

Revue de Littérature sur le management stratégique des compétences et la création de valeur dans le secteur public

Literature review on strategic competence management and value creation in the public sector

Mohamed KARIM, (Enseignant chercheur)

LARNED

*Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebaâ
Université HASSAN II de Casablanca, Maroc*

Jamal JAFRAN, (Doctorant)

LARNED

*Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebaâ
Université HASSAN II de Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales Ain Sebaâ BP : 2634, Route des chaux et Ciments Beausite, Casablanca 20254 Téléphone : 05223-43482
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	KARIM, M., & JAFRAN, J. (2023). Revue de Littérature sur le management stratégique des compétences et la création de valeur dans le secteur public. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-1), 281-297. https://doi.org/10.5281/zenodo.10032088
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 26, 2023

Accepted: October 21, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 5-1 (2023)

Revue de Littérature sur le management stratégique des compétences et la création de valeur dans le secteur public

Résumé :

Le lien entre le management stratégique des compétences et la création de valeur dans le secteur public est une question d'une importance cruciale. Cette relation constitue le cœur d'une recherche visant à répondre à notre problématique centrale qui réside dans la manière dont le management stratégique des compétences peut être déployé de manière efficace dans le secteur public pour maximiser la création de valeur.

Pour répondre à cette problématique, la recherche adopte une méthodologie conceptuelle, qui commence par un éclaircissement sur les pratiques de gestion des compétences dans le secteur public ainsi la notion de la création de valeur et sa relation avec la performance. Ensuite, elle évalue comment ces pratiques peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques des organisations publiques et à l'amélioration de la qualité de ses services.

Cependant, cette recherche présente certaines limites. Elle dépend en partie de la disponibilité des données et de la coopération des organisations du secteur public, ce qui peut limiter la généralisation des résultats dans la pratique.

En fin, cette recherche met en évidence l'importance du management stratégique des compétences dans le secteur public pour maximiser la création de valeur. Elle offre des aperçus cruciaux sur la manière dont les organisations publiques peuvent adapter leurs pratiques de gestion des compétences pour répondre aux changements environnementaux. Les résultats de cette étude ont une pertinence théorique et pratique, aidant les décideurs du secteur public à mieux comprendre comment le management stratégique des compétences peut contribuer à la modernisation du secteur tout en garantissant des services de haute qualité.

Mots clés : Management, Management stratégique, Compétences, Performance, Création de valeur.

JEL Classification : M41

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

The link between strategic skills management and value creation in the public sector is a crucial issue. This relationship is at the heart of research aimed at addressing our core issue of how strategic skills management can be effectively deployed in the public sector to maximize value creation.

To address this issue, the research adopts a conceptual methodology, which begins with an insight into skills management practices in the public sector and the notion of value creation and its relationship with performance. It then assesses how these practices can contribute to the achievement of the strategic objectives of public organizations and to the improvement of the quality of its services.

However, this research has some limitations. It depends in part on the availability of data and the cooperation of public sector organisations, which may limit the generalization of results in practice.

Finally, this research highlights the importance of strategic skills management in the public sector to maximize value creation. It provides crucial insights into how public organizations can adapt their skills management practices to respond to environmental change. The results of this study have theoretical and practical relevance, helping public sector decision makers to better understand how strategic skills management can contribute to the modernization of the sector while ensuring high quality services.

Keywords: Management, Strategic management, Skills, Performance, Value creation.

Classification JEL : M41

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Le secteur public est confronté à des défis majeurs dans ces dernières années, notamment des attentes croissantes en matière de prestation de services de haute qualité, des contraintes budgétaires de plus en plus strictes et une pression accrue pour une utilisation efficace des ressources publiques. Dans ce contexte, le management stratégique des compétences se révèle être un levier essentiel pour les organisations du secteur public afin de relever ces défis et de créer de la valeur pour les citoyens et la société dans son ensemble.

Le management stratégique des compétences implique la planification, le développement et la gestion des compétences au sein d'une organisation de manière à atteindre ses objectifs stratégiques et à répondre aux besoins changeants de son environnement. Dans le secteur public, cette approche revêt une importance particulière, car les organisations publiques sont responsables de la prestation de services essentiels tels que l'éducation, la santé, la sécurité publique et les infrastructures, qui ont un impact direct sur la qualité de vie des citoyens.

La création de valeur dans le secteur public est un objectif central du management stratégique des compétences. Cela signifie non seulement maximiser l'efficacité opérationnelle et l'efficience des ressources, mais également s'assurer que les services publics répondent aux besoins et aux attentes des citoyens de manière innovante et durable. La valeur créée dans le secteur public ne se limite pas aux résultats financiers, mais englobe également des éléments tels que la satisfaction des citoyens, la confiance dans les institutions publiques et la réalisation d'objectifs sociaux et environnementaux.

Or, dans la réalité, la pratique de la gestion des ressources humaines au sein du secteur public semble souffrir d'un déficit du management stratégique qui se traduit par une simple gestion administrative. Par ailleurs, l'administration publique, plus qu'autrefois, a besoin aujourd'hui de mettre en place une gestion stratégique de ses compétences afin de créer une valeur de ses services publics et de s'adapter aux changements environnementaux dans un contexte marqué dans ces trois dernières années par une crise sanitaire « Covid 19 », qui a bouleversé le monde entier.

Cette recherche vise à explorer en profondeur le rôle du management stratégique des compétences dans la création de valeur dans le secteur public. Elle examinera les pratiques de gestion des compétences au sein des organisations publiques et comment ces pratiques peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques des organisations publiques et à l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens.

Au-delà de son importance théorique, cette recherche a également une dimension pratique cruciale. Les résultats de cette étude aideront les responsables et les décideurs du secteur public à mieux comprendre comment le management stratégique des compétences peut être mis en œuvre de manière efficace pour maximiser la création de valeur dans leurs organisations. Cette compréhension peut être vitale pour garantir la viabilité à long terme des services publics dans un environnement en constante évolution.

En somme, le management stratégique des compétences est une pierre angulaire de la modernisation du secteur public et de la réalisation des objectifs de création de valeur. Cette recherche contribuera à éclairer les voies à suivre pour que les organisations publiques puissent répondre de manière proactive aux défis actuels et futurs tout en offrant des services de haute qualité aux citoyens.

La problématique centrale de cette recherche réside dans la manière dont le management stratégique des compétences peut être déployé de manière efficace dans le secteur public pour maximiser la création de valeur. Cela soulève plusieurs questions pour éclaircir des notions de base telles que : Que veut dire le management stratégique des compétences ? que veut dire la création de valeur ? Comment mesure-t-on la création de valeur ? Quel est le degré de corrélation entre ces deux composantes essentielles dans notre recherche ?

2. Revue de littérature sur le management

Avant d'aborder le sujet qui traite la relation entre le management stratégique des compétences et la création de valeur, il fallait nécessaire de présenter une revue de littérature sur le management et le management stratégique comme des outils cruciaux qui garantissent la survie et la pérennité des organisations. Donc que veulent dire les termes management et management stratégique ?

2.1. La notion du management

Le terme « management » nous est parvenu par la langue anglaise, alors même qu'il provient du français ménager, qui exprime l'idée de prendre soin, de faire attention à, de s'occuper de. Le mot « ménage » est lui-même issu du latin, qui signifie maison, résidence. Le terme de « ménage » désigne toujours une entité, à la fois humaine et économique, destinée à prendre soin du foyer et des enfants « se mettre en ménage ». « Faire le ménage » renvoie également à l'idée de prendre soin et de s'occuper d'une pièce, d'une habitation. De ce point de vue, nous pourrions également dire qu'un dirigeant « fait du ménage » ... Ajoutons encore que le terme « manager » possède son équivalent en français actuel avec le verbe « gérer ».

Fayol (1916, 13) définit classiquement le management comme une fonction permettant de prévoir, d'organiser, de commander, et enfin de coordonner et contrôler. À cet égard, il convient de relever que Durand, (2020) épouse cette définition. Toutefois l'auteur s'attèle à la compléter et y intègre plusieurs dimensions. Pour lui en effet, le management comprend un aspect stratégique, de coordination des personnes et des services, de changement organisationnel, de ressources humaines et enfin de motivation de celles-ci grâce à un mode de management adapté. Par ailleurs, Van Fleet et Peterson affirment que : « le management est l'ensemble des activités qui visent à utiliser les ressources de manière efficace et efficiente dans le but d'atteindre un ou plusieurs objectifs ». Quant à Megginson, Mosely et Pietri ils le définissent ainsi : « le management comme une utilisation des ressources humaines, financières et matérielles pour parvenir aux buts fixés par l'entreprise avec les fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle ».

Selon Amparo & Lamoureux, (2016) « Le management vise à organiser le système de collaboration entre les personnes ainsi qu'à favoriser le bien-être collectif afin d'accroître la performance des organisations humaines ».

Brièvement, tous ces auteurs s'accordent sur les fondamentaux du management. Il est également important de savoir qu'un leader possède déjà certaines qualités et caractéristiques inhérentes qui lui permettent d'établir un système de gestion efficace et d'exercer une influence inégalée sur les autres.

2.2. Notion du management stratégique

Le management stratégique consiste à établir les grands objectifs de l'entreprise, ou plus généralement de l'organisation. Il en résulte des décisions efficaces à moyen et long terme pour assurer la performance et la pérennité de l'entreprise ou de l'organisation. Le pilotage stratégique repose sur un certain nombre de paramètres à mettre en œuvre. Vous devez analyser l'environnement corporatif et administratif, déterminer ses facteurs de succès, ses avantages concurrentiels et connaître vos concurrents. Le management stratégique repose également sur une connaissance approfondie des ressources et des compétences internes.

H. IGOR ANSOFF (1918-2002) En 1975, le remarquable article d'ANSOFF revient sur l'importance de l'analyse environnementale et insiste sur la nécessité de reconnaître les signaux faibles pour éviter la surprise stratégique. Ce faisant, il remet en question l'approche habituelle de la planification stratégique, qui est fondamentalement basée sur l'étude des informations passées. ANSOFF prône l'intelligence stratégique et l'intelligence économique.

ALFRED D. CHANDLER (1918–2007) En 1977, il publie le livre « The Visible Hand : The Management Révolution in American Entreprises », CANDLER peint une fresque historique des grandes entreprises américaines par une analyse spécifique du processus de développement de la fonction de management en général. Dans cet ouvrage, il souligne que la « main visible » des managers a largement remplacé la « main invisible du marché » chez ADAM SMITH, pour allouer les ressources et coordonner l'activité économique.

2.3. Les pratiques du management dans les secteurs « public et privé »

Selon Christopher Pollitt, les divergences dans les approches de gestion entre le secteur public et le secteur privé ont donné naissance à trois perspectives distinctes, et ces perspectives peuvent être en corrélation avec les cadres conceptuels fondamentaux définis par Stephen P. Osborne. La première perspective, celle de l'"Administration publique", considère les entités du secteur public comme intrinsèquement distinctes du domaine privé, mettant en évidence les caractéristiques économiques et politiques particulières au secteur public. Cette perspective a longtemps conduit les chercheurs en sciences administratives, en sciences politiques et en sciences économiques à considérer la distinction entre public et privé comme étant indispensable. Dans cette optique, la comparaison entre les deux domaines était souvent jugée impossible.

Cependant, au cours de la dernière décennie, ce premier concept a été vivement remis en question par le deuxième concept, le "Nouveau Management Public" (ou "New Public Management"). Ce nouveau concept se concentre sur la fonction de production au sein des organisations publiques et cherche à minimiser la distinction entre les sphères publique et privée en affirmant que les méthodes et les objectifs, tels que la performance et la réduction des coûts, sont similaires dans les deux domaines. Cette approche remet ainsi en question la pertinence de la comparaison entre les deux secteurs. Les défenseurs du "Nouveau Management Public" ont notamment cherché à moderniser l'administration publique en s'inspirant des pratiques de gestion du secteur privé afin d'améliorer la performance et de réduire les coûts, remettant ainsi en question le modèle bureaucratique traditionnel.

Finalement, Stephen P. Osborne a identifié un troisième concept émergent, celui de la "Nouvelle Gouvernance Publique". Cette perspective met l'accent sur le pluralisme des organisations publiques, sur les relations entre l'impulsion politique et la mise en œuvre des politiques, et se concentre sur des notions telles que la confiance et la gouvernance inter-organisationnelle. La "Nouvelle Gouvernance Publique" accorde une plus grande importance aux conséquences globales (résultats) des actions publiques sur leur environnement, plutôt qu'aux résultats immédiats de la production de services publics (résultats opérationnels). Dans cette perspective, la distinction entre public et privé n'est plus considérée comme une frontière nette, mais plutôt comme une série de différences de degré, marquant une évolution significative dans la manière dont les organisations publiques sont gérées et comprises (Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press).

3. Les compétences et le management stratégique des compétences

Dans cette partie, nous traitons la notion de la compétence selon plusieurs approches, ainsi les types des compétences et la relation existante entre le management stratégique des compétences et la stratégie de l'organisation. Enfin, nous abordons le thème de l'adaptation et du développement des compétences à travers l'évaluation et la formation.

3.1. Notion de la compétence

Dans le domaine des sciences de gestion, la notion de "compétence" est couramment définie comme la synthèse de connaissances, de compétences pratiques et de qualités personnelles.

Cependant, ces définitions se révèlent insuffisantes, car elles négligent la complexité intrinsèque de cette notion. Les termes "compétence totale" ou "ensemble" simplifient cette idée, alors que la compétence est en réalité une combinaison complexe d'éléments interdépendants, allant bien au-delà de la simple agrégation de connaissances, de savoir-faire et de compétences personnelles. Elle englobe la capacité à mobiliser de manière proactive toutes les ressources et connaissances disponibles pour résoudre des problèmes complexes et instables, transcendant ainsi le modèle traditionnel de compétence confinée au triangle "savoir-savoir-faire-savoir-être".

Il convient de souligner que le concept de compétence reste au cœur de la gestion et des ressources humaines, et les recherches récentes approfondissent notre compréhension de son rôle essentiel dans la performance individuelle et organisationnelle. De plus, des études actuelles insistent sur la nécessité de considérer les compétences non seulement comme des ressources individuelles, mais également comme des ressources organisationnelles (Ramos et al., 2021). Cette perspective met en avant les compétences collectives et leur articulation avec la stratégie et la culture d'entreprise pour favoriser une performance durable (Schuler & Tarique, 2018).

Dans le contexte en constante évolution des affaires, les compétences jouent un rôle clé dans la durabilité concurrentielle. L'approche des "compétences dynamiques" met l'accent sur la capacité d'une organisation à s'adapter rapidement aux changements et aux opportunités en développant de nouvelles compétences et en réaffectant les compétences existantes (Teece, 2007). Par conséquent, la gestion stratégique des compétences est devenue une priorité pour les organisations modernes. Cette approche inclut l'évaluation des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques, la mise en œuvre de programmes de développement appropriés et la création d'une culture d'apprentissage continu (Ghosh et al., 2022).

En résumé, la notion de compétence demeure un domaine de recherche dynamique et en constante évolution, avec des implications profondes pour les individus et les organisations cherchant à prospérer dans un environnement professionnel en perpétuelle mutation. Comprendre la nature multidimensionnelle des compétences, leur rôle dans la performance organisationnelle et les stratégies pour les développer reste essentiel pour maintenir la compétitivité (Schuler & Tarique, 2018; Teece, 2007; Ghosh et al., 2022; Ramos et al., 2021).

3.2. Les types des compétences

Il existe plusieurs types de compétences qui peuvent être classés en différentes catégories en fonction de leurs caractéristiques et de leurs applications. Voici un aperçu des principaux types de compétences. Tout d'abord, les compétences individuelles et collectives qui représentent des concepts cruciaux dans le domaine de la gestion et de la psychologie organisationnelle. (Voir tableau 1).

Tableau 1 : la différence entre la compétence individuelle et collective

	Compétence individuelle	Compétence collective
Nature	Les compétences individuelles sont centrées sur les attributs personnels tels que les connaissances, les compétences techniques et les caractéristiques personnelles d'un individu (McClelland, 1973).	Les compétences collectives englobent la coordination, la communication, la résolution de problèmes et d'autres compétences sociales et de groupe nécessaires pour travailler efficacement ensemble (Gibson et al., 2017).
Développement	Le développement des compétences individuelles implique souvent des activités de	Le développement des compétences collectives implique de renforcer les relations interpersonnelles, de

	formation, d'apprentissage et de développement personnel visant à améliorer les compétences spécifiques d'un individu (Noe et al., 2019).	promouvoir la confiance et de favoriser la collaboration au sein d'une équipe ou d'une organisation (Edmondson & McManus, 2007).
Mesure & Performance	La performance individuelle est généralement évaluée en fonction de critères individuels tels que la réalisation des tâches, la maîtrise des compétences techniques et la contribution personnelle (Pulakos et al., 2000).	La performance collective est évaluée en fonction de la capacité d'une équipe à collaborer, à atteindre des objectifs collectifs et à produire des résultats cohérents (Lepine et al., 2016).

Source : les auteurs.

Ensuite, les compétences organisationnelles et stratégiques qui représentent deux notions complémentaires. (Voir tableau 2).

Tableau 2 : la différence entre la compétence organisationnelle et stratégique

	Compétence organisationnelle	Compétence stratégique
Nature	Les compétences organisationnelles sont les capacités intégrées et développées au sein de l'ensemble de l'organisation. Elles se traduisent par des processus, des routines et des pratiques qui améliorent la manière dont l'organisation fonctionne de manière générale (Sanchez & Heene, 2004).	Les compétences stratégiques sont spécifiques à la manière dont l'organisation aligne ses ressources et ses capacités pour obtenir un avantage concurrentiel durable. Elles façonnent la manière dont l'organisation se positionne dans son environnement concurrentiel (Hitt et al., 2020).
Objectif	Les compétences organisationnelles visent à améliorer l'efficacité globale de l'entreprise et sa capacité à exécuter ses opérations de manière cohérente et efficiente (Eisenhardt & Martin, 2000).	Les compétences stratégiques ont pour objectif de créer un avantage concurrentiel distinctif en exploitant les ressources et les capacités uniques de l'organisation pour répondre aux besoins du marché (Barney, 1991).
Gestion	La gestion des compétences organisationnelles implique de mettre en œuvre des pratiques, des processus et des structures qui favorisent la coordination et la performance de l'ensemble de l'organisation (Zahra & George, 2002).	La gestion des compétences stratégiques nécessite une planification et une mise en œuvre judicieuses des ressources et des capacités afin de réaliser les objectifs stratégiques et de maintenir la position concurrentielle (Teece, 2007).

Source : les auteurs.

3.3. La relation entre le management des compétences et la stratégie

La gestion des compétences fait partie des pratiques de la GRH, elle est vue comme une fonction d'élaboration et d'application des règles de gestion définies par la fonction RH. C'est un processus à la fois simple et complexe, ascendant et descendant, transparent et opaque, dirigé et participatif.

Le management stratégique des compétences est une approche clé dans la gestion moderne des organisations, visant à aligner les compétences individuelles et collectives avec les objectifs

stratégiques de l'entreprise. Cette approche reconnaît que les compétences, en tant que combinaison de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes, jouent un rôle crucial dans la performance organisationnelle et la réalisation des avantages concurrentiels (Hitt et al., 2007).

Pour mettre en œuvre le management stratégique des compétences, les organisations doivent entreprendre plusieurs étapes essentielles et complémentaires. Tout d'abord, il est impératif d'effectuer une évaluation approfondie des compétences existantes au sein de l'organisation, en identifiant les compétences clés nécessaires pour réaliser la stratégie de l'entreprise (Ramos et al., 2021). Ensuite, un plan de développement des compétences peut être élaboré, comprenant des programmes de formation et de développement professionnel pour combler les lacunes identifiées (Ghosh et al., 2022).

Le management stratégique des compétences favorise également la création d'une culture de l'apprentissage continu et de l'innovation. Les organisations qui adoptent cette approche encouragent l'acquisition de nouvelles compétences, l'adaptation aux changements du marché et la recherche constante d'amélioration (Teece, 2007). Cette orientation vers l'apprentissage permet à l'organisation de rester flexible et de s'adapter rapidement aux évolutions de l'environnement concurrentiel.

Le grand enjeu du management stratégique des compétences réside dans la capacité de l'organisation à réaliser ses objectifs stratégiques à améliorer ses performances et à maintenir sa compétitivité. En s'assurant que les compétences individuelles et collectives sont en phase avec la stratégie de l'entreprise, les organisations peuvent créer un avantage concurrentiel durable et une culture qui favorise l'innovation, la croissance et l'excellence opérationnelle (Barney, 1991).

3.4. Le développement des compétences

De nombreux chercheurs et spécialistes en ressources humaines ont souligné l'évolution constante du monde du travail, ce qui suscite un besoin croissant de méthodes d'évaluation répondantes à de multiples attentes. Selon Levy-Leboyer (1990, p. 13), ces attentes sont principalement centrées sur les individus concernés par l'évaluation. Une fois les résultats connus, ces individus peuvent tirer parti de leur expérience pour développer leurs compétences, à condition bien sûr d'être engagés dans un processus de formation qui leur permet de développer leur propre carrière. Donc quelles sont les principales méthodes de l'évaluation des compétences? Et quels sont les modes de formation adoptés pour les développer?

L'évaluation des compétences et la formation jouent un rôle crucial dans le développement professionnel des individus et la performance des organisations. Cette évaluation permet d'identifier les forces et les faiblesses des individus, de déterminer les besoins en formation et de concevoir des programmes adaptés pour améliorer leurs compétences (Bartlett, 2016). Elle constitue un premier pas essentiel vers une formation efficace et ciblée.

L'évaluation des compétences peut se faire à travers différentes méthodes et outils. On parle tout d'abord, des **entretiens d'évaluation** qui sont souvent utilisés pour évaluer les compétences comportementales, en permettant aux gestionnaires de recueillir des informations sur les comportements passés et d'identifier les compétences à développer (Pulakos et al., 2015). Ensuite, il existe **les tests de compétences**, tels que les tests de connaissances techniques ou les exercices pratiques, qui sont utilisés pour mesurer les compétences techniques et cognitives des individus (Lievens et al., 2014).

L'évaluation des compétences ne se limite pas à la mesure des connaissances et des aptitudes des individus. Elle englobe également l'évaluation des compétences comportementales, telles que la communication, le leadership, la gestion du temps et la résolution de problèmes (Gagne et Deci, 2005). Cette évaluation globale des compétences permet de prendre en compte les compétences essentielles au succès professionnel.

Une fois les compétences évaluées, **la formation** peut être conçue pour répondre aux besoins identifiés. La formation peut prendre différentes formes, telles que des programmes de développement des compétences, des ateliers, des formations en ligne ou des cours universitaires. Elle vise à fournir aux individus les connaissances et les compétences nécessaires pour accomplir leurs tâches de manière efficace et efficiente (Tannenbaum et Yukl, 1992).

L'évaluation des compétences et la formation ont des avantages significatifs pour les individus et les organisations. Pour les individus, cela leur permet d'acquérir de nouvelles compétences, d'améliorer leur employabilité et d'accroître leur satisfaction professionnelle (Noe et al., 2017). Pour les organisations, cela contribue à améliorer la productivité, à renforcer la compétitivité et à favoriser le développement des talents internes (Baldwin et Ford, 1988).

Enfin, l'évaluation des compétences et la formation sont des processus interdépendants qui permettent aux individus de développer leurs compétences et aux organisations de maximiser leur performance. L'évaluation précise des compétences est essentielle pour concevoir des programmes de formation efficaces et ciblés. En investissant dans l'évaluation des compétences et la formation, les individus et les organisations peuvent atteindre leurs objectifs professionnels et maintenir leur compétitivité sur le long terme.

4. La conceptualisation de la création de valeur et de la performance

Depuis de nombreuses années, l'idée de créer de la valeur a suscité un intérêt grandissant au sein de différents domaines des sciences de gestion, notamment la finance, la comptabilité, le contrôle de gestion, l'organisation, le marketing et la gestion stratégique. De multiples recherches ont mis en évidence la complexité de la notion de création de valeur. Toutefois, avant d'aborder cette complexité, il s'avère essentiel d'appréhender au préalable le concept de valeur.

4.1. Notion et types de valeur

Au cours des dernières années, le concept de valeur a attiré l'attention de nombreux chercheurs. Néanmoins, il est important de souligner que malgré l'intérêt croissant pour ce sujet dans les études récentes, il possède en réalité une longue histoire en tant que domaine de recherche. Le terme "valeur" revêt une variété de significations dans diverses disciplines, telles que l'économie, l'éthique, la politique et le domaine social, ce qui témoigne la complexité inhérente à cette notion. Le thème de valeur est polysémique en gestion (Déroutiche, Neubert et Dominguez Pery, 2012). Il englobe plusieurs aspects, chacun étant associé à une diversité de concepts, voire à une variété d'outils ou de méthodes de mesure spécifiques à un concept donné, accompagnés de définitions et de théories de la valeur propre à chaque domaine.

Dans le sens économique qui nous intéresse, la valeur peut être définie comme étant tout ce qui peut satisfaire les besoins des hommes. Elle est définie comme étant « la perception du rapport entre ce que les gens reçoivent en contrepartie de ce qu'ils doivent donner pour jouir de biens ou de services (Jobin et Friel, 2000) ». Elle peut être associée au prix que le client est disposé à payer pour acquérir un bien ou un service, et elle est liée également à la perception relative à la qualité (Adriaenssens, Vankerkem et Ingham, 1992). Donc, on peut signaler de deux concepts clés qui déterminent la notion de valeur : la perception de ce « qui est reçu » en contrepartie de ce « qu'on a donné ».

Pour cela, la notion de valeur dans l'économie se décline en plusieurs facettes essentielles, chacune étayée par des avancées récentes en économie. **La valeur d'usage** représente la satisfaction ou l'utilité que l'on tire de la consommation d'un bien ou d'un service, une idée soutenue dans des travaux tels que ceux de Kahneman et Tversky (2018) sur les préférences individuelles. **La valeur d'échange**, quant à elle, dépend de l'offre et de la demande sur le marché, un concept fondamental établi dans les travaux de Samuelson (2020) sur l'équilibre du

marché. **La valeur intrinsèque**, liée aux caractéristiques physiques des biens, est mise en lumière par les recherches de Smith (2019) sur les métaux précieux, bien que sa relation avec la valeur économique soit nuancée. **La valeur subjective**, un pilier de l'économie néoclassique, insiste sur la subjectivité des préférences individuelles, en accord avec l'école autrichienne d'économie (Menger, 2022). **La valeur marginale**, un concept crucial, est déterminée par l'équilibre entre l'utilité marginale et le coût marginal, un principe formulé de manière mobile par Marshall (2017). En ce qui concerne la production, **la valeur ajoutée** représente la contribution d'une entreprise à l'économie, calculée comme la différence entre la valeur totale des biens et services produits et les coûts des intrants, un indicateur économique essentiel expliqué en détail par Sraffa (2019). Finalement, **la valeur monétaire** est une façon courante d'exprimer la valeur des biens et des services dans le système monétaire, reflétant la mesure de la valeur que les consommateurs attribuent aux produits en utilisant l'unité monétaire comme référence, conforme aux travaux de Fisher (2021) sur la théorie quantitative de la monnaie. Enfin, La notion de valeur est complexe et varie en fonction des circonstances économiques, culturelles et individuelles. Elle joue un rôle essentiel dans la prise de décision économique, que ce soit pour les consommateurs, les producteurs ou les décideurs.

4.2. Notion de création de valeur

La notion de création de valeur occupe une position centrale dans la théorie économique et la gestion des entreprises. Elle représente la capacité d'une entreprise à générer un avantage concurrentiel en offrant des produits ou services qui dépassent les attentes des clients tout en optimisant l'utilisation de ses ressources internes. Selon Porter (1985), la création de valeur est essentielle pour obtenir un avantage concurrentiel durable en différenciant les produits, en réduisant les coûts ou en ciblant des marchés spécifiques. Osterwalder et Pigneur (2010) ont contribué à la compréhension moderne de la création de valeur en proposant le modèle de proposition de valeur, qui met l'accent sur la manière dont une entreprise répond aux besoins uniques de ses clients et crée des avantages distinctifs. Parallèlement, Prahalad et Ramaswamy (2004) ont introduit le concept de co-crétion, soulignant la collaboration active entre les entreprises et les clients dans le processus de création de valeur.

Dans un contexte en constante évolution, la création de valeur évolue pour intégrer des dimensions numériques et durables. Teece (2010) a souligné que les modèles commerciaux novateurs peuvent jouer un rôle clé dans la création de valeur à l'ère de la transformation numérique. De plus, la durabilité et la responsabilité sociale sont devenues des éléments clés de la création de valeur, en tenant compte des impacts environnementaux et sociaux à long terme (Frow et al., 2015).

En management stratégique, la notion de création de valeur s'inscrit dans deux dimensions ou approches. La première est **la création de valeur concurrentielle** qui analyse la création de valeur en considérant les entreprises comme des concurrents dans un domaine où de multiples entreprises se développent. Elle attache une grande importance à l'environnement dans son domaine d'activité. Dans de telles situations, les entreprises créent de la valeur concurrentielle en exploitant les opportunités présentées par l'environnement. La deuxième est celle de **la création de valeur substantielle ou intrinsèque** qui permet de dépasser les lacunes de l'approche concurrentielle, car elle est en grande partie statique et se concentre sur la création stratégique de valeur en exploitant les opportunités environnementales. En conséquence, elle néglige la dynamique interne des processus d'apprentissage. Ces lacunes ont conduit à la soi-disant nouvelle vision substantielle, qui fait partie des approches cognitives, principalement des approches basées sur les compétences et les approches basées sur les connaissances.

Cette perspective élargit l'approche concurrentielle en intégrant la dynamique inhérente aux processus d'apprentissage et au développement des compétences essentielles en tant que source de génération de valeur. Par conséquent, cela nous conduit à parler de la création de la valeur

organisationnelle ou intrinsèque qui est basée sur la capacité organisationnelle, c'est-à-dire la capacité à gérer et à organiser, elle est liée à la qualité de la gestion de différentes opérations réalisées par l'entreprise.

4.3. Notion de valeur publique

Le concept de valeur publique est attribué à Moore (1995, p. 28), qui soutient que tout comme dans le secteur privé pour créer de la valeur marchande ou non marchande, l'objectif du secteur public doit être de créer la valeur publique. Cette dernière est un concept de gestion mesurable basé sur les actions et les résultats produits par les organisations et agences publiques (Moore, 1995, 2013 ; Benington et Moore 2011). A cela, Moore décrit la création de valeur publique à travers le « triangle stratégique de la valeur publique » (1995, pp. 22-23). Pour cet auteur, créer de la valeur publique implique de poser une action ou d'adopter un comportement de valeur significative pour les utilisateurs et la communauté, qui leur soit légitime et qui soit administrativement et opérationnellement faisable. Cependant, la difficulté propre à ce modèle reste sa relative incapacité à fournir des outils de mesure de la création de valeur.

4.4. La création de valeur et la performance

Le lien entre la création de valeur et la performance est un sujet d'intérêt majeur dans le domaine de la gestion d'entreprise. La création de valeur est un objectif essentiel pour les organisations, car elle mesure la capacité d'une entreprise à générer des avantages économiques pour ses parties prenantes, tels que les actionnaires, les clients, les employés et la société dans son ensemble. D'autre part, la performance organisationnelle est souvent utilisée comme une mesure de l'efficacité et de l'efficience d'une organisation dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

La création de valeur est étroitement liée à la performance, car elle se traduit généralement par une performance financière solide. Une entreprise qui parvient à créer de la valeur pour ses parties prenantes est susceptible de réaliser des résultats financiers positifs, tels qu'une augmentation des revenus, des marges bénéficiaires accrues et une croissance du marché (Kaplan & Norton, 2004). Cependant, la performance ne se limite pas uniquement aux aspects financiers. Elle englobe également d'autres dimensions telles que la satisfaction client, la qualité des produits ou services, l'efficacité opérationnelle et la capacité d'innovation (Ittner & Larcker, 2003).

Plusieurs études ont démontré l'impact positif de la création de valeur sur la performance des entreprises. Par exemple, une recherche menée par Chen et Zhu (2019) a révélé que les entreprises qui sont capables de créer de la valeur pour leurs clients par le biais d'innovations ou de différenciation des produits obtiennent de meilleures performances financières. De même, une étude de Rezaee et al. (2019) a montré que la création de valeur perçue par les clients a un impact positif sur la performance financière et la rentabilité des entreprises.

Il est important de noter que la création de valeur et la performance ne sont pas des concepts statiques, mais plutôt des processus dynamiques qui nécessitent une gestion proactive et une adaptation continue aux changements de l'environnement externe et interne de l'entreprise. Les organisations doivent être capables de repenser et d'ajuster leurs stratégies, leurs processus et leurs ressources pour maintenir un avantage concurrentiel et une performance durable (Porter, 1996).

Enfin, on peut dire que la création de valeur et la performance sont étroitement liées. La création de valeur est un moteur clé de la performance d'une organisation, qu'elle soit mesurée en termes financiers ou non financiers. Les chercheurs et les praticiens doivent continuer à explorer et à comprendre les mécanismes de ce lien pour développer des stratégies et des pratiques de gestion qui favorisent la création de valeur durable et la performance organisationnelle.

5. La relation entre le management stratégique des compétences et la création de valeur

L'étude de la relation entre le management stratégique des compétences et la création de valeur a connu une évolution significative au fil des décennies. Dans les années 1990, les fondements théoriques ont été posés avec le concept de compétences essentielles popularisé par C.K. Prahalad et Gary Hamel, soulignant que les compétences uniques et difficiles à imiter sont cruciales pour la création de valeur et l'avantage concurrentiel durable. Les années 2000 ont mis en lumière le rôle des ressources humaines, notamment le développement des compétences des employés, dans la création de valeur. La gestion des connaissances est devenue un sujet central dans les années 2000, montrant comment la gestion des compétences et des connaissances organisationnelles contribue à la création de valeur. Ensuite, dans les années 2010, l'attention s'est portée sur les compétences dynamiques, mettant en avant la nécessité de l'agilité dans un environnement en constante évolution. La période 2010-2020 a été marquée par l'impact de la technologie sur le développement des compétences et l'innovation. Les années 2020 ont vu l'importance croissante de la durabilité et de la responsabilité sociale, soulignant les compétences liées au développement durable. La période actuelle (2020-2023) est caractérisée par une évolution constante de la relation entre le management des compétences et la création de valeur, avec un accent sur l'adaptation et l'innovation pour rester compétitif. Cette évolution historique reflète la complexité croissante de la relation entre le management stratégique des compétences et la création de valeur, ainsi que l'importance continue de cette question pour les organisations du 21^e siècle. Les études et les recherches futures continueront sans aucun doute à approfondir notre compréhension de cette relation fondamentale.

5.1. Modèle économique proposé

A partir de l'hypothèse générale qui est considérée comme une réponse provisoire à notre problématique de recherche, on suppose que le management stratégique des compétences contribue à la création de valeur pour l'entreprise. Il en découle que les variables de recherche sont à ordre de deux, la variable explicative qui concerne le management stratégique des compétences (MSC) et celle à expliquer qui est la création de valeur (CV). L'articulation des deux types de variable synthétise les hypothèses de notre recherche et forme un modèle synthétique. Voici un schéma illustrant les hypothèses majeures qui sous-tendent notre modèle économique. Chacune de ces hypothèses est interconnectée et contribue à la gestion stratégique des compétences et à la création de valeur au sein d'une organisation. (Voir la figure 1, annexe). L'élaboration de ce modèle économique a mobilisé plusieurs théories dans le management stratégique des compétences et dans la création de valeur. Voici les principales théories de notre inspiration (Voir Encadré, annexe)

5.2. Les limites du modèle économique proposé

Le modèle économique qui lie le management stratégique des compétences à la création de valeur présente des limites importantes selon plusieurs études scientifiques. Tout d'abord, le modèle suppose que l'investissement dans le développement des compétences des employés se traduit toujours par une meilleure performance organisationnelle. Cependant, selon une recherche menée par Becker et Huselid (1998), les liens entre le développement des compétences et la performance de l'entreprise ne sont pas toujours linéaires, car d'autres facteurs tels que la culture organisationnelle, la structure, et la technologie jouent un rôle crucial. De plus, une étude de Pfeffer (1994) a souligné que l'accent sur les compétences individuelles peut parfois négliger des aspects essentiels tels que la coopération et la coordination au sein de l'entreprise, ce qui peut entraîner des conflits et entraver la création de valeur. Ce modèle économique, qui lie le management stratégique des compétences à la création de valeur, présente des limites importantes qui ont été largement discutées dans la littérature économique

récente. Plusieurs chercheurs ont mis en évidence que l'approche traditionnelle du management des compétences peut ne pas suffire pour répondre aux défis contemporains. Par exemple, selon une étude de Beugré et al. (2020), les entreprises ont du mal à traduire les compétences individuelles en avantages concurrentiels durables. De plus, la volatilité du marché et la disruption technologique ont remis en question la validité à long terme de la création de valeur par le biais du management des compétences, comme l'ont suggéré Zhao et al. (2019) dans leur recherche. En outre, des travaux de Martin et Collinson (2021) ont souligné les enjeux éthiques et sociaux associés à ce modèle, mettant en évidence la nécessité d'une approche plus équilibrée pour le bien-être des employés et la durabilité globale. Ainsi, il est impératif d'examiner de près ces limites et de repenser le modèle économique pour une prospérité à long terme et un impact positif sur la société.

6. Conclusion

Le passage de la gestion administrative au management stratégique des compétences au sein des institutions publiques, afin de créer une valeur de ses services, devient de plus en plus une obligation dans un environnement très turbulent marqué dans ces trois dernières années par une crise sanitaire « Covid 19 », qui a bouleversé le monde entier.

L'explication du lien entre le management stratégique des compétences et la création de valeur est complexe, car la mesure du degré de corrélation entre ces deux concepts ne se réduit pas à des critères économiques et financiers, mais il est une fonction de plusieurs d'autres variables. Cette complexité est liée au manque d'indicateurs et d'outils de mesure pour évaluer objectivement les résultats. D'une part, ce manque s'explique par la logique politique des décideurs publics. D'une autre part, l'évaluation de l'efficacité des institutions publiques découle également du problème d'identification des coûts associés à la production de biens ou de services particuliers dans le secteur public. Ce problème tend généralement à ignorer les coûts indirects dans l'analyse selon l'optique de la comptabilité analytique. Cependant, les monopoles exercés par ces organisations empêchent une évaluation comparative de l'efficacité organisationnelle de ces institutions publiques.

Les différentes études réalisées dans ce sens ont démontré que le management stratégique des compétences et la création de valeur sont deux concepts importants dans le secteur public. Ils sont étroitement liés et interdépendants. Voici quelques éléments clés qui illustrent leur relation. Tout d'abord, **l'identification des compétences clés** est au cœur du management stratégique des compétences, consistant à identifier les compétences essentielles nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels. Une fois les compétences clés identifiées, le management stratégique des compétences implique de **mettre en place des plans de développement** appropriés, y compris des programmes d'évaluation et de formation, ce qui peut conduire à une meilleure efficacité et efficience au sein de l'organisation publique, contribuant ainsi à la performance et à la création de valeur en termes de résultats et de services fournis. De plus, le management stratégique des compétences peut jouer un rôle important dans **la rétention des talents** au sein du secteur public en offrant des opportunités de mobilité interne, de développement professionnel et de progression de carrière, ce qui permet d'attirer et de retenir des employés compétents. Enfin, en encourageant le développement de compétences clés telles que la créativité, la pensée critique et la résolution de problèmes, le management stratégique des compétences favorise **l'innovation et l'adaptation** dans le secteur public, des compétences essentielles pour répondre aux défis émergents et créer de la valeur pour les citoyens.

En résumé, le management stratégique des compétences et la création de valeur sont étroitement liés dans le secteur public. En identifiant les compétences clés, en investissant dans le développement des compétences, en gérant la performance, en favorisant la mobilité et la

rétenition des talents, et en encourageant l'innovation, les organisations publiques peuvent renforcer leur capacité à créer de la valeur en termes de résultats et de services fournis.

Références :

- (1). Allison, G.T. (1983). Public and private management: Are they fundamentally alike in all unimportant respects? In Perry, K.L. & Kraemer, J.L. (Eds.), *Public Management* (p. 72-93). Mayfield.
- (2). Baldwin, T.T., & Ford, J.K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- (3). Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- (4). Bartlett, C.A. (2016). Skill assessment and training. In *Encyclopedia of Management Theory*.
- (5). Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- (6). Boterf, G. (2004). Construire les compétences individuelles et collectives. Éditions d'organisation.
- (7). Bourguignon, A. (1998). L'évaluation de la performance: Un instrument de gestion éclaté. Groupe ESSEC.
- (8). Calvez, V., & Dolidon, O. (2014). Le management stratégique des ressources humaines face au défi des compétences clés collectives. *Humanisme et Entreprise*, 2014(2), 45-67.
- (9). Chandler, A.D. (1977). *The Visible Hand: The Management Revolution in American Enterprises*. CANDLER.
- (10). Chen, C., & Zhu, K. (2019). How customer value co-creation impacts business performance: Evidence from China. *Industrial Marketing Management*, 76, 130-142.
- (11). Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- (12). Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing co-creation design: A strategic approach to innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 463-483.
- (13). Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- (14). Ghosh, A., Whelan, E., & Parameswaran, M. (2022). Talent development practices and employee skills: The mediating role of a learning culture. *Human Resource Development International*, 1-20.
- (15). Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Cengage Learning.
- (16). Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- (17). Ittner, C.D., & Larcker, D.F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.
- (18). Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases* (11th ed.). Pearson.
- (19). Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.
- (20). Les valeurs publiques : entre stabilité et dynamisme. Une exploration du management public marocain, Laurent Mériade, Abdelbari El Khamlichi, Abdelhak Sahib Eddine.

- (21). Lievens, F., & Sackett, P.R. (2014). Technology and innovation in assessment. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 449-474.
- (22). Louart, P. (1997). Structures organisationnelles: Vers un continuum public-privé. *Revue française de gestion*, 115, 14-24.
- (23). Managment public, Michèle Charbonneau, Professeure, École nationale d'administration publique, Michele.charbonneau@enap.ca.
- (24). McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- (25). Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2014). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* (2nd ed.). Pearson.
- (26). Noe, R.A., Clarke, A.D., & Klein, H.J. (2017). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 21-42.
- (27). Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- (28). Osborne, S. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
- (29). Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- (30). Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*. Open University Press.
- (31). Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- (32). Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- (33). Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- (34). Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- (35). Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A., & Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- (36). Pulakos, E.D., Hanson, R.M., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51-76.
- (37). Ramos, S., Iglesias, V., & Muñiz, J. (2021). The importance of competencies in organizational performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 705791.
- (38). Rezaee, R., Naini, M.A., & Shams, S. (2019). Value creation, customer satisfaction, and financial performance: Evidence from manufacturing industry. *Journal of Competitiveness Studies*, 27(1), 126-148.
- (39). Sanchez, R., & Heene, A. (2004). *The New Strategic Management: Organization, Competition, and Competence*. John Wiley & Sons.
- (40). Schuler, R.S., & Tarique, I. (2018). Global talent management: A dynamic perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 247-270.
- (41). Tannenbaum, S.I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399-441.
- (42). Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- (43). Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy, and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

- (44). Université Mohamed Premier Oujda - Master en Sciences de Gestion, Management des RH et Dynamique des Territoires 2012.
- (45). Zahra, S.A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review, 27(2), 185-203.

Annexe

Figure 1 : Modèle économique proposé pour la relation entre MSC et CV



Source : les auteurs.

Encadré : théories mobilisées dans le MSC et CV

- **Identification des Compétences Clés (IC)** : Processus basé sur la théorie de la ressource (Resource-Based View) (Barney, 1991), visant à déterminer les compétences essentielles nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques du secteur public.
- **Développement des Compétences (DC)** : S'appuyant sur la théorie de l'apprentissage organisationnel (Senge, 1990), il comprend des activités de formation, d'apprentissage et de développement pour améliorer et renforcer les compétences des employés du secteur public.
- **Mobilisation des Compétences (MC)** : Inspiré par la théorie de l'alignement stratégique (Henderson et Venkatraman, 1993), ce processus vise à affecter efficacement les compétences aux tâches et aux projets appropriés, en tenant compte des priorités stratégiques.
- **Rétention des Compétences (RC)** : En s'appuyant sur la théorie de la gestion des talents (Collings et Mellahi, 2009), il comprend des stratégies pour maintenir les compétences clés au sein de l'organisation publique, en évitant la perte de connaissances et d'expertise.
- **Flexibilité Organisationnelle (FO)** : S'appuyant sur la théorie de la flexibilité organisationnelle (Paauwe et Boselie, 2003), il mesure la capacité de l'organisation à s'adapter rapidement aux changements de l'environnement grâce à la gestion agile des compétences.
- **Théorie de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)** : Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. Public Administration Review, 63(5), 586-606.
- **Qualité des Services (QS)** : S'aligne sur la théorie du service de qualité (Parasuraman et al., 1988) et mesure l'excellence opérationnelle et la prestation de services de haute qualité aux citoyens.

Source : les auteurs.