis: A critique and a suggestion. Administrative Science Quarterly, Vol.5, N°2, Pages 275-278
- [14] Gilbert, P. & Charpentier, M. (2004), Comment évaluer la performance RH ? Question, Revue de Gestion des Ressources Humaines ; Paris Iss.53, pages 29-42
- [15] Gilbert, P. & THIONVILLE, R. (2012). Le développement des compétences dans les organisations. Dans Traité de psychologie du travail et des organisations, Pages 143-173, <http://doi.org/10.3917/dunod.berna.2012.01.0143>,
- [16] GRUNSDSTEIN, M. (2002). De la Capitalisation des Connaissances au Renforcement des Compétences dans l'entreprise étendue, 1er Colloque du Groupe de travail « Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel » (GCCGI) ,2002-12, Nantes, France, 11 pages, <https://www.academia.edu>
- [17] KALIKA, M., (1988). Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances, Collection Gestion, Volume 33 of Collection Gestion. Série Politique générale, finance et marketing. Economica. Business entreprises – 428 pages, ISBN 2717815147,9782717815146,
- [18] LASSOUED, D. (2017). Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept de « compétences d'employabilité durable ». Education.Normandine Université. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel.01709184/document>

- [19] LE BOTERF, G. (2001). Ingénierie et évaluation des compétences, Paris, Editions d'organisation, 3<sup>e</sup> édition
- [20] LEBAS, M. 1995, « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août, p.66-71. <https://www.cairn.info>,
- [21] LINDA, M. Scott, (1994). Images in advertising: The Need for a Theory of Visual Rhetoric. The journal of Consumer Research. Vol.21.N°2, pp.252-273. The University of Chicago Press, <https://www.jstor.org/stable/2489819>
- [22] MARIE, P.J (2018). Gestion des ressources humaines, Vuibert, 2020, ISBN 2311406493, 9782311406498, 304 pages
- [23] MOTOWILDO, S. J. (2003). Job performance. In W.C. Borman, DOR. Ilgen&R.J.Klimoski (Eds). Handbook of psychology, 12 : Industrial and Organizational psychology, 39-53.
- [24] POWER, M., (2005). La société de l'audit, l'obsession du contrôle. Editions la découverte, Collection Algorithme, EAN 9782707143884, ISBN 2707714388X
- [25] PRAHALAD, C. & HAMEL, G., (1990).Théorie des Ressources-Compétences: Compétences clés, capacités organisationnelles-C. Harvard Business Review, page 242
- [26] SITKIN, S.B & Bies., R. (1994). The Legalistic Organization. The legalization of organizations: A multi-theoretical perspective, Sage Publications. <https://scholars.duke.edu>,
- [27] STEWART, J. & WALSH, K. (1994). Performance measurement: when performance can never be defined. Public Money & Management, Volume 14, Pages 45-49, <https://doi.org/10.1080/09540969409387815>
- [28] TARDIF, J. (2006). L'évaluation des compétences : documenter le parcours de développement, Edition Montréal : Chenelière éducation, 1vol. (XVIII-363p.) : ill.Couv.ill.en, <https://udl.primo.exlibrisgroup.com>
- [29] VALERIE, M. (1999). Evaluer et rémunérer les compétences. Librairie Tekhné, Raynaud Marie - Laure. Dans Réseaux 1999/5 (n°96), Page 258
- [30] VERAN, L. (2008). La performance, définition légitime et pertinence des indicateurs, Revue : La performance en management, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, Pages 41-65, [scholar.google.com](https://scholar.google.com)
- [31] VOYER, P. (2000). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 446-476 pages, 2<sup>e</sup>me édition. Presses de l'Université du Québec, EAN13 9782760509917, 978260521414, ISBN13 978-2-7605-0991-7
- [32] XAVIER, M. (2004). Comment motiver ? Editions d'Organisation, IBSN: 2-7081-3209-1,
- [33] XHAUFLAIR, V. (2003). Restructuration et nouveaux périmètres organisationnels : effet induits sur le travailleur. Colloque, <https://orbi.uliege.be> » ph-search,
- [34] ZARIFIAN, P. (2001). Objectif Compétence, Rueil-Malmaison, Editions Liaisons, (Entreprises et carrières), 1999 (compte-rendu), 76/ pp.127-128, <https://www.persee.fr>, doc, forem