



**Formation continue des cadres et performance sociétale des entreprises :
Le cas des unités de l'industrie agroalimentaire dans la région Dakhla-Ouad
Eddahab — Maroc, MA EL AININ, C.N.¹, OULAICH, J.²**

1. Enseignant chercheur, Centre universitaire de Guelmim, FSJES, Laboratoire des Etudes et recherches Appliquées en Sciences Economiques, Université Ibn Zohr, Agadir, cheikh.maelainin25@gmail.com.
2. Doctorant Chercheur, FSJES, Laboratoire de recherche en Management, Finance, et Economie Sociale Université Mohamed Ben Abdellah, Fès, oulaich88@gmail.com

Date de soumission : 12/06/2020

Date d'acceptation : 29/07/2020

Résumé :

La question de la formation continue est aujourd'hui primordiale au Maroc, notamment la formation continue et ses effets sur la performance des entreprises. C'est dans ce cadre qu'on a essayé de préciser des mesures de la performance sociétale afin de déterminer le lien entre la formation continue, plus précisément celle des cadres, et les indicateurs de la performance sociétale, cette dernière est difficile à mesurer, car elle joint un ensemble des objectifs fixés par l'entreprise, surtout en ce qui concerne la dimension sociale, et environnementale. Dans cette perspective, deux questions peuvent être posées : comment peut-on mesurer la performance sociétale des entreprises ? Et quels sont les effets de la formation continue des cadres sur cette performance ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons essayé, en premier lieu, de quantifier la performance sociétale, en utilisant l'analyse en composante principale. En deuxième lieu, nous avons analysé le lien entre la formation continue des cadres et la performance sociétale, en nous basant sur la régression logistique, mais aussi sur la régression linéaire multiple.

Les résultats constatés ont montré qu'il existe une relation directe entre la formation continue des cadres et les mesures de la performance sociétale des entreprises, de plus, nous pouvons souligner également que le degré de cette relation est très fort, mais aussi est très significatif.

Mots clés : Formation continue, performance sociétale, les cadres, les parties prenantes

Continuous training of executives and societal performance of companies: The case of food industry units in the Dakhla-Ouad Eddahab region - Morocco

Summary:

The issue of continuing education is today paramount in Morocco, in particular continuing education and its effects on business performance. It is within this framework that we tried to specify measures of societal performance in order to determine the link between continuing education, more specifically that of managers, and indicators of societal performance, the latter is difficult to measure because it joins a set of objectives set by the company, especially with regard to the social and environmental dimensions. In this perspective, two questions can be asked: how can we measure the societal performance of companies? And what are the effects of continuing management training on this performance?

To answer this problem, we first tried to quantify societal performance, using principal component analysis. Second, we analyzed the link between training of managers and societal performance, based on logistic regression, but also on multiple linear regression.

The results observed have shown that there is a direct relationship between the continuous training of executives and measures of the societal performance of companies, moreover, we can also emphasize that the degree of this relationship is very strong but is also very significant.

Keywords: Continuous training, societal performance, executives, stakeholders

Introduction :

Pour toutes les entreprises, la formation continue représente l'un des outils importants afin de promouvoir la compétitivité de celles-ci, elle encourage les travailleurs de la firme de conquérir, de contrôler, et de s'adapter avec les nouvelles technologies, d'améliorer leur productivité, et de s'accommoder à l'environnement dans l'objectif de satisfaire les besoins de la clientèle qui devient de plus en plus exigeante, et d'accroître les gains de l'entreprise.

Plusieurs études ont montré que les entreprises qui forment leurs personnels, dont l'objectif est d'améliorer leur compétitivité, mais aussi leur productivité, aboutissent à des résultats et des gains meilleurs que celles qui ne forment pas leurs salariés. Elles ont montré, également, l'importance de la formation continue dans la performance.

En revanche, pour identifier l'impact de la formation continue sur les entreprises, ces dernières adoptent des mesures qui sont faciles. Alors qu'elles doivent mesurer le plus important qui est en relation avec les résultats sociaux et sociétaux. En effet, une étude d'ASTD (American Society for Training and Development) a montré que seulement 95 % des entreprises adoptent des outils afin de mesurer les effets de la formation, uniquement, sur les résultats d'affaires et 3 % de celles-ci évaluent seulement les attitudes et les comportements des salariés formés.

Le choix de mener une étude qui porte sur l'impact de la formation continue sur les entreprises agroalimentaires dans la région Dakhla Ouad Eddahab au Maroc, a pour but de mettre l'accent sur des outils pour mesurer la performance sociétale de l'entreprise, et d'évaluer les effets de la formation continue sur cette performance. En effet, l'objectif du présent travail est de répondre à deux questions principales : « comment peut-on mesurer la performance sociétale des entreprises ? Et quels sont les effets de la formation continue des cadres sur cette performance ? »

Pour évaluer les effets de la formation continue sur la performance des entreprises agroalimentaires, nous avons adopté une démarche quantitative, de ce fait, nous avons collecté, les données auprès de ces entreprises via un questionnaire, par la suite on a essayé d'analyser ces données.

Afin d'élaborer cette étude, nous avons tenté, en premier lieu, de mettre l'accent sur un aperçu théorique en définissant les concepts clés de notre étude, mais aussi en abordant une revue de littérature de la relation entre la formation continue et la performance, en deuxième lieu, nous avons formé les hypothèses et présenté la méthodologie adoptée, et enfin, nous avons cerné et discuté les principaux résultats.

1. Cadre théorique

1.1. À propos de la formation continue

D'une manière générale, la formation continue constitue le secteur de la formation qui touche les individus qui ont quitté la formation initiale. Le champ de la formation continue est trop souvent associé à la formation professionnelle continue qui, bien qu'étant le secteur le plus visible de la formation continue, n'est pas le seul. La formation continue est aussi assurée par l'éducation publique, les entreprises, les administrations publiques ou encore l'autoformation.

La formation en entreprise peut prendre deux formes différentes : perfectionnement ou recyclage. Le premier a pour but de développer les compétences et il touche un collaborateur déjà en place, mais qui ne donne pas entière satisfaction ? Alors que le deuxième s'oriente vers les cadres et les managers. Il cherche à maintenir et adapter la formation initiale pour accompagner et faciliter le changement (BERNIER, 2015).

Dans le même sens, on peut citer, également, quatre techniques de formation : Formation de poste, Monitoring, Cours magistral, et le Coaching, en effet, le but principal de ce dernier est de rendre plus performant un savoir-faire du personnel, notamment les ingénieurs et les cadres. Elle consolide l'efficacité au travail, et elle permet au cadre d'avoir une meilleure connaissance de lui-même (LUNGU, 2016).

1.2. De la performance financière à la performance sociétale

En ce qui concerne la performance, la comptabilité joue un rôle primordial dans la détermination des indicateurs de la performance, puisqu'elle est l'art de rendre compte en s'appuyant sur des informations qui reflètent la réalité, l'intégralité et la véracité des actions engagées par l'organisation et l'évaluation de leurs conséquences. La logique des investisseurs est de s'appuyer sur la comptabilité financière qui ramène toute transaction à son prix de marché. Par contre, Benoît Pigé (2015) a démontré que cette comptabilité financière est insuffisante au niveau théorique, et il faut prendre en considération l'approche qualitative qui permet d'aborder un dialogue de confiance entre toutes les parties prenantes qui sont en relation avec l'entreprise.

En effet, plusieurs chercheurs ont défini la performance selon une approche sociétale, dans son aspect conceptuel, de nombreux modèles théoriques ont été faits afin de dégager une définition permettant de synthétiser les connaissances produites autour de la performance sociétale de l'entreprise.

Pourtant, il faut citer que le modèle de Wood reste le plus dominant, car il le joint avec la théorie des parties prenantes, de ce fait, ce modèle repose sur trois dimensions principales qui sont liées d'une manière étroite :

- *Une dimension normative* : cette dimension renvoie aux principes de responsabilité sociétale qui peuvent être cités selon trois niveaux : le principe de légitimité, le principe de responsabilité publique et le principe d'implication managériale.
- *Une dimension managériale* : qui se focalise sur le concept de réceptivité sociétale de l'entreprise, en mettant l'accent sur les apports de la théorie des parties prenantes. En effet, cette réceptivité peut être définie comme la stratégie de réponse aux problèmes sociétaux, qui représente un facteur de différenciation efficace et pertinente.
- *Une dimension instrumentale* : elle renvoie aux moyens et aux mesures mis en place pour manipuler et protéger les acquis en ce qui concerne la satisfaction des attentes des parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, écologie... etc.)

Ces trois dimensions sont interdépendantes et en parfaite interaction et se conjuguent pour expliquer le dynamisme de la performance sociétale de l'entreprise (Bastianutti et Dumez, 2012).

D'autre côté, Myriam Emilie et al.¹(2016), sont basées sur des critères subjectifs afin d'évaluer la performance sociétale, en effet, elles ont mesuré cette dernière par le degré d'atteinte des objectifs, qui touchent principalement le partage équilibré des bénéfices, les produits locaux, la vente directe, la cohésion de groupe, et l'existence et cotisation à un fonds de solidarité.

De même, une étude de B. Véronique (2015) a souligné que les traits d'une performance sociétale découlent de finalités organisationnelles non lucratives et de modalités d'accomplissement portées par les convictions éthiques et instrumentales des dirigeants.

1.3. Liaisons entre formation continue et performance

Concernant la relation entre la formation continue des cadres et la performance des entreprises, Delame et Kramarz (1997) ont signalé que la formation continue exerce un effet positif sur la valeur ajoutée des entreprises, et donc sur la performance, notamment les entreprises qui forment les ingénieurs, les cadres et les techniciens.

¹ Myriam-Emilie Kessari, Cédrine Joly, Mélanie Jaeck, et Annabelle Jaouen ont essayé de concilier d'une manière durable la performance économique et la performance sociétale des points de ventes collectifs ;

Des travaux en France ont permis de montrer, cependant, des disparités dans le rendement de la formation liées aux catégories socioprofessionnelles de salariés qui reçoivent cette formation. De même, les études montrent que les gains de productivité associés à la formation des ingénieurs ou des managers sont plus élevés. Ces résultats confirment l'hypothèse selon laquelle les firmes ont plus tendance à adresser la formation continue vers le personnel qualifié.

Dans le même sens, Doray, Bélanger et Labenté (2004), ont constaté que les structures culturelles de personnes formées établissent un rapport positif ou au contraire un rapport négatif, c'est-à-dire un rapport de détachement ou de mise à distance à la participation. De même, le personnel de l'entreprise, qu'ils soient cadres ou ouvriers, n'ont pas le même intérêt de suivre une formation, car leurs situations et leurs enjeux d'emploi ne sont pas les mêmes, et n'ont pas, également, la même probabilité de réussir, parce que leur parcours de formation initiale diffèrent aussi.

2. Modèle d'analyse

2.1. Choix des variables

Pour les choix des variables, nous avons retenu, en ce qui concerne la formation continue, et comme OUTARRA, deux variables :

- Les dépenses réelles² de la formation continue des cadres en 2018 ;
- Le nombre des cadres formés en 2018 ;

En ce qui touche la performance sociétale, et en se basant sur la revue de littérature, notamment les travaux de WOOD et d'EMILIE, nous avons choisi :

- La satisfaction des salariés en 2019 ;
- L'existence des fonds accordés aux organismes non gouvernementaux en 2019 ;
- La protection de l'environnement en 2019.

2.2. Hypothèses de la recherche

La problématique de cette étude s'articule autour de deux hypothèses principales à savoir :

- ✓ H1 : Le nombre des cadres formés exerce un impact direct sur la performance sociétale ;
- ✓ H2 : Les mesures de la performance sociétale sont indépendantes des dépenses de la formation continue des cadres ;

² Pour calculer ces dépenses, on a essayé de prendre en considération, les coûts de la formation qui sont payés par l'entreprise, car l'État, via les contrats spéciaux de formation, rembourse 70 % de ces coûts.

- H21 : L'existence des fonds accordés aux ONG sont indépendants des dépenses en formation continue des cadres ;
- H22 : la satisfaction des salariés est indépendante des dépenses en formation continue des cadres ;
- H23 : la protection de l'environnement est indépendante des dépenses en formation continue des cadres.

En effet, la formulation de la première hypothèse est faite sur la base de plusieurs études comme ELMADI (2011) qui a constaté que le nombre des formés exerce des effets positifs sur la performance et GUILLAUME (2015) qui a dégagé les mêmes résultats, surtout, lorsqu'il s'agit des cadres. Pour la deuxième hypothèse, on peut la justifier en se référant à notre travail, en fait, nous avons dégagé que la performance sociétale est indépendante des sommes consacrées à la formation continue pour les PME des trois régions du sud.

2.3. Méthodologie choisie

Afin d'évaluer les effets de la formation continue des cadres sur la performance sociétale des entreprises agroalimentaires dans la région Dakhla Ouad-Eddahab, nous avons adopté une démarche quantitative. De ce fait, nous avons tenté de collecter, dans un premier temps, les données auprès des entreprises agroalimentaires dans cette région, via un questionnaire. Dans un deuxième temps, nous avons opté pour une analyse bivariée des données collectées, en utilisant l'analyse de la variance, en vue de tester la dépendance entre les variables de notre étude. Dans un troisième temps et pour établir une mesure permettant d'évaluer la performance sociétale, nous nous sommes basés sur l'analyse en composantes principales. Dans un quatrième temps, nous avons essayé de modéliser, économétriquement, l'impact de la formation continue de l'année 2018 des cadres sur la performance sociétale de l'entreprise en 2019.

2.4. Questionnaire et échantillon

Notre questionnaire est divisé en trois parties, la première a été consacrée à l'identification de l'entreprise, la deuxième a mis l'accent sur la formation continue des cadres, par la suite nous avons posé des questions qui touchent principalement les mesures de la performance sociétale dans la dernière partie. En outre, nous pouvons présenter, d'une manière plus approfondie, ces trois parties comme suit :

- *La première partie* : cette partie contient des questions qui mettent l'accent sur l'identification générale des entreprises enquêtées, comme le nombre des cadres, la date de création, l'activité principale de l'entreprise... etc.

- *La deuxième partie* : au cours de cette partie, nous avons visé la collecte des données sur les dépenses de la formation continue et le nombre des cadres formés.
- *La troisième partie* : les questions de cette partie s'intéressent principalement aux mesures de la performance sociétale. Elle a pour objectifs de collecter le maximum d'informations sur les indicateurs de performance sociétale (l'engagement envers les parties prenantes, la satisfaction des salariés... etc.).

Pour l'échantillon, nous avons tenté de questionner toutes les entreprises agroalimentaires dans la région Dakhla Ouad-Eddahab, il s'agit, donc, d'un recensement exhaustif et non pas d'un échantillon. En effet, le nombre de ces entreprises est de 78, mais, malheureusement, seulement 30 entreprises qui nous ont accueillis.

3. Résultats obtenus

3.1. Statistiques descriptives

Tableau 1 : Statistique descriptive de la variable formation continue des cadres

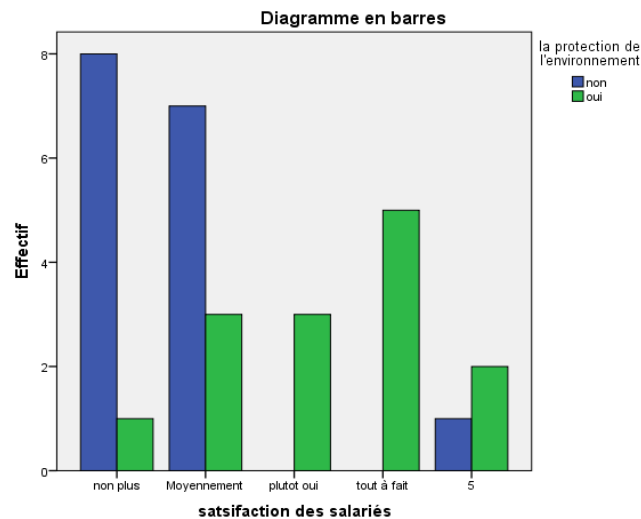
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Dépenses de la formation continue des cadres	30	8700,0	21 750,0	14 340,000	3 393 792
Nombre des cadres formés	30	2	12	5,57	2 208

Source : Les auteurs

D'après le tableau précédent, nous pouvons constater qu'en 2018, les dépenses réelles moyennes de la formation atteignent 14340 et l'écart-type de ces dépenses est de 3393,7, ce qui nous permet de souligner qu'il existe une faible dispersion de ces dépenses, et c'est ce qu'on peut remarquer au niveau de nombre des cadres formés, puisque la moyenne de ceci est de 5,5 et son écart-type atteint 2,2.

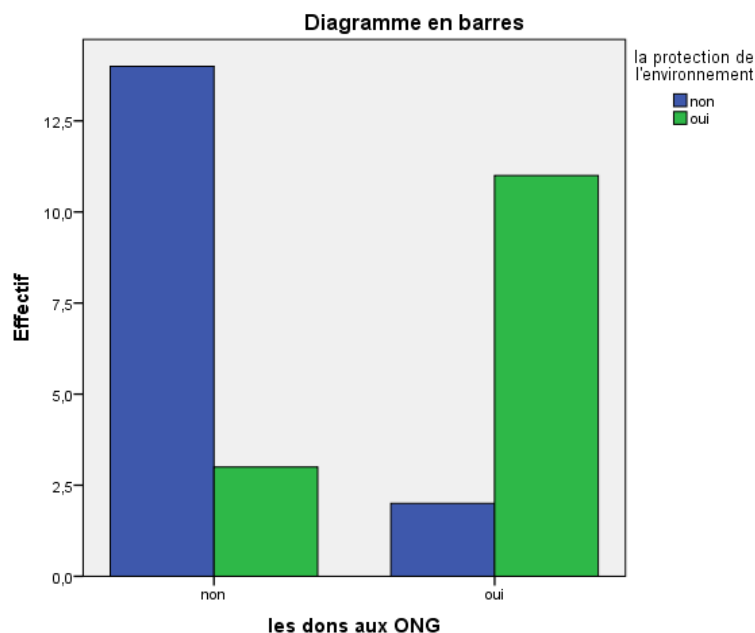
De même, en reposant sur les diagrammes ci-dessous, nous pouvons, également, signaler que 19 entreprises ont déclaré que leurs salariés ne sont pas satisfaits, alors que, le reste de ces entreprises disposent des employés qui sont moyennement, ou totalement satisfaits. Concernant l'existence des fonds accordés aux ONG et la protection de l'environnement, nous pouvons constater que 16 entreprises accordent des dons à ces organismes, et 14 entreprises appliquent des mesures pour protéger l'environnement.

Figure 1 : Distribution des entreprises en fonction de degré de satisfaction des salariés et la protection de l'environnement



Source : Les auteurs

Figure 2 : Distribution des entreprises en fonction de l'existence des dons accordés aux ONG



Source : Les auteurs

D'après les diagrammes en haut, les entreprises qui marquent une non satisfaction de leurs salariés sont celles qui n'adoptent pas des mesures pour la protection de l'environnement, au contraire, les entreprises, dont les salariés sont satisfaits, sont conscientes de l'intérêt de préserver l'écologie. De même, on peut noter, également, qu'il existe un lien fort entre l'existence des fonds accordés aux ONG et la protection de l'environnement.

D'un autre côté, la majorité des variables étudiées dans ce travail, sont des variables qualitatives ordinales ou dichotomiques, donc il est nécessaire de valider les échelles de mesures.

3.2. Validation des échelles de mesure

Afin de valider la fiabilité des échelles de mesure, nous avons opté pour le coefficient d'Alpha de Chronbach, en effet les résultats fournis par le SPSS sont comme suit :

Tableau 2 : Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
, 740	, 873	3

Source : Les auteurs

D'après le tableau des statistiques de fiabilité, on constate que la valeur du coefficient d'Alpha de Cronbach est de 0,74, ce qui est très bon pour valider la fiabilité des échelles.

Ainsi, le tableau de corrélation montre que toutes variables ordinales sont fortement corrélées ($r > 0,6$). Ceci nous permet de considérer que les variables mesurent un même construit qui est la performance sociétale.

Tableau 3 : Matrice de corrélation inter-items

	Satisfaction des salariés	Existence des dons accordés aux ONG	Protection de l'environnement
Satisfaction des salariés	1 000	, 825	, 598
Existence des dons accordés aux ONG	, 825	1 000	, 665
Protection de l'environnement	, 598	, 665	1 000

Source : Les auteurs

On peut, donc, souligner que les 3 variables représentant des mesures fiables et efficaces de la performance sociétale des entreprises. De ce fait, nous commençons à analyser le lien entre cette dernière et la formation continue des cadres

3.3. Analyse bivariée des données

Pour identifier la relation entre les dépenses de la formation continue et le nombre des cadres formés, d'une part, et les indicateurs de la performance sociétale, d'autre part, nous nous sommes basées sur l'analyse de la variance.

3.3.1. Relation entre la formation continue des cadres et l'existence des fonds accordés aux ONG

Le logiciel SPSS nous a fourni les caractéristiques suivantes :

Tableau 4 : Analyse de la variance entre la formation continue des cadres et l'existence des fonds accordés aux ONG

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Nombre de cadres formés	<i>Inter-groupes</i>	69 539	1	69 539	27,1	, 000
	<i>Intra-groupes</i>	71 828	28	2 565		
	<i>Total</i>	141 367	29			
	<i>Inter-groupes</i>	173 298 583,710	1	173 298 583,71	30,19	, 000

Dépenses en formation continue des cadres	<i>Intra-groupes</i>	160 718 416,290	28	5 739 943,439		
	<i>Total</i>	334 017 000	29			

Source : *Les auteurs*

L'analyse des résultats présentés dans le tableau en haut, montre l'existence d'une relation directe entre la formation continue et l'existence des fonds accordés aux organismes non gouvernementaux, puisque le degré de signification est de 0,000.

3.3.2. Relation entre formation continue et satisfaction des cadres

Après l'analyse de la variance, présentée dans le tableau ci-dessous, on peut souligner, avec une marge de confiance de 99 %, que la variable formation continue des cadres, représentée par le nombre des cadres formés et les dépenses de la formation, et la satisfaction des salariés ne sont pas indépendantes, car le degré de significativité est, respectivement de 0,000 et 0,003.

Tableau 5 : Analyse de la variance entre la formation continue des cadres et la satisfaction des salariés

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Nombre de cadres formés	<i>Inter-groupes</i>	111 278	4	27 819	23 114	, 000
	<i>Intra-groupes</i>	30 089	25	1,204		
	<i>Total</i>	141 367	29			
Dépenses en formation continue des cadres	<i>Inter-groupes</i>	153 469 000	4	38 367 250,00	5 313	, 003
	<i>Intra-groupes</i>	180 548 000	25	7 221 920,000		
	<i>Total</i>	334 017 000	29			

Source : *Les auteurs*

Nous constatons, également, que les sommes des carrés intergroupes sont très importantes dans les sommes des carrés totales, et nous pouvons déduire que la relation entre la formation continue des cadres et la satisfaction des salariés est forte. Et il nous reste d'analyser le lien entre la formation continue et l'adoption des pratiques de la protection de l'environnement.

3.3.3. Relation entre formation continue des cadres et protection de l'environnement

Comme nous avons déjà souligné, l'ANOVA permet de détecter le lien entre les dépenses de la formation continue des cadres, et la protection de l'environnement. Étant donné que le seuil de signification est de 0,009, qui reste inférieur au seuil de 5 %, nous pouvons signaler qu'il y a une relation directe entre les deux variables.

De même, nous pouvons remarquer que la statistique de Fisher calculée est de 9,06 concernant les variables : le nombre des cadres formés et la protection de l'environnement, avec un seuil de significativité de 0,005, ce qui nous permet de conclure que ces deux variables sont dépendantes. Le tableau suivant résume les résultats de cette analyse :

Tableau 6 : Analyse de la variance entre la formation continue des cadres et la protection de l'environnement

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Nombre de cadres formés	<i>Inter-groupes</i>	34 572	1	34 572	9064	,005
	<i>Intra-groupes</i>	106 795	28	3 814		
	<i>Total</i>	141 367	29			
Dépenses en formation continue des cadres	<i>Inter-groupes</i>	72 958 339,28	1	72 958 339,28	7825	,009
	<i>Intra-groupes</i>	261 058 660,714	28	9 323 523,597		
	<i>Total</i>	334 017 000	29			

Source : Les auteurs

D'après ce qui précède, nous pouvons conclure que la formation continue des cadres et la performance sociétale sont des variables dépendantes, autrement dit, les dépenses en formation continue des cadres et le nombre des cadres formés exercent un impact sur les indicateurs de la performance sociétale. De ce fait, la régression logistique permet de mesurer le degré de cet impact.

3.4. Régression logistique

Nous avons estimé un modèle de régression logistique, permettant d'expliquer des variables qualitatives par d'autres variables. Autrement dit, la régression logistique, notamment, binaire a pour but d'expliquer une variable d'intérêt binaire (c'est-à-dire de type « oui/non » ou « vrai/faux »). Les variables indépendantes qui vont être introduites dans ce modèle peuvent être quantitatives ou qualitatives.

Dans notre cas, nous allons expliquer les mesures de la performance sociétale, à savoir, la protection de l'environnement et l'existence des fonds accordés aux ONG, qui sont des variables dichotomiques, par la variable formation continue des cadres qui est une variable quantitative. En effet, on a essayé, en premier lieu, de modéliser l'impact de la formation continue des cadres sur l'existence des fonds accordés aux ONG, et en deuxième lieu, nous avons tenté de modéliser l'impact de la formation continue des cadres sur la protection de l'environnement.

3.4.1. Degré du lien entre la formation continue des cadres et l'existence des fonds accordés aux ONG

Le logiciel SPSS nous dégagé les tableaux suivants :

Tableau 7 : Récapitulatif des modèles de la régression logistique de la variable existence des dons accordés aux ONG

Étape	-2 log-vraisemblance	R-deux de Cox & Snell	R-deux de Nagelkerke
1	5 053 ^a	, 699	, 937

Source : *Les auteurs*

D'après le tableau en haut, nous pouvons constater que la formation continue des cadres explique 93,7 % de l'existence des fonds accordés aux ONG. En effet, la probabilité prédite par le modèle s'approche de la valeur observée. Autrement dit, plus le nombre des cadres formés ou les dépenses de la formation des cadres d'une entreprise s'accroissent plus la probabilité que cette dernière d'accorder des dons aux ONG s'élève.

Tableau 8 : Significativité des paramètres du modèle de régression logistique de la variable existence des fonds accordés aux ONG

		A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Étape 1 ^a	Cadres	5 565	5 489	1,028	1	, 311	261 227
	Dépenses	, 003	, 004	, 838	1	, 360	1,003
	Constante	-80 109	83 571	, 919	1	, 338	, 000

Source : *Les auteurs*

Les résultats obtenus, via le logiciel SPSS, nous montrent que la significativité des paramètres associés aux variables de la formation des cadres est faible, ceci peut être expliqué par la taille de notre population qui est seulement 30 observations, et par le fait que la formation des cadres exerce un effet à long terme sur les mesures de la performance sociétale de l'entreprise.

3.4.2. Degré du lien entre la formation continue des cadres et la protection de l'environnement

Nous pouvons résumer les résultats fournis par le SPSS comme suit :

Tableau 9 : Récapitulatif des modèles de la régression logistique de la variable protection de l'environnement

Étape	-2 log-vraisemblance	R-deux de Cox & Snell	R-deux de Nagelkerke
1	30 334	, 310	, 414

Source : *Les auteurs*

Nous remarquons que les coefficients de détermination ne sont pas assez importants, en effet, le R-deux de Cox & Snell est de 31% et de Nagelkerke est de 41,4%. Cependant, il est nécessaire de tester la significativité des paramètres du modèle, ce qui est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 10 : Significativité des paramètres du modèle de la régression logistique de la variable protection de l'environnement

	A	E.S.	Wald	Ddl	Sig.	Exp(B)

Étape 1 ^a	Cadres	, 476	, 288	2 728	1	, 099	1,610
	Dépenses	, 000	, 000	1,975	1	, 160	1 000
	Constante	-6 064	2 352	6 649	1	, 010	, 002

Source : *Les auteurs*

En nous basant sur les résultats affichés dans le tableau ci-dessus, le degré de significativité du paramètre associé au nombre des cadres formé est de 9%, alors que la signification de celui associé aux dépenses de la formation continue est de 16%.

À partir de ces tableaux, on peut conclure, d'une part, que la variable formation continue des cadres exerce un effet sur la protection de l'environnement, cet impact est seulement de 41,4 %. D'autre part, les paramètres du modèle sont plus significatifs par rapport au modèle précédent.

3.5. Analyse en composantes principales

Pour trouver une mesure permettant de synthétiser la performance sociétale des entreprises, nous avons opté pour une analyse en composantes principales, cette dernière permet de réduire un ensemble de variables, en une ou deux composantes qui résument le maximum d'information.

De ce fait, les résultats obtenus par le logiciel SPSS sont les suivants :

Tableau 11 : Indice de KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		, 689
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	47 308
	Ddl	3
	Signification de Bartlett	, 000

Source : *Les auteurs*

L'indice de KMO est égal à 0,69 qui tend vers 0,7, on peut, donc, dire que la qualité de la corrélation est bonne avec une signification de BARTLETT de 0 %, nous pouvons, par la suite, continuer l'analyse factorielle des données.

Tableau 12 : Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Satisfaction des salariés	1 000	, 827
Dons aux ONG	1 000	, 874
Protection de l'environnement	1 000	, 696

Source : *Les auteurs*

D'après le tableau, en haut, exposant la qualité des représentations, nous pouvons constater que toutes les variables sont bien représentées sur l'axe parce qu'elles sont proches du bord de cercle des corrélations. À ce niveau, ces variables permettent de résumer, d'une manière optimale, la performance sociétale des entreprises agroalimentaires situées dans la région Dakhla-Ouad-Eddahab.

Tableau 13 : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2 397	79 895	79 895	2 397	79 895	79 895
2	, 435	14 502	94 397			
3	, 168	5 603	100 000			

Source : Les auteurs

Selon la règle de KAISER, les composantes dont les valeurs propres sont supérieures à 1 sont les seules qui vont être retenues. Dans notre cas, une seule composante est retenue, cette dernière exprime presque 80 % de la variance totale (information initiale), avec une valeur propre de 2,39 qui est supérieure 1.

Nous pouvons conclure que nous avons expliqué 80 % de la performance sociétale.

Tableau 14 : Matrice des composantes

	Composante 1
Satisfaction des salariés	, 909
Dons aux ONG	, 935
Protection de l'environnement	, 834

Source : Les auteurs

D'après cette matrice de composante après l'utilisation de la rotation VARIMAX, on peut déduire que le seul axe retenu est composé par les variables suivantes :

- L'existence des fonds accordés aux organismes non gouvernementaux avec un pourcentage de 93,5 % ;
- La satisfaction des salariés avec un pourcentage de 90,9 % ;
- La protection de l'environnement avec un pourcentage de 83,4 %.

3.6. Régression linéaire multiple

Après l'extraction de la composante qui permet quantifiée la performance sociétale des entreprises agro-alimentaire situées dans la région Dakhla Ouad-Eddahab, nous avons estimé un modèle de régression linéaire multiple.

Les résultats obtenus par le logiciel SPSS sont les suivants :

Tableau 15 : Récapitulatif du modèle de régression multiple

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	, 865 ^a	, 749	, 730	, 51 914 982

Source : Les auteurs

Dans notre modèle, le R — est tend vers 1, ce qui permet de signaler que le modèle obtenu est significatif, ainsi qu'il est optimal selon le R — ajusté, autrement dit, la formation continue exerce un impact positif sur la performance sociétale au sein des entreprises agroalimentaires dans la région concernée par notre étude.

Tableau 16 : Analyse de la variance du modèle de régression multiple

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	21 723	2	10 862	40 300	, 000
Résidu	7 277	27	, 270		
Total	29 000	29			

Source : Les auteurs

En nous basant sur le tableau ci-dessus, nous pouvons constater que la statistique de Fisher est très significative, ce qui veut dire que l'équation de régression est très bonne, autrement dit, les deux variables indépendantes contribuent d'une manière très importante dans l'explication de la performance sociétale.

Tableau 17 : Paramètres du modèle de régression multiples et leurs significations

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	-3 272	, 425		-7 692	, 000		
Dépenses en formation continue des cadres	1,043	, 000	, 413	3 882	, 001	, 820	1,22
Nombre des cadres formés	, 274	, 048	, 605	5 683	, 000	, 820	1,22

Source : Les auteurs

Le SPSS a calculé aussi le degré de minimisation de l'erreur de l'estimation, à ce niveau nous avons trouvé que ce modèle est toujours significatif, d'où la performance sociétale est expliquée par les variables de la formation continue des cadres, et nous pouvons écrire notre modèle comme suit :

$$\text{Performance sociétale} = -3\,272 + 1\,043 \text{ dépenses de la formation} + 0,274 \text{ nombre des cadres formés} + e$$

En ce qui concerne le test de multicolinéarité, nous pouvons remarquer que la tolérance est de 0,82 pour les deux variables explicatives, il tend vers 1, de ce fait, nous pouvons confirmer une absence de corrélation entre les variables indépendantes.

Tableau 18 : Tests de normalités des résidus du modèle

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
Résidu normalisé	, 198	30	, 004	, 741	30	, 000

Pour ce tableau qui expose les tests de normalité des résidus, nous pouvons signaler que les paramètres de Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk sont très significatifs, ce qui nous permet de conclure que les résidus suivent une loi normale.

3.7. Discussion des résultats

D'après ce qui précède, nous pouvons, en nous basant sur le test de Fisher dégagé par l'analyse de la variance, conclure que les mesures de la performance sociétale sont liées à la formation continue des cadres. Ces résultats sont cohérents avec ceux qui ont été constatés par ELMADI et par nous-mêmes dans un travail qui s'articule autour de la formation continue au sein des établissements bancaires, en effet, nous avons remarqué que la formation la plus performante est celle adressée aux chargés de clientèle, qui sont principalement des cadres ayant un diplôme supérieur (MA ELAININ et ELKHOURCHI, 2020), en outre, nous pouvons, également, confirmer que l'impact des dépenses en formation continue des cadres et le nombre des cadres formés sur l'existence des fonds accordés aux ONG est très important par rapport à l'effet exercé par la formation continue des cadres sur l'adoption des mesures de la protection de l'environnement, et on peut ajouter que les dépenses en formation exercent un effet très faible, voire nul, sur la protection de l'environnement.

Ces résultats peuvent être justifiés par le fait que les formations destinées aux cadres ne touchent pas les aspects environnementaux et écologiques, et par le fait que les associés ou les propriétaires des entreprises, dans cette région, sont ceux qui déterminent la culture de ces entreprises, c'est-à-dire, que les cadres ne prennent pas des décisions stratégiques, et qu'ils agissent, seulement, au niveau opérationnel.

En outre, nous avons pu construire une composante permettant de mesurer la performance sociétale, et de réduire presque 80 % de l'information des trois variables de cette performance, avec 90,9 % de l'information de la variable « satisfaction des salariés » est représenté dans la composante, 93,5 % de la variable « l'existence des dons accordés aux ONG » est représenté sur l'axe, et 83,4 % de l'information de la variable « protection de l'environnement » est exprimé dans la composante.

Selon ce résultat constaté, nous pouvons souligner que les variables de la performance sociétale sont homogènes et fiables, ce qui est déjà confirmé par l'indice de KMO et d'Alpha de Cronbach. Alors, la composante retenue représente, d'une manière importante, la performance sociétale des petites et moyennes entreprises dans la région Dakhla Ouad-Eddahab.

En ce qui concerne notre modèle économétrique, nous pouvons signaler que les variables de la formation continue arrivent à expliquer, d'une façon positive, 73 % de la performance sociétale. Nous pouvons mentionner, également, qu'il n'y a pas une multi-colinéarité et qu'il existe une normalité des résidus, autrement dit, le modèle, dans sa globalité, est significatif.

En effet, ces résultats permettent de montrer la place importante de l'investissement dans le capital humain, via la formation continue, dans l'amélioration de la performance sociétale et, par la suite, la performance globale des entreprises, car une entreprise ne peut être performante socialement seulement que si elle arrive à atteindre des niveaux importants de la performance économique, financière, sociale... etc. De même, les résultats dégagés par cette étude peuvent représenter un prolongement des résultats d'OUTARRA et de DELAME, qui ont constaté que la formation continue, en général, exerce un effet positif sur la valeur ajoutée, et donc sur la performance, alors que le présent travail a exposé l'impact de la formation continue des cadres, sur la performance sociétale.

Par ailleurs, et conformément à ce qui précède, nous pouvons, donc :

- ✓ Valider la première hypothèse [H1] : Le nombre des cadres formés exerce un impact direct et positif sur la performance sociétale, d'après le modèle de régression linéaire multiple, on peut confirmer cette hypothèse ;
- ✓ Rejeter la deuxième hypothèse [H2] : Les mesures de la performance sociétale sont indépendantes des dépenses de la formation continue des cadres, à partir de l'analyse de la variance, de ce fait, on peut :
 - Rejeter la première sous-hypothèse [H12] : l'existence des fonds accordés aux ONG est indépendante des dépenses en formation continue des cadres ;
 - Rejeter la deuxième sous-hypothèse [H22] : la satisfaction des salariés est indépendante des dépenses en formation continue des cadres ;
 - Rejeter la troisième sous-hypothèse [H23] : la protection de l'environnement est indépendante des dépenses en formation continue des cadres.

Conclusion et perspectives

Cette étude a pour objectif de mettre l'accent sur la relation existante entre la formation continue, notamment, celle des cadres et la performance sociétale des entreprises agroalimentaires situées dans la région de Dakhla Ouad-Eddahab. Cette performance peut être mesurée par plusieurs variables. Pour le cas présent, et en se basant sur des études de Wood (2008) et Emèlie (2016), nous avons mesuré la performance sociétale par trois indicateurs, à savoir : le degré de la satisfaction des salariés, l'existence des fonds accordés aux organismes non

gouvernementaux, et la protection de l'environnement. De même, nous avons mesuré la formation continue des cadres par deux variables qui sont : les dépenses en formation des cadres et le nombre des cadres formés.

En effet, on a essayé d'adopter plusieurs méthodes quantitatives afin de valider ou rejeter les hypothèses annoncées, ces méthodes sont : l'analyse de la variance, l'analyse en composantes principales, et la régression linéaire multiple.

Du reste, cette étude, comme toutes les études, n'est pas parfaite, ainsi les travaux en sciences économiques sont ouverts aux remarques, aux suggestions, et aux critiques qui ont pour objectif d'améliorer la qualité de la recherche. En effet, nous cernons quelques limites et lacunes qui ont représenté des obstacles qui altèrent la qualité de cette étude :

- ✓ Nous avons évalué l'effet de la formation sur la performance, pendant une année, alors que la formation exerce un impact à long terme sur la performance ;
- ✓ Le nombre d'observations n'est pas assez important, il est, seulement, de 30.
- ✓ Cependant, nous présentons quelques prolongements et perspectives de cette recherche qui portent essentiellement sur :
 - Établir un modèle de panel afin d'évaluer l'impact de la formation continue des cadres sur la performance sociétale ;
 - Des recherches au niveau de la relation entre la gouvernance en matière de la formation continue et la responsabilité sociale des entreprises ;

Bibliographie :

Bastianutti, J. et Dumez, H. (2012), Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ? Annales des Mines - Gérer et comprendre, N° 109. Vol 3. pp 44-54.

Belanger, P., Doray, P., Labonte, A. et Levesque, M. (2004), Les adultes en formation : les logiques de participation. Montréal, Québec : ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, CRIST, CIRDEP.

Bernier, P. (2015), Toute la fonction Formation. DUNOD. Paris.

Bon, V. et Taccola S. (2015), « De l'engagement RSE des PME à leur performance. Enjeux et explicitation », revue prospective et stratégie, N° 6.

El Hammioui, L. (2019), « L'impact de la construction des compétences par la formation et l'apprentissage sur la performance de l'entreprise. Revue Internationale des Sciences de Gestion. Numéro 6 : Volume 3 : Numéro 1. pp : 16-26.

- Elmadi, L. (2011), Etude des effets de la formation continue sur la performance sur la performance des entreprises : le cas des entreprises touristiques de la région Souss-Massa-Draa. Thèse de doctorat, faculté des sciences juridiques, économiques, et sociales. Université Ibn Zohr.
- Gauillaume, T. (2015), Des ouvriers face à la formation continue : inégalité d'accès et pluralité des positions sociales. *Savoirs*, N° 38.
- Gerard, B. Fathi, F. Erol, T. (1998), Formation continue, recherche et développement et performance des entreprises. *Formation emploi*, N° 64.
- Groupe du travail au sein de France Stratégie, (2016). RSE, performance globale et compétitivité.
- Kessari, M.E. Joly, C. Jaeck, M. et Jaouen, A. (2016), Comment concilier durablement performance économique et performance : Exploration d'un réseau de magasins de producteurs. *Revue des sciences de gestion*. N° 278.
- Lungu, V. (2016), *Gestion de la formation*. Edition GERESO. France.
- Ma El Ainin, C.N, (2018), Analyse des effets de la formation continue sur la performance globale des PME- cas de trois régions du sud-Maroc. Thèse de doctorat, faculté des sciences juridiques, économiques, et sociales. Université Ibn Zohr.
- Ma El Ainin, C.N. et El Khourchi, B. (2020), La formation continue des salariés bancaires et son impact sur la performance des agences bancaires, cas de la ville de Guelmim-Maroc, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. Volume 3 : Numéro 2. pp : 304 – 321.
- Maurel, C. et Tensaout, M. (2014), Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale. *Comptabilité, contrôle, audit*. Tome 20.
- Ouattara, A. (2009), Formation continue et performance des entreprises en côte d'ivoire », *management international*, N° 2.
- Pige, B. (2015), Fondements théoriques de la représentation comptable de la performance dans une approche territoriale et parties prenantes. *Prospective et stratégie*, N° 6.
- Vergnies, J. (2017), La formation continue en contexte . *Formation emploi*, Numéro 137. Vol1.