

L'influence de la gestion des compétences sur la performance des PME tchadiennes

The influence of skills management on the performance of Chadian SMEs

Ali KARIFENE, (Docteur en Sciences de Gestion)

*Laboratoire de recherche en Gouvernance des Organisations
FASEG-Université d'Abomey-Calavi, Bénin*

Brice Zinsou ADONON, (Docteur en Science de Gestion)

*Laboratoire de recherche en Gouvernance des Organisations
FASEG-Université d'Abomey-Calavi, Bénin
Equipe de Recherche en Comportement du Consommateur, Culture et Stratégie
ESP-Université Cheikh Anta Diop*

Judith B. GLIDJA, (Professeur Titulaire en Sciences de Gestion)

*Laboratoire de recherche en Gouvernance des Organisations
FASEG-Université d'Abomey-Calavi, Bénin*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Université d'Abomey-calavi (Bénin) Code postal : 01 BP 526 Abomey-calavi Téléphone : +229 21361119
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KARIFENE, A., ADONON, B. Z., & B GLIDJA, J. (2023). L'influence de la gestion des compétences sur la performance des PME tchadiennes. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-2), 106-122. https://doi.org/10.5281/zenodo.8245030
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: June 28, 2023

Accepted: August 11, 2023

L'influence de la gestion des compétences sur la performance des PME tchadiennes

Résumé

Les PME en Afrique assurent une croissance durable et emploient des millions d'Africains sur le marché du travail (Nkakleu, 2018). Les compétences des salariés sont indispensables pour la performance des PME. Pour autant, il faut les savoir gérer pour atteindre la performance organisationnelle. Pour Galambaud (2010), la gestion des compétences consiste à identifier, évaluer et développer les compétences clés nécessaires à l'organisation, en mettant l'accent sur l'adéquation entre les compétences disponibles et les besoins présents et futurs. L'objectif de cette recherche est d'explorer l'effet de la gestion des compétences dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) tchadiennes sur la performance organisationnelle de celle-ci. Pour y arriver, nous avons adopté une démarche méthodologique axée sur une étude quantitative fondée exclusivement sur une enquête par questionnaire sur un échantillon par choix raisonné de 115 PME tchadiennes formelles. L'analyse des données s'est appesantie sur la méthode de modélisation par les équations structurelles. Les pratiques de formation des salariés influencent positivement et significativement la performance sociale des PME tchadiennes. De même, la pratique de mentorat influence positivement et significativement la performance financière des PME tchadiennes. Aussi, l'évaluation des salariés influence positivement et significativement la performance financière dans les PME tchadiennes. Enfin, la pratique de la promotion affecte positivement la performance sociale des PME.

Mots clés : Compétence ; Gestion des compétences ; PME ; Performance ; Tchad

JEL Classification : M19 ; J53

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

Small and Medium Enterprises (SMEs) in Africa play a crucial role in ensuring sustainable growth and employing millions of Africans in the job market (Nkakleu, 2018). The skills of employees are indispensable for the performance of SMEs. However, effective management of these skills is essential to achieve organizational performance. According to Galambaud (2010), competency management involves identifying, evaluating, and developing the key skills necessary for an organization, with a focus on aligning available skills with current and future needs. This research aims to explore the effect of competency management in Chadian SMEs on their organizational performance. To achieve this, a quantitative approach was adopted, based on a questionnaire survey conducted on a purposive sample of 115 formal Chadian SMEs. Data analysis was performed using the structural equation modeling method. The study findings indicate that employee training practices have a positive and significant influence on the social performance of Chadian SMEs. Similarly, mentoring practices have a positive and significant impact on the financial performance of Chadian SMEs. Moreover, employee evaluation significantly affects financial performance in Chadian SMEs. Finally, promotion practices positively influence the social performance of SMEs.

Keywords: Competency, Competency management, SMEs, Performance, Chad

JEL Classification : M19 ; J53

Paper type : Empirical Research

Introduction

La performance organisationnelle des firmes préoccupe depuis toujours les dirigeants d'entreprise, d'où l'intérêt des chercheurs à s'intéresser à la question. Aujourd'hui, une entreprise reste compétitive si elle maîtrise, tout particulièrement, la performance de ses produits et procédés industriels, la performance de ses processus supports ainsi que le développement de ses compétences et de sa capacité d'apprentissage. Ce dernier point se traduit par la capacité des organisations à générer, utiliser et partager des connaissances et à mobiliser des compétences pour réaliser leurs activités. En effet, développer ses connaissances et compétences est devenu pour l'entreprise un atout stratégique dans la course à la compétitivité. Il est donc important de ne plus se contenter d'atteindre des objectifs fixes, mais de développer une culture d'apprentissage qui permette aux entreprises de créer de la valeur grâce à leur capital intellectuel et d'anticiper son évolution. De cette façon, chaque employé, chaque équipe et finalement l'entreprise dans son ensemble peuvent tirer le meilleur parti de leur potentiel.

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont la source de la croissance économique et du développement dans n'importe quel pays, car elles prospèrent dans le processus de croissance et font croître l'économie locale. Les PME sont généralement considérées comme la taille d'entreprise la plus élémentaire pour les pays en développement et par conséquent, elles sont considérées comme des moteurs de l'économie dans cette région du monde. En fait, les PME africaines sont sans doute le véhicule le plus approprié pour assurer une croissance durable sur le continent et l'emploi des millions d'Africains qui entreront sur le marché du travail dans les années à venir (Nkakleu, 2018). Dans un environnement commercial en constante évolution, les PME doivent être capables de s'adapter rapidement aux changements. La gestion des compétences permet d'anticiper les besoins futurs en matière de compétences et de développer une main-d'œuvre flexible et agile. Les salariés formés et compétents sont plus aptes à s'adapter aux nouvelles technologies, aux processus de travail modifiés et aux demandes changeantes des clients, ce qui contribue à maintenir la performance de l'entreprise. Nous postulons que le management des compétences fait référence à la gestion stratégique des compétences et des talents au sein de l'entreprise. Cela implique l'identification des compétences nécessaires, le recrutement, la formation, le développement et la rétention des talents, ainsi que la création d'un environnement propice à l'épanouissement des compétences. Lorsqu'une PME met en place un management des compétences efficace, plusieurs avantages peuvent en découler, impactant directement sa performance. En développant et en gérant efficacement les compétences, une PME peut améliorer sa productivité, son agilité, son avantage concurrentiel et sa capacité d'innovation, ce qui contribue globalement à une performance accrue.

Dans les faits, plusieurs recherches occidentales comme celles de Kislovski et al. (2019) et Tang et al. (2016), fournissent des preuves empiriques du lien entre le management des compétences et la performance des PME. En Afrique, quelques recherches ont été menées sur la thématique. Oluwafemi, et Ogunnaike (2021), tout comme Adedeji, (2019), ont conduit une recherche sur le management des compétences et la performance des PME nigérianes. Ouma, Munene, et Nambisia (2019) ont quant à eux abordé le rôle des compétences des employés dans les petites et moyennes entreprises kényanes. Ces études spécifiques à l'Afrique examinent comment le management des compétences influence la performance des PME dans des pays tels que le Nigeria, le Kenya, la Zambie et l'Ouganda. Au Tchad en particulier, peu de recherches ont été menées sur la gestion des compétences des PME tchadiennes, encore moins sur le lien entre la gestion des compétences et la performance des PME. Cependant, l'environnement social regorge de nombreuses PME. En effet, les PME constituent la base de la structure économique du Tchad, car elles représentent près de 90 % des entreprises tchadiennes. Avec l'émergence de la transformation digitale, de nombreux auteurs soulignent l'importance de développer des compétences numériques au sein des organisations. Les compétences liées aux technologies de

l'information et de la communication sont considérées comme essentielles pour améliorer la performance organisationnelle dans un environnement numérique. Cet article vise à expliquer comment la gestion des compétences dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) au Tchad pourrait affecter la performance organisationnelle de celle-ci. Cette recherche est structurée en quatre sections comme suit : la première porte sur la littérature ; la deuxième aborde la démarche méthodologique qui décrit le processus d'investigation de la recherche ; la troisième expose les résultats et contributions de la recherche ; enfin la quatrième section porte sur la conclusion.

1. Revue de littérature

La question du lien entre le management des compétences et la performance organisationnelle est un sujet d'intérêt majeur dans la littérature en sciences de gestion, mais surtout en GRH. De fait, nombreuses sont ces recherches qui sont menées pour examiner comment le management des compétences au sein d'une organisation peuvent avoir un impact sur sa performance. Pour le compte de ce document, nous allons d'abord clarifier les concepts puis faire l'état de l'art.

1.1- Approche conceptuelle

1.1.1- Le concept de gestion des compétences

Nombreux sont ces chercheurs en GRH qui ont défini le concept de compétence et de management des compétences. À cet effet, Barabel et Pezet (2004) estiment que la gestion des compétences consiste à identifier les compétences nécessaires à l'organisation, à évaluer celles dont elle dispose déjà, à anticiper les compétences requises à moyen et long terme, et à mettre en place les moyens nécessaires pour acquérir, développer et mobiliser ces compétences. Quant à Peretti (2006), il conçoit que la gestion des compétences est un processus continu qui vise à mobiliser, développer et valoriser les compétences individuelles et collectives des membres de l'organisation pour atteindre les objectifs stratégiques. Le Boterf (2008) définit la gestion des compétences comme une démarche qui vise à identifier, évaluer et développer les compétences nécessaires à la performance individuelle et collective, en prenant en compte à la fois les compétences techniques et les compétences comportementales. Pour Galambaud (2010), la gestion des compétences consiste à identifier, évaluer et développer les compétences clés nécessaires à l'organisation, en mettant l'accent sur l'adéquation entre les compétences disponibles et les besoins présents et futurs. Selon Zarifian (2013), la gestion des compétences est un processus qui vise à mobiliser les compétences individuelles au service des projets et des objectifs de l'organisation, en mettant l'accent sur l'autonomie et la responsabilité des individus. Peretti et Gilbert (2015), dans leur ouvrage intitulé "Gestion des compétences : outils et projets", définissent la gestion des compétences comme un ensemble de démarches et d'outils visant à identifier, évaluer, développer et mobiliser les compétences des individus et des équipes pour améliorer la performance globale de l'organisation. Dans le cadre de cette recherche, nous estimons en droite ligne avec les auteurs précédents que la gestion des compétences fait référence à l'ensemble des processus et des pratiques utilisés par les organisations pour identifier, développer, évaluer et mobiliser les compétences de leurs employés. Il s'agit donc, pour une organisation, de rechercher un alignement entre les compétences individuelles de ses RH et les objectifs stratégiques de celle-ci. La gestion des compétences est donc essentielle pour améliorer la performance individuelle et collective, et assurer l'adéquation entre les compétences disponibles et les besoins de l'organisation.

1.1.2- le concept de performance organisationnelle

La notion de performance organisationnelle est relativement récente dans l'histoire de la gestion d'entreprise. Les premiers travaux sur la performance organisationnelle ont été réalisés dans les

années 1950 et 1960, période pendant laquelle la gestion d'entreprise a commencé à se professionnaliser et à se développer en tant que domaine académique. Kaplan et Norton (1996), les précurseurs du modèle Balanced Scorecard définissent la performance organisationnelle comme étant la capacité d'une organisation à traduire sa stratégie en résultats mesurables et durables. Plus tard, Richard et Johnson (2001) suggèrent que la performance organisationnelle est la mesure dans laquelle une organisation atteint ses objectifs fixés, compte tenu de ses ressources disponibles. Pour Armstrong et Baron (2004), la performance organisationnelle est la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs et à satisfaire les attentes des parties prenantes internes et externes. Richard (2005) propose une définition plus large en considérant que la performance organisationnelle est le résultat global d'un ensemble d'activités de gestion et d'opérations, qui englobe à la fois les résultats financiers et non financiers, ainsi que les performances économiques, sociales et environnementales. D'après Bouquin et Blatrix (2009), la performance organisationnelle est l'aptitude d'une organisation à mobiliser et à utiliser de manière efficiente et efficace ses ressources pour atteindre les résultats attendus. Selon Nkomo et Hoole (2015), la performance organisationnelle peut être définie comme l'atteinte des objectifs et des résultats attendus par l'organisation, en utilisant efficacement ses ressources. La performance organisationnelle est la mesure dans laquelle une organisation atteint ses objectifs stratégiques (Nyamwange et Muturi, 2019). Pour Njoroge et Muturi (2020), la performance organisationnelle est la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs tout en répondant aux besoins de ses parties prenantes. Otieno et Namusonge (2021), quant à eux, ont défini la performance organisationnelle comme la mesure dans lesquelles une organisation atteint ses objectifs tout en utilisant efficacement ses ressources et en répondant aux besoins de ses parties prenantes. Ces différentes définitions mettent en lumière, le fait que la performance organisationnelle a rapport avec l'atteinte des objectifs fixés par une organisation, en utilisant efficacement les ressources disponibles. La performance organisationnelle admet plusieurs dimensions notamment des dimensions financières, opérationnelles, stratégiques, sociales et environnementales, selon le contexte et les attentes des parties prenantes.

1.1.3- le concept de PME

Dans de nombreux pays à travers le monde, les petites et moyennes entreprises (PME) constituent la majorité du tissu économique, et cela également le cas en Afrique (Nkakleu, 2016), elles contribuent de façon très significative à la création de richesses en Afrique (Kamdem et al. 2011). Comme le souligne Torres (2000), les études sur les PME ont permis de les classer en fonction des pays et des secteurs d'activité. Les chercheurs s'accordent généralement sur le fait qu'il n'est pas approprié de parler d'une définition universelle de la PME en raison du manque de consensus sur les critères de classification et de la diversité des caractéristiques propres à ces entreprises. Cependant, on peut dire que les PME partagent certaines caractéristiques communes telles qu'une taille réduite, une gestion centralisée, une spécialisation limitée, des systèmes d'information simples, une stratégie intuitive et peu formalisée. Pour Pierre et Fernandez, (2018), les PME se distinguent des grandes entreprises par plusieurs spécificités, dont l'une est une direction très personnalisée centrée autour de leur dirigeant. Torrès et Gueguen (2008) estiment que les PME se caractérisent par une relation proxémique. En contexte africain, cette relation proxémique est d'autant plus renforcée que les échanges sociaux (Nkakleu, 2018) sont gouvernés par des valeurs communautaires, à savoir : le rôle dominant de la communauté d'appartenance de l'individu, l'entraide et la solidarité entre acteurs appartenant à un même groupe social (Kamdem, 2002). Pour certains auteurs, comme Hatten et Ruhland (2017), les PME sont caractérisées par leur taille relativement petite, leur propriété et leur gestion indépendante, ainsi que par leur capacité à innover et à s'adapter rapidement aux changements du marché. Torres (1999) précise qu'une PME est une unité de production ou de distribution, souvent une unité administrative et administrative qui assume

l'entière responsabilité de l'entreprise propriétaire et rend compte au dirigeant qui est directement impliqué dans la vie du propriétaire. Julien et Marchesnay (1998) ont trouvé qu'une PME est une entreprise juridiquement indépendante, opérant dans le secteur primaire, manufacturier ou de services, même si elle n'est pas indépendante financièrement. L'OCDE (2020) définit les PME comme des entreprises indépendantes avec un nombre limité d'employés. Selon les institutions, ce nombre varie selon le système statistique national. La limite la plus courante est de 250 salariés, notamment dans l'Union européenne. Cependant, certains pays limitent le nombre d'employés à 200 et les États-Unis considèrent les PME comme des entreprises de moins de 500 employés. Dans l'Union européenne, les PME sont celles dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 40 millions d'euro et/ou dont la valeur de bilan ne dépasse pas 27 millions d'euro (OCDE, 2020).

1.2- L'influence de la gestion des compétences sur la performance organisationnelle dans la littérature.

Dans la littérature, il existe une reconnaissance générale de l'influence positive de la gestion des compétences sur la performance organisationnelle. Plusieurs auteurs soulignent l'importance d'intégrer la gestion des compétences à la stratégie organisationnelle. Ils mettent en évidence le besoin de développer des compétences spécifiques alignées sur les objectifs stratégiques afin de maximiser la performance organisationnelle. D'autres auteurs mettent sur le fait que la gestion des compétences est souvent liée à l'apprentissage organisationnel et à l'agilité. Ainsi, les organisations qui favorisent le développement des compétences et la collaboration entre les employés sont mieux préparées à s'adapter aux changements, à innover et à améliorer leur performance globale. La gestion des compétences est étroitement liée à l'engagement des employés et à la gestion des talents. Des études mettent en évidence l'impact positif de la gestion des compétences sur la rétention des talents, la motivation des employés et la performance individuelle et collective. Dans la perspective des recherches sur notre thématique, nous pouvons avoir pour références de nombreux auteurs dans divers pays et dont les travaux les plus significatifs sont présentés dans les lignes suivantes.

Roussel, Wager, et Ericksen (1991) ont mené une recherche dans le domaine de la gestion des compétences et ont conclu que les organisations qui mettent en œuvre efficacement la gestion des compétences obtiennent des résultats financiers supérieurs. Huselid (1995) a examiné l'impact de la gestion des compétences sur la performance des entreprises. Ses résultats ont montré une corrélation positive entre la gestion des compétences et la performance organisationnelle, mesurée à la fois par les bénéfices et la valeur boursière. Ulrich et Smallwood (2004) dans leur ouvrage soulignent l'importance de la gestion des compétences dans le développement de leaders axés sur les clients, ce qui conduit à une performance organisationnelle accrue. 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 et la performance des entreprises. Les résultats indiquent que les pratiques de gestion des compétences, telles que l'évaluation des compétences, la formation et le développement, sont associées à une meilleure performance organisationnelle. Ulrich et Brockbank (2005) ont réalisé une méta-analyse des études sur la gestion des compétences et ont conclu que la gestion des compétences a un effet significatif sur la performance organisationnelle, notamment en termes de productivité et de satisfaction des employés. Une étude de Sun et al. (2007) intitulée portant sur l'influence des pratiques de GRH sur la performance des PME chinoises, examine spécifiquement la relation entre la gestion des compétences et la performance organisationnelle en Chine. Les résultats suggèrent que la gestion des compétences, y compris le développement des compétences et la gestion de la performance, est positivement associée à la performance des entreprises. Nishii et Wright (2008) mettent en évidence, dans leur article, l'importance de la gestion des compétences dans

la conception des emplois et l'alignement de ces emplois sur la stratégie organisationnelle, ce qui peut avoir un impact positif sur la performance organisationnelle. La recherche de Raja, Abid, et Abdullah (2010) sur le secteur des technologies de l'information, a examiné l'impact de la gestion des compétences sur la performance des organisations. Les résultats ont montré une relation positive significative entre la gestion des compétences et la performance organisationnelle, mesurée par des indicateurs tels que la satisfaction client et la rentabilité. Roussel et al. (2010) ont mené une méta-analyse de 168 études et ont confirmé l'impact positif de la gestion des compétences sur la performance organisationnelle. Ils ont souligné que la gestion des compétences était plus efficace lorsque les compétences étaient alignées avec les stratégies organisationnelles et lorsque les pratiques de gestion des compétences étaient intégrées dans les systèmes de gestion. Choi et Ruona (2011) ont examiné les effets de la gestion des compétences sur la performance organisationnelle dans le contexte de la formation et du développement des compétences. Ils ont constaté que la gestion des compétences avait un impact positif sur la performance organisationnelle en favorisant l'acquisition et l'utilisation efficace des compétences nécessaires. Aussi Cho et Egan (2013) soulignent l'importance de la gestion des compétences dans le développement des capacités de gestion des connaissances au sein de l'organisation, ce qui peut contribuer à une meilleure performance organisationnelle. Marimuthu, Arokiasamy, et Ismail (2017) ont examiné l'influence de la gestion des compétences sur la performance des petites et moyennes entreprises (PME). Leurs résultats ont révélé que la gestion des compétences a un impact significatif sur la performance des PME, en particulier en termes d'innovation, de qualité des produits et de satisfaction des clients. Li et Yu (2017) dans une étude menée auprès de 176 entreprises chinoises, ont constaté que la gestion des compétences avait un impact significatif sur la performance organisationnelle. Ils ont également souligné le rôle médiateur du capital humain dans cette relation. Javed, Aslam, et Cheema (2018) ont publié une recherche portant sur le rôle médiateur de l'engagement au travail sur la relation entre les compétences de bases des salariés et la performance RH. Leurs résultats montrent que la gestion des compétences, lorsqu'elle est mise en œuvre de manière efficace, a un impact significatif sur la performance des employés, avec la médiation de l'engagement au travail et de l'ancrage au poste. Doğan et Çalışkan (2019) ont exploré l'effet de la gestion des compétences sur la performance organisationnelle dans le contexte des entreprises industrielles turques. Leurs résultats indiquent une corrélation positive significative entre la gestion des compétences et la performance de ces entreprises. De Smet et al. (2020) ont mené une étude longitudinale sur 75 organisations et ont conclu que la gestion des compétences était positivement liée à la performance financière et non financière des organisations. Ils ont également souligné l'importance de la gestion dynamique des compétences pour s'adapter aux changements de l'environnement organisationnel. Dans leur article Li et al. (2021), explorent le rôle médiateur de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel dans la relation entre la gestion des compétences et la performance organisationnelle. Leurs résultats mettent en évidence le rôle positif de la gestion des compétences sur la performance, avec la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel comme médiateurs.

1.3- Hypothèses de recherche

Martín-Alcázar et al. (2005) examinant l'effet du management des compétences sur la performance financière des entreprises, trouvent que les résultats indiquent une corrélation positive entre la mise en œuvre efficace du management des compétences et la performance financière. Dans cet ordre d'idée, Zhang et al. (2012) proposent un modèle conceptuel intégrant le capital intellectuel, la gestion des connaissances et les capacités dynamiques pour analyser l'impact du management des compétences sur la performance financière. Les résultats suggèrent que le management des compétences contribue positivement à la performance financière des entreprises. Aussi, Biénabe et al. (2015) recherchent sur l'impact du management des

compétences sur la performance d'innovation des petites et moyennes entreprises (PME). Les résultats montrent que la gestion des compétences influence positivement la performance d'innovation, ce qui peut à son tour améliorer la performance financière. De plus Cáceres et al. (2017), examinent le lien entre les pratiques de GRH, le développement des compétences et la performance économique des petites et moyennes entreprises espagnoles. Les résultats indiquent que les pratiques de GRH axées sur le développement des compétences sont associées à une meilleure performance financière. Ainsi, les entreprises qui investissent dans le développement des compétences de leurs employés et adoptent des pratiques de gestion des compétences sont susceptibles d'obtenir de meilleurs résultats financiers à long terme. Ces études et recherches nous démontrent qu'il existe un lien positif entre le management des compétences et la performance financière des organisations. Ces recherches nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : la gestion des compétences affecte positivement et significativement la performance financière des PME tchadiennes.

La relation entre le management des compétences et la performance sociale est un sujet qui a également suscité l'intérêt des chercheurs. À ce titre, Guest (2011) a examiné la relation entre les pratiques de gestion des compétences et les résultats sociaux des organisations, tels que la satisfaction des employés, l'engagement organisationnel et la qualité de vie au travail. Les résultats de l'étude ont montré une corrélation positive entre le management des compétences et ces résultats sociaux. Aussi, Boxall, et Purcell (2008) ont réalisé une méta-analyse de 92 études sur les pratiques de gestion des ressources humaines et les résultats sociaux des organisations. Ils ont constaté que la gestion des compétences, notamment l'évaluation des compétences et le développement des carrières, était positivement liée à la satisfaction des employés et à d'autres indicateurs de performance sociale. C'est dans cette logique que Wood et Wall (2007) ont étudié l'influence des pratiques de gestion des compétences sur les résultats sociaux dans le secteur de la santé. Leurs résultats ont montré que les pratiques de gestion des compétences, telles que la formation et le développement des compétences, étaient associées à une meilleure satisfaction des patients, à une plus grande qualité des soins et à une réduction du stress des employés. Quant à Backes-Gellner et Veen (2013), ils ont examiné l'impact du management des compétences sur les résultats sociaux des entreprises dans le contexte spécifique de l'apprentissage organisationnel. Leurs résultats ont révélé une corrélation positive entre les pratiques de gestion des compétences axées sur l'apprentissage et la collaboration et les résultats sociaux, tels que la confiance entre les employés et la satisfaction des clients. Lambert et al. (2016) ont examiné l'effet de la gestion des compétences sur la responsabilité sociale des entreprises dans le contexte des petites et moyennes entreprises. Leurs résultats ont indiqué que les entreprises qui mettent en œuvre des pratiques de gestion des compétences, telles que l'évaluation des compétences, l'identification des besoins en compétences et le développement des compétences, ont tendance à avoir de meilleures performances sociales. Hameed et al. (2018) ont étudié la relation entre le management des compétences, la RSE et la performance financière des entreprises. Leurs résultats ont montré que le management des compétences avait un effet positif sur la performance sociale des entreprises, mesurée par des indicateurs tels que la responsabilité envers les parties prenantes et la contribution à la société. Ces recherches suggèrent que le management des compétences peut avoir un impact sur la performance sociale des entreprises. Ceci nous amène à formuler notre deuxième hypothèse :

Hypothèse 2 : la gestion des compétences affecte positivement et significativement la performance sociale des PME tchadiennes.

2. Méthodologie de recherche

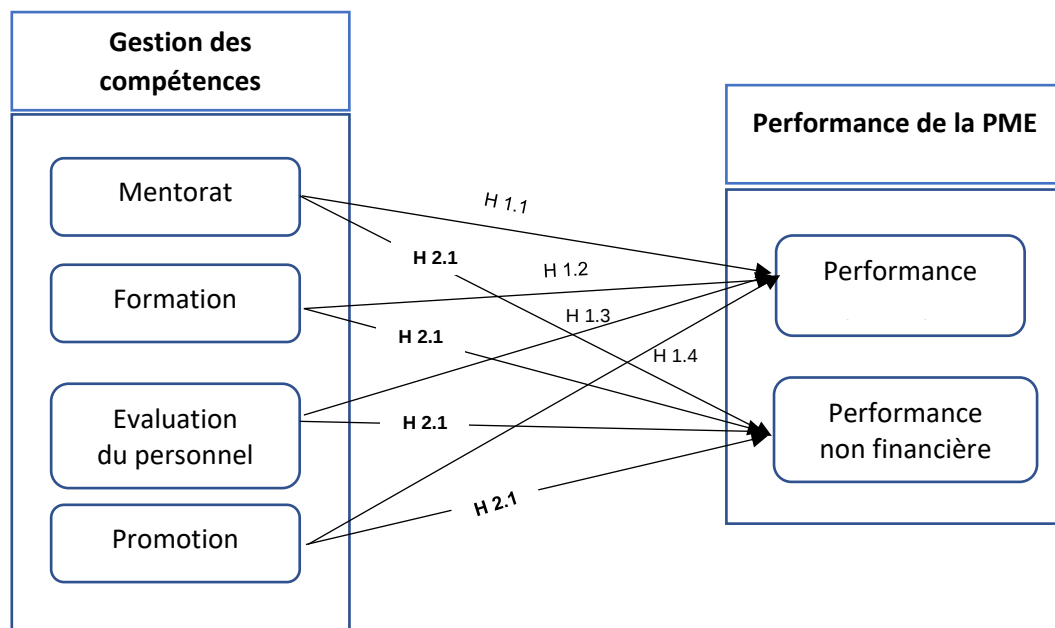
2.1- L'échantillonnage et la collecte des données

Dans le but de mieux comprendre la relation entre la gestion des compétences et la performance organisationnelle, nous avons opté pour une recherche quantitative, basée sur un questionnaire. La collecte de données s'est déroulée en trois phases. La première phase a consisté à identifier les PME dans lesquelles, le développement des compétences des salariés est une réalité. Selon une entente conclue avec les cibles, il a été convenu d'envoyer un questionnaire au top management qui se chargera de les divulguer dans les foras Whatsapp de ces entreprises. La troisième phase a consisté à consulter notre mail pour constituer notre base de données prête à l'analyse. À l'issue de ce processus, un échantillon par choix raisonné de 148 PME tchadiennes formelles a répondu à notre questionnaire. Lors du dépouillement, nous avons constaté que 33 questionnaires n'étaient pas exploitables. En somme, 115 PME ont correctement répondu à notre recherche et sur cette base nous avons traité nos données.

2.2- Le traitement des données

Notre modèle de recherche s'établit comme suit :

Figure 1 : Modèle de recherche



Source : Auteurs

L'analyse de la relation entre la gestion des compétences et la performance organisationnelle utilise la modélisation par les équations structurelles. Deux procédures sont à distinguer lorsqu'il s'agit d'avoir recours aux équations structurelles. La première, basée sur l'analyse des covariances (CBSEM) et la technique du maximum de vraisemblance (maximum likelihood), souvent dénommée «méthode LISREL» (Linear Structural Relations). L'objectif de notre estimation étant orienté vers l'estimation des paramètres, nous avons opté pour la méthode LISREL. En effet, l'approche LISREL est une méthode statistique utilisée pour analyser les relations entre des variables latentes (non observables) dans un modèle structural. Le modèle LISREL repose sur l'idée que les variables latentes sont sous-jacentes à un ensemble de mesures observées (variables manifestes). Ces variables latentes sont reliées par des relations linéaires dans un modèle structural. Le but de l'analyse LISREL est de tester à quel point le modèle théorique s'ajuste aux données observées et aussi, d'identifier les relations significatives entre les variables latentes et de comprendre les interactions entre les variables manifestes. Elle

permet donc aux chercheurs de tester des hypothèses causales et de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents qui influencent les phénomènes étudiés. Astrachan, et al. (2014) estiment que le traitement des modèles d'équations structurelles comprend la spécification du modèle; l'identification du modèle (vérification de la possibilité théorique d'obtenir une estimation pour tous les paramètres du modèle) ; l'opérationnalisation des échelles de mesure, le recueil et la préparation des données ; l'estimation du modèle. Pour le cas d'un modèle traité par la méthode PLS, Chin (1998) a recommandé une règle empirique simple qui consiste à exiger que le nombre d'observations soit supérieur ou égal à 10 fois le nombre d'indicateurs de la variable formative la plus complexe, et/ou 10 fois le nombre de relations structurelles émanant du construit central du modèle structurel. Pour notre cas, le construit ayant le plus grand nombre d'items possède 7 items. Ainsi, la taille minimum requise pour notre recherche devrait être 70 suivant les considérations de Chin (1998) et Royer et Zarlowski (2007). En ce qui concerne la validation du modèle, le modèle causal permet de tester la significativité et l'intensité des liens de causalité entre les variables latentes. Les hypothèses de recherche sont vérifiées grâce à l'examen du Critical Ratio (C.R.) ou encore du test de Student, ainsi qu'à la vérification des niveaux de probabilité pour chacun des liens de causalité. En plus, la validation d'un modèle causal nécessite la vérification de la qualité d'ajustement des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie.

Notre modèle est constitué d'au moins deux variables explicatives, de facto la modélisation par les équations structurelles (MES) permet de valider le modèle globalement et simplement. Les MES sont conçus comme des méthodes confirmatoires. Ils doivent être utilisés dans la phase finale d'une recherche pour confirmer la validité interne des construits et tester des hypothèses d'un modèle d'un modèle théorique. Pour l'analyse des données, nous avons utilisé les méthodes d'équations structurelles, ce qui nous a contraints à avoir recours aux logiciels SPSS dans sa version 27 et le logiciel AMOS (version 24). Nous avons donc à faire une Analyse exploratoire sous SPSS et Analyse factorielle confirmatoire sous Amos avant de passer à la vérification des hypothèses de la recherche aussi sous Amos. L'analyse de la valeur de nombreux indicateurs sera indispensable pour apprécier la qualité de notre modèle de recherche.

3. Résultats et discussion

L'analyse des résultats nous permet de connaître et identifier le genre du dirigeant placé à la tête des PME enquêtées. Elle montre dans notre contexte que les hommes sont les plus dominants au sein des PME avec un pourcentage de 87% de l'effectif total. Les femmes dirigeantes et battantes sont en partie minoritaires avec un effectif de 15 sur un total de 115, soit un pourcentage de 13% de l'effectif total. Les résultats préliminaires montrent également que l'âge dominant dans notre échantillon est compris entre 30 ans et 59 ans, soit un taux de 53,9% de l'effectif total. Les promoteurs dirigeants dont leur âge est compris entre 20 à 39 ans et supérieur à 40 ans sont aux nombres restreints, soit un taux respectif de 15,7% et de 30,4% de l'effectif total. Nous pouvons dire que beaucoup des entrepreneurs évitent de placer à la tête de la gestion de leur structure les individus de certain âge et peu d'expériences qui ne seront pas proactifs et qui ne peuvent plus correctement faire face à la concurrence. Nous pouvons retenir que notre échantillon est constitué majoritairement de jeunes dynamiques dont l'âge est compris entre 30 et 39ans.

L'analyse du test de l'ACP de la variable « Gestion des compétences » nous permet de constater que l'indice de KMO égale à 0,857 est largement supérieur au seuil de 0,5. Ce qui montre que les données sont factorisables. On constate aussi que le test de sphéricité de Bartlett est significatif au seuil de 1%. Ces résultats nous permettent de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les énoncés des différents items et dimensions constitutifs de la variable "Gestion de la compétence". Par conséquent, l'analyse en composante principale peut

être poursuivie. Notons que la variable "Gestion de la compétence" constituant la variable explicative de notre modèle de recherche est mesurée par un ensemble de 20 items issus de la littérature. L'analyse en composante principale réalisée sur les 20 items a révélé que cette échelle de mesure est quadridimensionnelle.

L'analyse factorielle en composante principale avec rotation Promax a permis de mettre en évidence pour l'échelle de mesure "Gestion de la compétence" quatre dimensions conformément à l'échelle originale. Ces dimensions issues de l'analyse en composante principale ont des valeurs propres respectives égales à 8,971 ; 4,866 ; 2,285 ; 2,122 et restituent 70,17% de la variance totale expliquée. Le tableau ci-dessus présente les résultats définitifs de l'analyse en composante principale et permet de mettre en évidence le poids factoriel de chaque item avec l'axe auquel, il est rattaché. Il ressort de l'analyse que les différents items de la variable Gestion de la compétence présentent un poids factoriel élevé et supérieur à 0,5 avec les différents axes auxquels ils sont rattachés. De même, on note que chaque axe factoriel obtenu de la rotation Promax comprend différents items suivants : le premier axe factoriel est composé de 7 items et restitue 35,504% de l'information sur la variabilité totale et présente une valeur propre égale à 8,971 (largement supérieur à 1). Cet axe est désigné « Pratique de mentorat » (Mentorat). Le deuxième axe factoriel restitue 18,714 % de l'information sur la variable Gestion de la compétence vécue avec 7 items dont sa valeur est également supérieure à 1 soit (4,866). Cet axe est désigné « Formation des salariés » (Formation). Le troisième axe dénommé « Evaluation des salariés » (Evaluation) comporte 6 items et restitue 8,789% de l'information sur la variabilité totale, sa valeur propre étant de 2,285 qui est également supérieure à 1. Le dernier axe factoriel est composé aussi de 6 items et restitue 8,162% de l'information sur la variabilité totale et présente une valeur propre égale à 2,122 (largement supérieur à 1). Cet axe est désigné « Pratique de la promotion ».

Notons que la variable "Performance organisationnelle" constituant la variable expliquée de notre modèle de recherche est mesurée par un ensemble de 9 items issus de la littérature et complétés par ceux issus de l'étude qualitative. L'analyse en composante principale réalisée sur les 9 items a révélé que cette échelle de mesure est double dimensionnelle. L'analyse factorielle en composante principale avec rotation Promax a permis de mettre en évidence pour l'échelle de mesure "Performance Organisationnelle" deux dimensions conformément à l'échelle originale. Ces dimensions issues de l'analyse en composante principale ont des valeurs propres respectives égales à 4,238 ; et 2,065 et restituent 70,034% de la variance totale expliquée. Le tableau ci-dessus présente les résultats définitifs de l'analyse en composante principale et permet de mettre en évidence le poids factoriel de chaque item avec l'axe auquel il est rattaché. Il ressort de l'analyse que les différents items de la variable performance organisationnelle présentent un poids factoriel élevé et supérieur à 0,5 avec les différents axes auxquels ils sont rattachés. De même, on note que chaque axe factoriel obtenu de la rotation Promax comprend différents items suivants :

- le premier axe factoriel est composé de 5 items et restitue 47,086% de l'information sur la variabilité totale et présente une valeur propre égale à 4,238 (largement supérieur à 1). Cet axe est désigné « Performance financière » nommé (PerfF).
- Le deuxième axe dénommé « Performance sociale » (PerfS) comporte 4 items et restitue 22,948 % de l'information sur la variabilité totale, sa valeur propre étant de 2,065 est également supérieure à 1.

Le tableau suivant expose cette structure à partir des items retenus par dimensions lors de l'ACP.

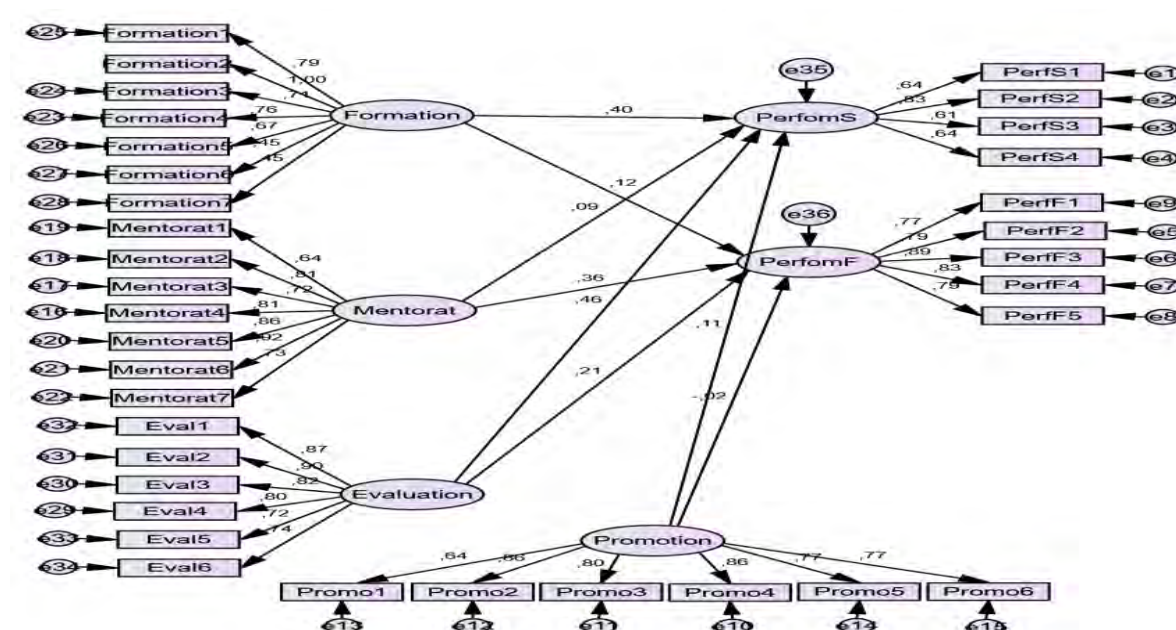
Tableau 1: Résultats des analyses de validité et de fiabilité

Variable	Échelle finale		Variance expliquée %	KMO (> 0,5)	Test Bartlett
	Items retenus	Alpha de Cronbach			
Gestion des compétences	Mentorat2; Mentorat6; Mentorat5; Mentorat3; Mentorat4; Mentorat7; Mentorat1; Formation1; Formation4; Formation6; Formation5; Formation3; Formation2; Formation7; Eval2; Eval1; Eval3; Eval4; Eval6; Eval5; Promo5; Promo4; Promo6; Promo2; Promo3; Promo1	0,912	71,44	0,857	Significatif
Performance organisationnelle	PerfF3; PerfF4; PerfF5; PerfF2; PerfF1; PerfS4; PerfS2; PerfS3; PerfS1	0,852	70,04	0,843	Significatif

Source : Sortie de logiciel SPSS 27

Tous les critères des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie sont globalement respectés avec les indices AGFI, RMSEA et NFI qui sont très proches des seuils requis. De plus, la probabilité associée est significative au seuil de 5% ($p=0,000 < 5\%$). Par conséquent, le modèle issu de l'AFE mettant en relief les items de mesure avec les dimensions de la gestion de la compétence s'ajuste aux données. La figure ci-dessous permet une représentation schématique du modèle de recherche général.

Figure 2: Path diagram du modèle de recherche



Source : Sortie de logiciel Amos

Avant de commenter les relations entre les variables, il faut s'assurer que le modèle soit bien ajusté aux données si l'on se réfère aux indices de mesures couramment utilisés. Globalement, on constate que le modèle présente des indices d'ajustement satisfaisants. En ce qui concerne les indices absolus du modèle, le RMSEA possède une bonne valeur et le GFI > 0,9. Le Chi-deux normé est compris entre 1 et 3 et la valeur du Chi-2 calculée est largement supérieure à sa valeur théorique au seuil de risque de 1%. Les indices incrémentaux quant à eux sont très bons. Nous pouvons donc conclure que la qualité globale de notre modèle de recherche présente un bon ajustement. Le modèle étant bien ajusté, nous pouvons donc affirmer que la problématique

ayant motivé notre recherche se voit légitimé par les données d'une analyse factorielle en composante principale. Le tableau ci-dessous permet d'apprécier la significativité des liens.

Tableau 2: l'estimation des coefficients du modèle

			Estimate	S.E.	C.R.	P
PPerfomS	<---	Formation	,361	,094	3,857	***
PerfomF	<---	Formation	,168	,126	1,333	***
PerfomF	<---	Mentorat	,351	,096	3,664	***
PerfomS	<---	Mentorat	,058	,056	1,021	***
PerfomF	<---	Evaluation	,247	,109	2,258	***
PerfomS	<---	Evaluation	,340	,081	4,173	***
PerfomS	<---	Promotion	,071	,058	1,219	***
PerfomF	<---	Promotion	-,022	,092	-,241	***

Source : Sortie de logiciel Amos

L'analyse du tableau ci-dessus permet de constater que la gestion de la compétence est très importante et favorise le maintien de la compétitivité. En effet, la première ligne de ce tableau montre que la formation des salariés influence positivement (coefficient de régression = 0,361) et significativement (C.R.= 3,857) la performance sociale. Toutefois, cette relation est significative au seuil de 10%. Nous pouvons en déduire que la formation des salariés influence positivement et significativement la performance sociale des PME tchadiennes est totalement confirmée. Quant à la deuxième ligne, on constate que la formation des salariés influence positivement (coefficient de régression = 0,168), mais moins significative (C.R.= 1,333) la performance financière des PME. Nous pouvons en déduire que la formation des salariés influence positivement et significativement la performance financière des PME tchadiennes est confirmée. Pour le lien entre le mentorat et la performance financière des PME, nous notons une relation positive et significative. Cette relation est mise en évidence au niveau de la ligne 3 qui montre un coefficient positif et significatif au seuil de 10%, car $\beta=0,351$ et C.R.=3,664. Nous pouvons en déduire que la pratique de mentorat influence positivement et significativement la performance financière des PME tchadiennes est totalement confirmée. Pour la relation entre la pratique du mentorat et la performance sociale des PME, nous notons un lien positif et non significatif. Cette relation est mise en évidence au niveau de la ligne 4 qui montre un coefficient positif et non significatif, car $\beta=0,058$ et C.R.=1,021. Nous pouvons en déduire que la pratique de mentorat influence positivement et significativement la performance sociale des PME tchadienne. Quant à la cinquième ligne, on constate que l'évaluation des salariés influence positivement (coefficient de régression = 0,247), mais moins significative (C.R.= 2,258) la performance financière des PME. Nous pouvons en déduire que l'évaluation des salariés influence positivement et significativement la performance financière dans les PME tchadiennes. Pour le lien entre l'évaluation des salariés et la performance sociale des PME, nous notons une relation positive et significative. Cette relation est mise en évidence au niveau de la ligne 6 qui montre un coefficient positif et significatif au seuil de 10%, car $\beta=0,340$ et C.R.=4,173. Nous pouvons en déduire que l'évaluation des salariés influence positivement et significativement la performance sociale des PME tchadiennes. La septième ligne retrace la relation entre la pratique de la promotion et la performance sociale des PME. Elle nous montre que le lien est positif, mais faible et non significatif au seuil de 10%, car $\beta=0,071$ et C.R.=1,219. Nous pouvons en déduire que la pratique de promotion influence positivement et significativement la performance sociale des PME tchadiennes. Enfin, pour ce qui concerne la relation entre la pratique de la promotion et la performance financière des PME, cette relation

est négative (Coefficient de régression = -0,022) et non significative (C.R.= -0,241). En conclusion, nous pouvons déduire que l'hypothèse selon laquelle la gestion des compétences affecte positivement et significativement la performance financière des PME tchadiennes est confirmée. Aussi, l'hypothèse selon laquelle la gestion des compétences influence positivement et significativement la performance sociale des PME tchadiennes est confirmée.

Notre hypothèse 1 suggère que la gestion des compétences affecte positivement et significativement la performance financière des PME tchadiennes. Ceci est cohérent avec les résultats enrichis de la revue de la littérature, notamment par les chercheurs (Nwahanye, 2015 ; Elmouissia., 2020 ; Harmaz et Abbass, 2021 ; Bensouda, 2019 ; Rajaa, 2021 ; Guerraou) et elamili, 2021 ; Diémé, 2020). Pour ces auteurs, dans le domaine des sciences de gestion, plusieurs travaux ont démontré cette préoccupation en présentant les ressources humaines comme un facteur clé de la réussite des opérations commerciales. Ces auteurs proposent un plan de coordination des ressources humaines et des compétences dans le redressement des PME. Il constitue le fondement même de la théorie de la capacité dynamique (DC). En effet, les compétences développées vont reconfigurer et transformer les capacités de l'organisation, tout en procurant un avantage concurrentiel qui tire la performance de ces entreprises. En particulier, l'analyse des CD à travers le multiplicateur introduit une nouvelle compréhension de la gestion stratégique par les dirigeants de PME sur la manière d'intégrer les ressources et les compétences. Teece (2010) corrobore que lorsque ces derniers sont intégrés, ils adaptent l'environnement d'affaires de l'entreprise. Les CD qu'ils attribuent expliquent les compétences de détection, de saisie des opportunités et de transformation par la gestion des menaces. Ces compétences représentent des attributs particuliers qui permettront à l'entreprise d'évoluer et de coopérer avec l'environnement des affaires pour atteindre une performance durable (Teece, 2010). Suivant cette logique, notre étude est également cohérente avec les résultats de N'dao (2012). En effet, Ndao (2012) montre que l'atteinte de la performance financière dépend d'un investissement plus important dans les activités de gestion des ressources humaines pour augmenter la motivation. Cet auteur n'a trouvé aucun lien direct entre les activités de GRH et la rentabilité.

Notre deuxième hypothèse énonce que la gestion des compétences affecte positivement et significativement la performance sociale des PME tchadiennes. Ceci est cohérent avec les résultats rapportés dans la revue de la littérature, notamment par les chercheurs (Sidibe et al., 2023 ; Chiadmi, 2023 ; Sonkoué et Ngok Evina, 2022 ; Bassirou et Kamdeme, 2013 ; Gianecchini et Scapolan, 2021). Ces auteurs ont démontré que les activités de gestion des ressources humaines contribuent à la formation de capital humain et ont un impact positif sur la performance sociale. Ainsi, comme l'affirme Raineri (2017) dans ses travaux, les activités de gestion des ressources humaines accumulent et développent les ressources humaines. Selon Coulet (2014), pour y parvenir, les responsables des ressources humaines s'appuient souvent sur des méthodes de gestion des ressources humaines (innovantes), leurs effets combinés ont impacté l'approche de gestion des ressources humaines. Les conclusions de notre deuxième hypothèse de recherche sont en cohérence avec celles de Frémy (2015) cité par Mazzine et al. (2020), qui ont également analysé des facteurs absents et souligné l'importance de certaines pratiques de GRH. Ces résultats ont été corroborés par Bachelard Olivier dans une étude ultérieure (Bachelard, 2017), qui a également confirmé l'impact positif des activités de GRH sur la satisfaction des employés. Les travaux de Ndayirata et de ses collaborateurs cités par Mazzine et al. (2020), vont également dans le sens de nos résultats, en confirmant l'influence des pratiques de gestion des RH sur l'absentéisme et la satisfaction des employés (Ndayirata et al., 2018).

Nos conclusions concordent également avec les travaux de nombreux autres auteurs, qui classent le management participatif parmi les techniques de gestion les plus attentives au bien-être des travailleurs. En encourageant l'expression, l'écoute et l'influence des employés sur les

objectifs et les décisions de l'entreprise, ces approches ont été associées à des niveaux élevés de satisfaction (Wasmer Garcia-Penalosa, 2016 ; Vénard, Antoine, 2011, Nathalie Bernard, 2019).

4. Conclusion

Les PME sont indispensables pour le développement économique et social d'une nation. Cependant, la performance de ces PME est un gage pour leurs pérennités. Plusieurs facteurs déterminent cette performance, au nombre desquels on peut citer les ressources humaines. L'objectif principal de cette recherche est de démontrer que le management des compétences est le soubassement de la performance des PME tchadiennes. Pour y parvenir, nous avons mobilisé la littérature sur la gestion des compétences, la littérature sur la performance organisationnelle et la littérature sur le lien entre la gestion des compétences et la performance organisationnelle. Au terme de la littérature mobilisée, deux hypothèses ont été formulées. Pour vérifier nos hypothèses, nous avons élaboré un questionnaire sur la base des items identifiés dans la littérature, lequel questionnaire a été soumis à un échantillon de 115 managers de PME. Pour traiter les données collectées, nous avons sollicité concomitamment les logiciels SPSS 27 et AMOS pour analyser les liens structurels entre nos variables de recherche. De nombreux résultats sont obtenus à partir du traitement de ces données et montrent que les aspects de la gestion des compétences ont un impact positif et significatif sur la performance des PME tchadiennes. Les informations issues de ce traitement nous a permis de confirmer toutes nos hypothèses.

La connaissance des aspects de développement des compétences est un outil important pour toute politique liée au domaine de la gestion des ressources humaines. Ces contributions sont très utiles aux managers. En effet, les résultats de cette étude nous invitent à revoir le profil de l'employé afin de lui attribuer le poste approprié. Il est donc nécessaire de mettre en évidence le stock d'emplois et le vivier de compétences dans chaque PME. Cette recherche nous a permis de mieux comprendre comment identifier, développer et mobiliser les compétences clés au sein des PME tchadiennes. Cela peut conduire à une gestion plus efficace des ressources humaines et à des pratiques de gestion des compétences plus adaptées, favorisant ainsi la performance globale de l'entreprise. En identifiant les compétences essentielles qui contribuent le plus à la performance des PME, la recherche peut aider les managers à concentrer leurs efforts sur les domaines les plus stratégiques. Cela permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise en exploitant pleinement ses atouts et en ciblant les domaines nécessitant une amélioration. Une recherche approfondie sur le management des compétences peut aider les PME à aligner leurs ressources humaines et leurs compétences avec leur stratégie globale. Cela favorise la cohérence et l'efficacité des actions mises en œuvre, en s'assurant que les compétences disponibles sont en adéquation avec les objectifs et les besoins de l'entreprise. Cette recherche a permis également de mettre en évidence de nouvelles approches, pratiques et outils de gestion des compétences spécifiquement adaptés aux PME. Cela favorise l'innovation managériale et offre des opportunités d'amélioration continue, en tenant compte des particularités et des contraintes propres aux petites et moyennes entreprises. En mettant l'accent sur le management des compétences, la recherche souligne l'importance du capital humain dans la performance des PME. Cela favorise une prise de conscience accrue de la valeur des compétences et de la nécessité d'investir dans le développement et la gestion des talents au sein de l'organisation. Bien qu'il existe diverses contributions, cette recherche présente certaines limites et difficultés à relativiser les résultats et est principalement liée à la taille de l'échantillon et à la méthode d'échantillonnage volontaire, donc peut-être que la généralisation des résultats est faible. Nous avons une autre limite importante. C'est le périmètre global de l'étude qui, bien que limité, ne permet pas d'entendre l'avis de chacun. La collecte de données basée sur google form n'a eu lieu

qu'au sein du forum WhatsApp, d'une part, les recherches limitées aux managers connectés, et dans un pays avec un accès limité à Internet, des agents ont été affectés dans des villages partiellement exclus de l'étude. D'autre part, l'utilisation des sondages en ligne sur les réseaux sociaux crée de la méfiance chez certains agents et limite la pertinence de leurs réponses. Tous ces éléments peuvent réduire sa valeur externe. Ainsi, plusieurs pistes de recherche sont à dégager. On pourrait notamment tenter une étude comparative entre les secteurs public et privé au Tchad sur l'impact de la gestion des compétences sur les performances financières et sociales.

Références

- (1). Ahmad, S. et Schroeder, R. (2003). The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognising country and industry differences. *Journal of Operations Management*, Vol. 21, pp. 19-43
- (2). Ahmed, S., Fiaz, M., et Shoaib, M. (2015). The impact of leadership styles on employee performance: A study of private universities in Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, Vol 6(7), pp. 68-77.
- (3). Boubakary, D.D. et Moskolai, T. (2015). Compétence, capacité et performance organisationnelle, une recension de la littérature ; journée de la recherche ; France.
- (4). Bouquin, H. (1997). Les fondements du contrôle de gestion, 2e édition, Collection que sais-Burger-Helmchen, Th. et L. Frank (2011), La création de rentes
- (5). Boussetta M. et Chejraoui, J. (2020). Innovation et dynamique compétitive des pme industrielles marocaines : résultats d'une étude empirique. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, Volume 2, n°3, Juillet-Septembre 2020
- (6). Defélix, C. et Retour, D. (2003). La gestion des compétences dans la stratégie de croissance d'une PME innovante: le cas Microtek. *Revue internationale P.M.E.*, 16(3-4), 31–52. <https://doi.org/10.7202/1008444ar>
- (7). Defélix, Ch., M. Le Boulaire, V. Monties et T. Picq (2014), La compétence collective dans les compétences, In Defélix Ch., Klarskeld A. et Oiry E., Nouveaux regards sur la gestion des compétences, Paris : Vuibert, 149-183.
- (8). Dejoux, C. (2001). Gestion des compétences et gestion des connaissances: Une perspective intégratrice. Editions d'Organisation
- (9). Delaney, J.t. et Huselid, M.A. (1996) the impact of human resource mangement practices on perceptions of organizational performance. *Academy of management journal*, Vol 39(4), pp. 949-69
- (10). Delery, J.T. et doty D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance prediction. *Academy of management journal*, Vol 3(4), pp. 802-835.
- (11). Dietrich, P. (2010). Le management de compétences: Pour une approche globale des ressources humaines. Editions EMS.
- (12). Dupuich, F. (2011), l'émergence des compétences collectives vers une gestion durable, *Gestion 2000*, p 28, 107, 125.
- (13). EL HAMMIOUI L. (2019) « La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol 3, (6), pp. 1-15
- (14). Gavard-Perret (2018) Mieux Comprendre le Concept de la Générativité : Dimensionnalité, Mesure, et Influence de l'Âge - Le Cas du Liban
- (15). Glasser, H., Besser, A., Zeigler-Hill, V., & Neria, Y. (2020). Pathways between rumination, self-compassion, and posttraumatic stress disorder symptoms following trauma: A serial mediation model. *Journal of Clinical Psychology*, Vol 76(11), pp.2037-2054

- (16). Harmaz, M., et Abbass, Z. (2021). Le rôle des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle: l'apport du modèle universaliste. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, Vol 2(6), pp. 23-38. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5529140>
- (17). Kombo, D. K., K'Obonyo, P., & Ogutu, M. (2015). Knowledge Strategy and Performance of Manufacturing Firms in Kenya. *Journal of Business & Economic Policy*, Vol. 2, No. 3; pages 198-208.
- (18). LE BOTERF Guy, BARZUCCHETTI Serge, VINCENT Francine (1992), Comment manager la qualité de la formation, Editions d'Organisation, 1992, Paris.
- (19). Le Boterf, G. (2002). Ingénierie et évaluation des compétences: Fondements théoriques et méthodologiques. Les éditions d'organisation.
- (20). Liouville, J. et Bayad, M. (1995), « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, vol 11, n.1, p.159-180
- (21). Mazzine, et al. (2020). Pratiques GRH et performance sociale des organisations publiques : cas des établissements scolaires de l'AREF Guelmim Oued Noun (Maroc). *Revue AME*, Vol 3, No 1 373-393
- (22). Mhenna, R. (2023). Quels effets du développement RH sur la performance sociale dans les organisations publiques marocaines ? Cas de l'université Hassan II de Casablanca. *Revue Économie, Gestion et Société*, Vol 1, N°38 février 2023
- (23). MOUSSA KABIR, S. et TAKOUDJOU NIMPA, A. (2021). Conseil d'administration et performance des entreprises publiques au Tchad. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. Vol 4, 4 (Oct. 2021).
- (24). Nkakleu, R. (2018). Les petites entreprises et leur accompagnement performant: Une approche par les compétences. In Editions EMS, Accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal (pp. 119-134). Collection: Questions de société.
- (25). Peretti, J.-M. (2006). Human resources and the performance of the firm: Perspectives, measurement, and empirical evidence. *Management International*, Vol 10(2), 11-28.
- (26). Sidibe A. B. et al. (2023) L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) sur la performance sociale à la société d'exploitation des mines d'or de Sadiola (SEMOS).», *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol 6 (1), pp : 615 - 634
- (27). Souleh, S. (2017). The impact of human capital management on the innovativeness of research center: The case of scientific research centers in Algeria. *International journal of Business and Management*, Vol 17(10-11), pp. 187-203
- (28). Tang, J. (2016), « Linking personal turbulence and creative behavior: the influence of scanning and search in the entrepreneurial process », *Journal of Business Research*, vol. 69, n°3, p. 1167-1174.
- (29). Zarifian, P. (2001). Objectif compétence: Pour une nouvelle logique. Editions Liaisons.