

## **Impact du management des compétences sur la performance des PME: Revue de littérature**

## **The Impact of Competency management on the Performance of SMEs : Literature review**

**AKROUCH Adil**

Doctorant chercheur

FACULTE PLURIDISCIPLINAIRE NADOR

UNIVERSITE MOHAMMED PREMIER Oujda

Laboratoire d'études et de recherches interdisciplinaire en territoire, entrepreneuriat et droit  
des affaires  
MAROC

**EL MACHKOUR Mounir**

Enseignant chercheur

FACULTE PLURIDISCIPLINAIRE NADOR

UNIVERSITE MOHAMMED PREMIER Oujda

Laboratoire d'études et de recherches interdisciplinaire en territoire, entrepreneuriat et droit  
des affaires  
MAROC

**Date de soumission :** 22/09/2024

**Date d'acceptation :** 26/10/2024

**Pour citer cet article :**

AKROUCH A. & EL MACHKOUR M. (2024) «Impact du management des compétences sur la performance des PME: Revue de littérature», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 715 - 734

## Résumé

Dans un environnement en perpétuelle mutation et marqué par la globalisation de la concurrence, les entreprises et plus particulièrement les PME doivent fournir des efforts considérables pour améliorer leur performance. Celle-ci englobe plusieurs dimensions, qu'elles soient financières, économiques, systémiques ou sociales. Sa réalisation nécessite l'adoption d'une politique fondée sur le management des compétences au sein des pme. Le management des compétences, constitue un levier essentiel, car il permet de développer et d'optimiser les compétences des salariés, améliorant ainsi la performance globale de ces entreprises. Il est considéré par de nombreux chercheurs comme étant la solution adaptée aux enjeux auxquels doivent faire face les pme, dans un contexte économique en mutation profonde. De même, La notion de compétence a connu un essor considérable notamment dans le domaine de la GRH. Cette notion de compétence peut être analysée à travers trois niveaux distincts : individuel, collectif et organisationnel. Parmi les pratiques permettant de développer et d'améliorer les compétences au sein d'une entreprise, on peut citer la formation, la communication interne, l'évaluation et le recrutement. L'objectif de notre article est d'analyser l'impact des pratiques de management des compétences sur les performances des pme.

**Mots clés :** « management »; « performance » ; « compétences » ; « pme » ; « pratiques de développement des compétences ».

## Abstract

In an ever-changing environment marked by the globalization of competition, companies, particularly SMEs, must make considerable efforts to improve their performance. This performance encompasses several dimensions, whether financial, economic, systemic, or social. Achieving this requires adopting a policy based on competence management within SMEs. Competence management is an essential lever, as it enables the development and optimization of employees' skills, thereby improving the overall performance of these companies. It is considered by many researchers to be the appropriate solution to the challenges that SMEs face in a deeply changing economic context. Similarly, the concept of competence has seen significant growth, particularly in the field of HRM. This concept of competence can be analyzed across three distinct levels: individual, collective, and organizational.

Among the practices that help develop and enhance skills within a company are training, internal communication, evaluation, and recruitment. The aim of our article is to analyze the impact of competence management practices on the performance of SMEs.

**Keywords :** « management »; « performance »; « competencies »; « SMEs »; « competence development practices » .

## Introduction

De nombreux outils peuvent contribuer à l'amélioration de la performance des PME. Cependant, le management des compétences se distingue comme un levier essentiel, car il permet de développer les compétences des salariés et de les utiliser de manière optimale afin d'améliorer la performance globale de ces PME.

En sciences de gestion, la performance a toujours été un sujet de recherche central, motivé par les préoccupations continues des managers d'assurer la pérennité de leurs entreprises. L'une des questions fondamentales que se posent ces managers est de savoir comment optimiser la performance de leur entreprise.

L'exigence accrue de performance est désormais un atout incontournable pour les PME. Dans ce contexte, le management des compétences devient une problématique centrale, car elle est essentielle pour relever les défis de compétitivité et d'adaptabilité auxquels ces entreprises sont confrontées.

La compétence est la capacité à utiliser conjointement des connaissances (savoirs et théories) et des savoir-faire (pratique, tours de main) acquis pour maîtriser une situation professionnelle donnée et pour obtenir des résultats attendus (Linda El Hammioui, 2020).

Ainsi, le management des compétences permet à l'entreprise de s'ajuster et d'évoluer, constituant ainsi une source de performance. Il contribue à doter les individus des savoirs, savoir-faire et savoirs être ainsi que de la motivation et de l'enthousiasme nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Dans ce cadre la question suivante se pose : dans quelle mesure le management des compétences contribue-t-il à la performance des pme ?

Dans notre recherche, nous aborderons dans un premier temps le concept de performance au sein des entreprises, puis dans un second temps la notion de compétence dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Afin de comprendre l'impact du management des compétences sur la performance des PME, nous commençons par présenter les notions de performance et de compétence. Ensuite, nous analyserons la littérature portant sur le lien entre l'utilisation des pratiques de développement des compétences et la performance des pme.

Notre recherche s'articulera autour de deux axes principaux : d'abord, l'étude du concept et des typologies de la performance, puis la notion de compétence, ainsi que les différentes pratiques en gestion des ressources humaines visant à développer ces compétences.

## **1. Concept et typologies de la performance**

### **1.1. Les dimensions du concept de la performance**

Il existe de nombreux critères pour évaluer la performance, parmi lesquels les plus couramment cités sont l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

#### **1.1.1. L'efficacité**

L'efficacité pourrait être définie comme « la capacité à réaliser des objectifs » (de la Villarmois, 2001). Il s'agit de faire ce que l'on a prévu même si on doit y affecter des ressources supplémentaires. L'efficacité représente la conformité de l'atteinte de l'objectif résultat (Commarmond et Exiga, 1998).

Ainsi, la définition proposée au contrôle de gestion par R. N. Anthony prend tout son sens : c'est le processus par lequel les principaux responsables opérationnels s'assurent que les ressources nécessaires sont obtenues et utilisées avec efficacité pour atteindre les objectifs de l'organisation. La performance dans le domaine de production de l'entreprise renvoie, selon Corhay, A. et Mbangal, M. (2008), à la capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs moyens qui permettent de produire.

#### **1.1.2. L'efficience**

L'efficience introduit la notion d'optimisation. Ainsi, pour Drucker, l'efficacité consiste à faire les bonnes choses et l'efficience consiste à faire les choses de bonnes façons (Drucker). De la Villarmois distingue deux dimensions objectives de type économique (l'efficience) et systémique (pérennité) de l'organisation, et une dimension subjective à la fois sociale (ressources humaines) et sociétale (légitimité de l'organisation).

Selon Pesqueux, l'efficacité et l'efficience représentent un éclairage libéral de la performance, qui pourrait alors être considérée comme une métaphore de l'efficacité et de l'efficience. J. C. Mathé et V. Chaque (1999) emploient le terme d'efficacité productive, laquelle est mesurée en termes de coûts et de productivité. Cette dernière se définit comme le rapport entre « une production et l'ensemble des facteurs de production qui ont permis de l'obtenir ». La productivité est donc synonyme de rendement et constitue un instrument de mesure de l'efficience organisationnelle, au même titre que la rentabilité.

#### **1.1.3. La pertinence**

La pertinence, dans son usage courant, est définie comme se rapportant à une destination, qui se rapporte exactement à ce dont il est question (Larousse, 2018). Elle concerne l'adéquation

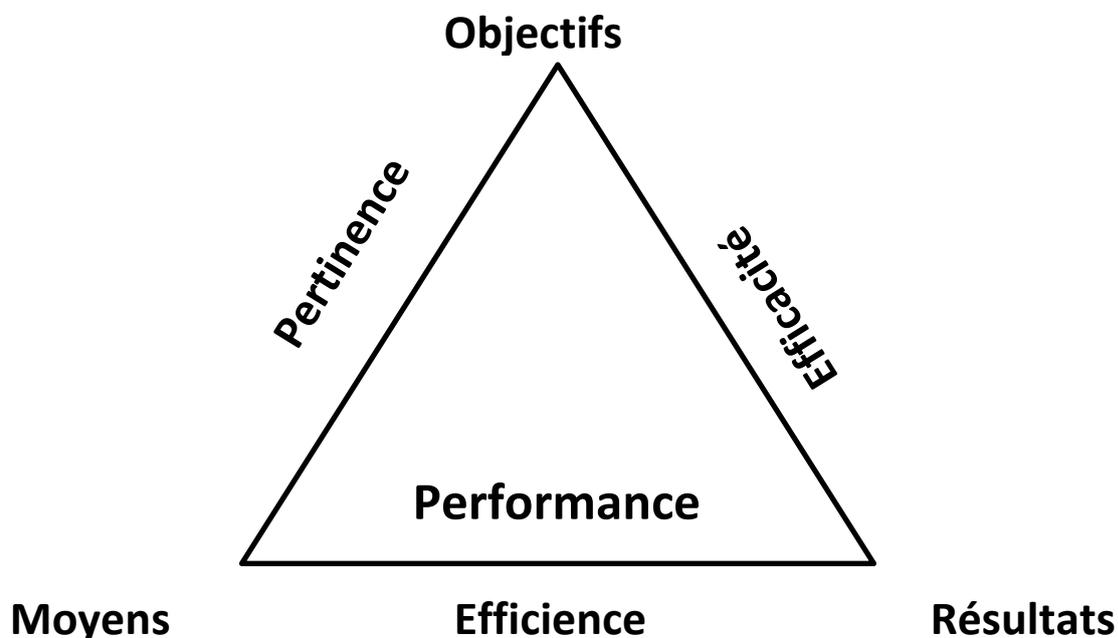
entre moyens mis en œuvre et objectifs visés. Son évaluation implique la question du réalisme des moyens alloués par rapport aux objectifs visés. La pertinence indique dans quelle mesure les objectifs et les indicateurs choisis reflètent la performance de manière significative et fidèle (est-ce que les objectifs traduisent bien la stratégie, est-ce que les indicateurs mesurent adéquatement la performance ?).

Selon (Hubault, 1998) La pertinence symbolise la cohérence entre les objectifs poursuivis et les ressources mises en place pour les atteindre, elle représente la consommation de ressources d'une entreprise pour l'atteinte d'un but. Elle permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique. Aussi, elle met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement, autrement dit, «être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé»( Khemakhem A , 1976)

Cette notion de « pertinence » est cruciale, car elle peut être source de non performance si elle n'est pas correctement prise en compte.

Pour résumer ce concept, un modèle global présenté par Gilbert (1980), connu sous le nom de triangle de la performance, est formalisé.

**Figure N° 1 : Performance triangle (Gibert 1980)**



**Source : Triangle de la performance, Gibert 1980**

## **1.2. Les différents types de performance**

Après avoir été un concept purement financier, la notion de performance de l'entreprise s'est progressivement élargie au cours du XXe siècle (Germain et Trébucq, 2004), intégrant diverses dimensions, telles que les aspects économiques, commerciaux, sociaux et sociétaux.

### **1.2.1. La performance financière**

La performance financière peut être définie comme la capacité d'une entreprise à créer de la valeur pour l'actionnaire, à réaliser une rentabilité optimale et assurer une croissance satisfaisante (Guérard S. 2006). Elle vise à maintenir une stabilité financière à l'entreprise, réduisant ainsi le recours aux crédits. Cette performance dépend principalement de la gestion efficace des ressources financières à disposition de l'entreprise. Une meilleure gestion de ces ressources financières pourrait contribuer à améliorer la performance globale de l'entreprise. La performance financière se mesure à travers des ratios tels que la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement.

La seule performance financière ne suffit plus à évaluer celle d'une entreprise. Ainsi, l'intégration d'autres dimensions, telles que le social, l'environnemental et le systémique, devient essentielle pour mesurer son progrès à travers une performance globale.

### **1.2.2 La performance économique**

Deux concepts sont à la base de l'analyse de la performance économique : la productivité et l'efficacité. La productivité est définie comme étant le ratio de la production. Elle rapporte le résultat obtenu (extrant) à la consommation constatée des facteurs (intrants). En économie, la productivité est le rapport de la production de biens ou de services à la quantité de facteurs de production de biens ou intrants (parmi lesquels, le capital et le travail) utilisés pour produire ces biens ou services. La productivité est une mesure de rendement.

En principe, la productivité est un indicateur plutôt simple. Elle décrit la relation entre la production et les facteurs nécessaires pour l'obtenir. En dépit de l'apparente simplicité du concept, le calcul de la productivité pose un certain nombre de problèmes, qui deviennent cruciaux dès lors qu'on cherche à comparer d'un pays à l'autre la croissance et le niveau de productivité, soit dans l'ensemble de l'économie, soit dans différents secteurs. Une partie de ces problèmes est étroitement liée au progrès technique, qui retient beaucoup d'attention actuellement.

La performance économique peut être mesurée quantitativement par les méthodes paramétriques et non paramétriques, dont la méthode de SFA et DEA. La méthode de SFA et

DEA permet l'estimation de la performance économique à travers le calcul des ratios de productivité et des scores d'efficacité productive, technique, allocative. Elles permettent de se fixer des standards du marché (concept de la frontière), le benchmarking et l'interférence des activités sont désormais possibles (Haralambides, Hussain, Barros et Peypoch, 2010).

### 1.2.3. La performance sociale

Elle représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise. Elle résulte, pour J. M. Descarpentries, du rassemblement de collaborateurs motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (culture). Elle dépend des politiques de gestion du personnel, concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise, et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social.

Facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, cette performance est mesurée, selon C. Marmuse (1997), par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...), le niveau de satisfaction des salariés, le turnover, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile), le climat social de l'entreprise, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions.

La performance sociale de l'entreprise a été définie par Khoutra (2005) comme étant la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires (J. Igalens et J. P. Gond, 2003). Elle ne peut être séparée de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle ne peut pas être limitée à la simple relation entre l'employeur, mais tient compte entre autres de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Ceci englobe les différentes parties prenantes de l'entreprise ainsi que l'ensemble des obligations et des responsabilités de cette dernière en ce qui concerne la société, l'environnement aussi bien économique que social, les obligations légales et économiques de l'entreprise envers la société (Autissier, Bensebaa, et Boudier, 2010).

Parmi les parties prenantes de l'entreprise, nous pouvons citer plus particulièrement les salariés de l'entreprise qui subissent une certaine condition de travail. La

performance sociale est née de la volonté de l'entreprise à améliorer le bien-être des salariés au travail et d'augmenter par la suite, leur efficacité (Baggio et Sutter, 2013).

La performance sociale est le résultat des différentes interactions entre les parties prenantes qui englobent tous les acteurs internes et externes reliés de près ou de loin aux activités de l'entreprise. Ces acteurs interagissent entre eux pour atteindre les objectifs communs. En effet, chaque partie prenante joue un rôle spécifique au sein de l'entreprise et la complémentarité de leurs actions est à la base même de cette performance sociale (Tremblay et Rolland, 2004).

#### **1.2.4. La performance systémique**

La performance systémique ou organisationnelle correspond à la capacité d'une entreprise à s'organiser et se structurer de manière optimale dans l'optique d'améliorer sa performance opérationnelle sur une période donnée. Elle correspond aussi à la capacité d'une organisation à mettre en œuvre une stratégie lui permettant d'atteindre des objectifs opérationnels.

Selon Schlier, Shaw et Beatty (1995), la stratégie organisationnelle est rarement mise en œuvre si la vision et les objectifs stratégiques, dont le lien est établi par les facteurs clés de succès (FCS), ne sont pas communiqués et mis en opération auprès de tous les employés, quel que soit leur niveau hiérarchique. Ces auteurs affirment que la performance organisationnelle ne sera atteinte que si les éléments de la stratégie sont inclus et mis en opération.

Certains chercheurs affirment que les organisations qui réussissent à articuler les systèmes de GRH entre eux, c'est-à-dire à les rendre complémentaires, auront une meilleure position concurrentielle et obtiendront une performance organisationnelle supérieure à leurs concurrents (Schuler et Jackson, 1987, Schuler, 1998).

## **2. management des compétences**

### **2.1. Les différentes définitions de la compétence**

De nombreux auteurs ont analysé les théories de la compétence en s'inspirant de plusieurs disciplines. Ces disciplines incluent la psychologie, les sciences de l'éducation et la formation, l'ergonomie cognitive, ainsi que la sociologie et la gestion.

### **2.1.1. La compétence chez les psychologues**

Les psychologues ont été parmi les premiers à introduire le concept de compétence lorsqu'ils cherchent à identifier les caractéristiques des sujets influençant la performance au travail. (White, 1959) .

OIRY(2005) suggère d'examiner les modèles utilisés, depuis cette époque par la psychologie pour appréhender les compétences. Sur ce plan, les éléments de synthèse qu'il présente en affirmant que la compétence est : « individuelle, contextualisée, hétérogène, scientifique et dynamique » (Oiry, 2005, p. 22) mettent en évidence que, de manière générale ,la prise en compte des processus exprimant la compétence reste, pour le moins, largement métaphorique.

Les psychologues du travail Loarer et Pignault soulignent les avantages d'une telle définition: «la compétence ne se limite pas aux capacités individuelles, mais englobe également les conditions et le contexte dans lesquels elle est utilisée. ne pas les prendre en compte peut donner l'illusion d'une généralité, voire d'une transversalité accrue de la compétence. Alors que de nombreux auteurs soulignent le caractère spécifique de la compétence » (loarer & Pignault, 2010, p. 216). de ces travaux ressort donc un relatif consensus autour de l'idée que les compétences peuvent être définies comme autant de ressources qui permettent l'adaptation des personnes à des situations de travail variées et variables. ceci insiste de plus sur le fait que les compétences sont distribuées, qu'elles dépendent aussi des conditions de réalisation de l'activité, et non uniquement des personnes (Mayen, 2005; Mayen, Métral, & tourmen, 2010).

les psychologues du travail ont en effet depuis longtemps montré que la compétence est ce qui permet l'adaptation (Vergnaud, 2001) et que «l'intelligence du travail» (de Montmollin, 1986) réside dans les interstices où l'activité réelle dépasse la tâche prescrite afin de permettre l'adaptation à la variété des situations réelles et à leur complexité (Leplat, 1997) .

### **2.1.2. Les sciences de l'éducation et la formation**

La montée en puissance du concept de compétence dans les systèmes éducatifs et de formation découle d'une pression croissante visant à justifier et légitimer la professionnalisation des élèves, tant au niveau national qu'international.

Ce concept a d'abord émergé dans les années 1980 dans certains univers du travail, notamment dans les milieux patronaux (Zarifian, 2001 ; Crahay, 2006), - avant de se généraliser à tous les domaines professionnels, y compris ceux de la formation professionnelle et de l'éducation.

Les injonctions à évaluer des compétences se sont également rapidement développées dans le monde éducatif, comme en témoigne les recherches de Crahay (2006).

Selon Crahay, la compétence implique « la mobilisation à bon escient de ressources multiples pour résoudre des problèmes complexes » (Crahay, 2014, p. 191).

De Ketele va dans le même sens: «le concept de compétence peut se définir comme la capacité d'une personne à mobiliser un ensemble de ressources (cognitives, affectives, gestuelles, relationnelles, etc.) pour réaliser une catégorie de tâches ou résoudre une famille de situations-problèmes» (de Ketele, 2001, p. 42).

Selon Delvaux (2003) cité par Crahay (2004), la notion de compétences offre un compromis entre les attentes du monde professionnel et celles des courants pédagogiques inscrits dans la foulée du pragmatisme de Dewey. Avec le concept de compétence, « ce sont les finalités et le rôle de l'école, les objectifs d'apprentissage, les dispositifs d'enseignement, les principes didactiques disciplinaires et l'évaluation qui sont interrogés » (Dolz & Ollagnier, 2002, p12).

### **2.1.3. L'ergonomie cognitive**

Pour l'ergonomie, la définition de la compétence est différente mais elle complète les définitions précédemment abordées.

par exemple, de Montmollin (1984, p.122) dans une approche cognitive définit la compétence comme un « ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standard, de types de raisonnements que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».

Leplat (1991) distingue deux conceptions de la compétence : behavioriste et cognitive. L'approche behavioriste définit la compétence par les comportements observables et les tâches que le sujet sait exécuter. Ce courant s'intéresse ainsi à la partie visible de la compétence sans prendre en compte la partie mentale qui entre en jeu dans la mise en œuvre de la compétence. A l'inverse, l'approche cognitive intègre la compréhension des mécanismes mentaux qui se tissent en amont de la mise en œuvre de la compétence. Dans cette approche, la compétence est abordée

comme une stratégie de résolution de problèmes, « un système de connaissances permettant d’engendrer l’activité » .

Afin de cerner de manière plus précise le rôle de la compétence dans le contexte de notre étude.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous d’autres définitions.

**Tableau 1: Les différentes définitions de la notion de compétence.**

Auteur (année)	Définition
Boyatzis (1982)	C’est une fonction du contexte dans lequel elle est appliquée, où le travail et l’employé forment une seule entité à travers l’expérience vécue au travail.
(Landsheere, 1988, cité par Aubret et al., 1993, p. 32	la compétence est définie comme : « capacité d’accomplir une tâche de façon satisfaisante »
(Michel & Ledru, 1991, cité par bellier, 1999 b,p. 235)	capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné.
Parlier, 1994, p. 96	la compétence est une caractéristique de l’individu. « Elle permet de centrer l’intérêt sur la personne indépendamment du contexte organisationnel. »
Bellier,(1999 )	la compétence est hétérogène. Elle agrège des savoir-faire techniques et des «comportements», des « attitudes », un « savoir-être »,
Sandberg (2000)	C’est une fonction du contexte dans lequel elle est appliquée, où l’employé et le travail forment une seule entité à travers l’expérience vécue au travail.

<p>Jonnaert (2002)</p>	<p>C'est une mise en œuvre par une personne unique ou par un groupe de personnes, de savoirs, de savoir-être, de savoir-faire ou de savoir-devenir dans une situation donnée. Elle fait référence à un ensemble de ressources que le sujet peut mobiliser pour traiter une situation avec succès.</p>
<p>(beckers, 2002, citée par Crahay, 2006, p. 57) ;</p>	<p>« capacité d'un sujet de mobiliser, de manière intégrée, des ressources internes (savoirs,savoir-faire et attitudes) et externes pour faire face efficacement à une famille de tâches complexes pour lui ».</p>
<p>Zarifian (2005)</p>	<p>C'est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et qui les transforme selon l'intensité des situations.</p>
<p>Draganidis et Mentzas (2006)</p>	<p>C'est la combinaison d'aptitudes, de comportements et de connaissances explicites et implicites qui permettent aux individus de performer efficacement.</p>

**Source : Auteurs**

En tenant compte des différentes définitions avancées par les auteurs, nous avons retenu celle de Loufrani- Fedida (2008) et celle de le Boterf, G. (2013 qui prennent en considération les aspects individuels, collectifs, organisationnels et contextuels des compétences.

Loufrani-Fedida (2008) définit la compétence comme la capacité d'un individu, d'un collectif de travail ou d'une entreprise à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements) afin de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé. Dans notre travail de recherche, nous avons retenu cette définition qui intègre les aspects individuels, collectifs et organisationnels des compétences. Nous considérons que ces aspects sont les piliers fondamentaux des compétences et ils se manifestent à travers la présence de divers niveaux de compétences associées.

## **2.2. Types des compétences**

Les compétences se divisent en deux catégories principales : les compétences comportementales (soft skills) et les compétences techniques (hard skills). Chaque type se distingue par ses propres caractéristiques, contribuant de manière complémentaire au développement personnel et professionnel.

### **2.2.1. Les Compétences techniques**

Les compétences techniques ou compétences dures, correspondent à des compétences techniques pratiques qu'il est possible d'acquérir au cours de formations ou de stages professionnels ou académiques et se développent tout au long d'une carrière. Certaines peuvent également faire l'objet d'une validation des acquis par l'expérience (VAE).

Il est fréquent pour les entreprises de recruter des employés ayant des compétences techniques, c'est-à-dire des connaissances enseignées dans les écoles et les universités et acquises par des formations et des études (MARTINS, 2017).

Ces compétences techniques sont ce que l'on appelle les "hard skills". Les hard skills sont donc des compétences qui produisent des résultats concrets et visibles, et qui peuvent être évaluées à travers des tests pratiques ou techniques, et sont liées au domaine de la science, de la technologie et des compétences techniques de la connaissance (FIKRI et al., 2020). Les hard skills, associés aux aspects techniques d'une performance au travail, nécessitent l'acquisition de savoirs, principalement cognitifs et sont influencés par le quotient intellectuel d'un individu (Weber et al., 2009).

Ainsi, une étude empirique sur les entreprises manufacturières finlandaises a révélé que les compétences techniques représentent la clé des innovations rentables de ces entreprises (Leiponen, 2005).

Cependant, le fait de détenir le plus de connaissances et d'expérience sur quelque chose, ou même d'être un expert dans une tâche spécifique, en l'exécutant efficacement, ne couvrirait pas tout ce qui est impliqué dans le concept de compétence (MARTINS, 2017).

L'avis général de ces auteurs et d'autres est que les hard skills ne suffisent pas pour réussir dans la vie professionnelle (Bhatnaga, 2012).

Face à cette évolution, de nouvelles compétences sociales et comportementales à caractère universel émergent: les soft skills.

### **2.2.2. Compétences comportementales**

Les compétences comportementales ou transversales, dites en anglais « soft skills », constituent un complément permettant de répondre aux besoins d'un monde en pleine mutation.

Les soft skills, grâce à leurs composantes émotionnelles, relationnelles, humaines et comportementales participent à l'amélioration et à l'optimisation des compétences techniques, elles assurent la performance dans un environnement dynamique et en constante évolution.

Dans cet environnement plus concurrentiel, les organisations exigent désormais à leurs salariés de maîtriser des compétences de plus en plus complexes, dépassant les capacités techniques.

Les compétences comportementales impliquent des compétences interpersonnelles et intrapersonnelles qui ne dépendent pas d'un raisonnement technique et qui peuvent être appliquées dans des situations de contextes sociaux spécifiques (HURRELL,2015).Elles sont aussi essentielles au succès que les compétences techniques (Goldberg, 2014), elles complètent les compétences techniques en rendant l'effort beaucoup plus efficace (Ramesh, 2010), et sont essentielles pour le succès ou l'échec de tout individu sur le lieu de travail (Klaus, 2008).

Certaines définitions issues de la littérature générale sur le sujet suggèrent que les soft skills sont "des compétences humaines soutenues par notre intelligence émotionnelle qui nous aident à nous comporter d'une manière socialement acceptable et à nous adapter à un environnement social" (Verma, 2009).

En raison de la difficulté à établir des définitions précises et universelles, certains auteurs cherchent à décrire ce type de compétence en fournissant des exemples de ce qu'ils considèrent comme des "soft skills". Ainsi, les compétences non techniques

incluent des compétences aussi diverses que la communication, la gestion des conflits, la négociation, le leadership, la motivation, la gestion du temps, les techniques de présentation (Rao, 2010), la résolution de problèmes, la pensée analytique, la flexibilité, l'affirmation de soi (Bhatnaga, 2012), le mentorat et le coaching, l'établissement de relations d'affaires, la communication non verbale et le langage corporel (Goldberg, 2014), la gestion du stress, les compétences en matière de service à la clientèle, les compétences en matière de médiation (Aamodt, 2016), la capacité personnelle à fonctionner harmonieusement avec les autres, l'ouverture à l'apprentissage de nouvelles idées et la tolérance aux situations peu agréables et aux différences d'opinion (Verma, 2009), pour n'en évoquer que quelques-unes.

### **2.3. Pratiques de développement de compétences**

#### **2.3.1. Communication interne**

Selon Nicole D'ALMEIDA et T. LIBAERT « La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise.

Elle est la composante d'un système global qui organise les flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel au sein de l'organisation.

Christian Michon définit la communication interne comme étant un ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de message, d'idée et de valeurs entre les membres d'une organisation.

Selon WESTPHALEN(2004) « La communication interne englobe l'ensemble des actes et interactions de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise.

Quant à Détrie et Broyez (2001), la communication interne peut être définie comme étant « un ensemble de principes, de pratiques et d'actions visant à donner du sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun au sein de l'organisation» (Détrie et Broyez, 2001, p.42).

Par ailleurs, la communication interne a évolué au-delà de sa fonction traditionnelle de transmission d'information pour devenir un véritable outil de management. Elle est ainsi capable d'apporter de nombreux bienfaits aux entreprises et permet notamment d'avoir une influence positive sur le collaborateur. Elle favorise les échanges de la connaissance, de l'apprentissage continu, d'expériences, des compétences pour faire partager, développer et accélérer les progrès.

Selon Rondeau, Lemelin et Lauzon (1993), le partage d'informations en tant que pratique de communication permet à l'individu de s'impliquer et de mobiliser ses compétences, d'une part. D'autre part, les salariés seront d'autant plus mobilisés et motivés s'ils ont l'impression que l'organisation écoute leurs préoccupations, leurs opinions et leurs recommandations, et s'efforce ensuite d'y répondre de manière adéquate.

Donc , la communication interne permet de bien gérer les ressources humaines de l'entreprise, de mobiliser ses compétences et d'obtenir la participation de tout son personnel pour atteindre les objectifs communs.

### **2.3.2. La formation**

La formation est l'ensemble d'actions, de méthodes, de moyens, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs savoirs, leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures .(PERETTI & SWALHI, 2007).

La deuxième définition est celle de (CITEAU, 2002, p. 113) qui a considéré la formation professionnelle comme un ensemble des moyens pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par l'évolution technologique et économique, et de favoriser leur évolution professionnelle ».

Également, Dietrich et al. (2010) suggèrent que le développement des compétences vise essentiellement la valorisation des ressources disponibles où la formation joue un rôle déterminant.

« Une formation efficiente, c'est-à-dire capable d'optimiser le rapport entre ses résultats et ses coûts, doit être co-construite et co-produite avec l'apprenant, client principal à qui revient le premier rôle dans la formation » (Carré. P, 2015).

### **2.3.3. Le recrutement**

Le recrutement peut être défini comme un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent des individus possédant les compétences requises qu'un poste soit vacant dans leur organisation. Ils les incitent ensuite à poser leur candidature.

En effet, il est considéré comme l'une des nombreuses composantes de la gestion des ressources humaines, permettant à l'entreprise de combler ses besoins en capital humain. C'est

une étape cruciale pour l'organisation car elle vise principalement à répondre à ses besoins en termes de ressources humaines.

En outre, "La stratégie de recrutement d'une entreprise englobe toutes les décisions et actions relatives au choix des moyens nécessaires pour anticiper et pourvoir les postes requis à moyen terme, s'inscrivant dans le cadre général de la gestion prévisionnelle des emplois et des Compétences.

Cependant, de nombreuses entreprises à indiquer avoir des difficultés à recruter des candidats qualifiés pour combler leurs besoins en main-d'œuvre, en particulier des candidats possédant les compétences (soft skills) et certains savoir-être tels que : le sens de l'éthique au travail, la motivation et la maturité (Cappelli, 2014, 2015).

### **Conclusion**

Le management des compétences va permettre aux pme non seulement d'effectuer leur travail de la bonne façon, mais de l'effectuer en ayant un impact sur leur performance globale.

Dans notre cadre théorique nous avons présenté les différentes notions de la performance et la compétence sur lesquelles on s'appuie généralement pour expliquer en quoi le management des compétences peut affecter la performance des pme.

Dans la littérature, il existe une reconnaissance générale de l'influence positive du management des compétences sur la performance des PME.

Une étude de Boselie et al. (2005) portant sur les grandes Performances au travail et la performance des entreprises, examine la relation entre les pratiques de gestion des compétences y compris le développement des compétences et la performance des entreprises. Les résultats indiquent que les pratiques de gestion des compétences, telles que l'évaluation des compétences, la formation, le développement et le recrutement, sont associées à une meilleure performance de l'entreprise.

Nous déduisons que les PME doivent intégrer dans leur stratégie de gestion des pratiques de développement des compétences pour améliorer leur performance, tout en sélectionnant celles les plus appropriées à leur structure et système de management.

Cet article a essayé d'apporter une contribution significative à l'amélioration de la performance des PME et à l'enrichissement du domaine du management des compétences. Cependant, il présente certaines limites qui ouvrent la voie à de nombreuses pistes de recherche car le champ du management des compétences est vaste.

## Bibliographie

- Aamodt, M.: *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*, Boston, Cengage Learning, 2016.
- ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry), *la communication interne de l'entreprise*, 2<sup>em</sup> édition, DUNOD, paris, 2000, p :32WESTPHALEN, M. (2004), « Le communicator », 4<sup>ème</sup> Edition, Dunod .
- Baggio S. & Sutter P. E. *Société ML (2017). La performance sociale au travail.* éditions Universitaires Européennes.
- BHATNAGA, N.: *Effective communication and soft skills.* New Delhi, Dorling Kindersley, 2012 HURRELL, S. A. *Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal and the reporting of soft skills gaps.* *Human Relations*, v. 69, n. 3, p. 605-628, 2015.
- BILLAUDEAU en collaboration avec DIOT et TRENVOUEZ, *Le recrutement : Quelles pratiques actuelles ?*, 2012, p35.
- BROYEZ C. & DETRIE P. (2001), « *La communication interne au service du management* », *Entreprise et Carrières*, Editions Liaisons.
- Corhay. A et M. MBANGALA, *Fondements de gestion financière, Manuel & Applications*, 3<sup>e</sup> Edition revue et corrigée, ULG, 2008.
- Cappelli, P. H. (2015). *Skill Gaps, Skill Shortages, and Skill Mismatches: Evidence and Arguments for the United States.* *ILR review*, 68 (2), 251-290. doi: 10.1177/0019793914564961.
- Carré, Philippe (2015). *La satisfaction en formation*, *Savoirs*, n°38, p. ---
- CITEAU, 2002, p. 113 CITEAU, J. (2002). *Gestion des ressources humaines.* Paris: Arnaud colin.
- crahay, M. (2006). *dangers, incertitudes et incomplétude de la logique de la compétence en éducation.* *Revue française de pédagogie*, 154, 97-110.
- De Ketele, J.-M. (2001). *Place de la notion de compétence dans l'évaluation des apprentissages.* dans G. Figari & M. achouche (dir.). *L'activité évaluative réinterrogée : regards scolaires et socioprofessionnels* (pp. 39-43). Bruxelles: de Boeck université.
- De la Villarmois, O. (1998). *Le concept de performance et sa mesure.* Actes des XIV. Journées des I.A.E., Nantes, vol. 2, pp. 199-216.
- Defélix, A. Klarsfeld et E. Oiry, *Nouveaux regards sur la gestion des compétences.* Paris, Vuibert, pp. 149-183.
- DEJOUX C. (2001), *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- Dietrich, Anne, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre et Jacques Aubret. 2010. *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives.* 3<sup>e</sup> édition. Paris : Dunod.
- Dolz, J. & Ollagnier, E. (2002). *La notion de compétence nécessité ou vogue éducative.* In .
- El hammioui L. (2020). *La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise.* *Revue Internationale des Sciences de Gestion.*

- Exiga, A., & Commarmond, G. (1998). *Manager par les objectifs*. Dunod.
- FIKRI, M.; ASBARI, M.; PURWANTO, A.; NUGROHO, Y.; WARUWU, H.; FAUJI, A.; SHOBIHI, A.; SINGGIH, E.; SUDIYONO, R.; AGISTIAWATI, E.; DEWI, W. A. *Mediation Role of Organizational of Learning on Relationship of Hard Skills, Soft Skills, Innovation and Performance: Evidence at Islamic School*. *Journal of Education, Psychology and Counseling*, v. 2, n. 1, p. 398-423, 2020.
- Germain, C. et Trébucq, S. (2004). *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions*. *Semaine sociale Lamy*, pp 36.
- GOLDBERG, D. M., ROSENFELD, M.: *People-Centric Skills. Interpersonal and communication skills for auditors and business professionals*. Hoboken: NJ, Wiley, 2014.
- Guérard, S. (2006), *Regards croisés sur l'économie mixte : Approche pluridisciplinaire*. *Droit public et droit privé*. Le Harmattan, Paris, France, 423p.
- Haralambides H., Hussain M., Barros C. P. & Peypoch N. (2010). "A new approach in benchmarking seaport efficiency and technological change". [in:] *International journal of transport economics*, Vol. 37, No. 1, pp. 77–96 .
- HILMI, Y., & FATINE, F. E. (2022). *The Contribution of internal audit to the corporate performance: a proposal of measurement indicators*. *International Journal of Performance and Organizations*, 1(1), 45-50.
- HILMI, y., & NAJI, F. (2016). *Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain*. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 1(3). doi:<https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v1i3.5271>
- Hubault, F. (1998). *Pour une ergonomie de l'encadrement*. *Performances Humaines et Techniques*, n° Hors Série Ergonomie de l'encadrement - pouvoirs et responsabilités des cadres, Séminaire Paris 1, Toulouse, 2-9.
- Igalens, J. and Gond, J. P. (2003) 'La mesure de la Performance Sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE,' *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 50, pp. 111–130.
- Khemakhem A «*La dynamique du contrôle de gestion*» 2ème édition 1976, Dunod
- Khoutra.d (2005) «*gouvernance d'entreprise et création de valeur partenariale*» Acte de la 16ème conférence de la grh ,paris dauphine, du 15 au 16 septembre 2005
- KLAUS, P.: *The hard truth about soft skills. Workplace lessons smart people wish they'd learned sooner*. Harper Collins, 2008.
- Le Boterf, G. (2013). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris, Eyrolles
- MARTINS, J. C. C. *Soft skills: know the tools for you to acquire, consolidate and share knowledge*. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.
- Leiponen, A. (2005). *Skills and innovation*. *International Journal of Industrial Organization*.
- LEPLAT J. (1991), « *Compétence et ergonomie* », in AMALBERTI R., DE MONTMOLLIN M.

- loarer, e., & Pignault, a. (2010). analyser les acquis de l'expérience professionnelle des personnes faiblement qualifiées: quels repères.
- Loufrani-Fedida, S. (2008). Management des compétences et organisation par projets : Une mise en évidence des leviers de gestion conjointe. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3 (231- 232), pp. 73-83.
- Marmuse Christian. Performance in SIMON Y. & JOFFRE P. (sous la direction de) :Encyclopédie de Gestion, Tome 2, 2è éd, Ed Economica, 1997, p. 2194-2207
- Mathé Jean-Charles. et Chagué Vincent. L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 1999, janvier-février, p. 39-47.
- Mayen, P., Métral, J.-F., & tourmen, c. (2010). les situations de travail: références pour les référentiels. *Recherche et formation*, 64, 31-46.
- Montmollin, M. (de) (1984). L'intelligence de la tâche ; éléments d'ergonomie cognitive. Berne: Peter Lang.
- OIRY, Ewan. Qualification et compétence: deux sœurs jumelles ? *Revue française de gestion*, 2005, n°5, p. 13-34.
- PERETTI , J., & SWALHI, A. (2007). Mesure de la fidélité organisationnelle. Actes du 18ème Congrès de l'AGRH. Fribourg.
- Pesqueux Pesqueux : la notion de performance globale ; CNAM LIPSOR, 2005
- Rondeau, A., Lemelin, M. et Lauzon, N. 1993. Pouvoir et mobilisation rôle stratégique du vice-président aux ressources.
- SANCHEZ R. (2001), « Managing Knowledge into Competence: The Five Learning Cycles of the Competent Organization », in SANCHEZ R. (Ed.), *Knowledge Management and Organizational Competence*, London, Oxford University Press, pp. 3-37.
- Tremblay, D.G et Rolland, D (2004), *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable*, Presses de l'Université du Québec.
- Vergnaud, G. (2001). Psychologie du développement cognitif et évaluation des compétences. dans G. Figari & M. achouche (dir.).
- VERMA, S.: *Soft skills for the BPO sector*. New Delhi, Dorling Kinderley, 2009
- White R. W. (1959), « Motivation Reconsidered: the Concept of Competence »,
- Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence*. Paris: liaisons.