

Soft skills managériales, éthique islamique et croissance économique des PME marocaines : Proposition d'un modèle conceptuel

Managerial Soft Skills, Islamic Ethics, and the Economic Growth of Moroccan SMEs: Conceptual framework proposition

Hassna SEDRAOUI, (Doctorante en sciences économiques et de gestion)

Faculté d'Économie et de Gestion
Université Sultan Moulay Slimane de Béni-Mellal, Maroc

El Mostafa FTOUH, (Professeur de l'enseignement supérieur)

Faculté Polydisciplinaire
Université Sultan Moulay Slimane de Béni-Mellal, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté d'Économie et de Gestion de Béni-Mellal Université Sultan Moulay Slimane Campus M'ghila, BP 502, 23000 Béni Mellal, Maroc contact.feg@usms.ma & 05 23 48 24 03
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	SEDRAOUI, H., & FTOUH, E. M. (2026). Soft skills managériales, éthique islamique et croissance économique des PME marocaines : Proposition d'un modèle conceptuel. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(13), 119–151. https://doi.org/10.5281/zenodo.22961291
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 24/08/2026

Accepted: 01/10/2026

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 13 (2026)

Soft skills managériales, éthique islamique et croissance économique des PME marocaines : Proposition d'un modèle conceptuel

Résumé

Malgré l'importance reconnue des *soft skills* managériales pour la performance des PME, leur articulation avec l'éthique islamique au travail et la croissance économique des PME demeure peu documentée, en particulier dans le contexte marocain. Cet article vise à combler ce vide théorique en proposant un modèle conceptuel expliquant l'influence des *soft skills* managériales sur la croissance économique des PME, tout en examinant le rôle modérateur de l'éthique islamique au travail, à partir d'une revue de littérature narrative.

Le modèle proposé, décliné en trois hypothèses de recherche, avance que les *soft skills* managériales contribuent positivement à la croissance des PME et que l'éthique islamique au travail renforce cette relation. En intégrant des perspectives stratégiques, comportementales, éthiques et entrepreneuriales, cette proposition offre un cadre intégrateur adapté au contexte marocain et ouvre la voie à une validation empirique future, selon une approche méthodologique mixte, auprès des managers des PME.

Mots clés : *Soft skills* managériales, éthique islamique au travail, Croissance économique, PME, modèle conceptuel, Maroc.

JEL Classification : J24, Z12, O40, L25.

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract

Despite growing recognition of the role of managerial *soft skills* in SME performance, their articulation with the Islamic work ethic and SME economic growth remains scarcely documented, particularly in the Moroccan context. This article aims to address this theoretical gap by proposing a conceptual model explaining the influence of managerial *soft skills* on the economic growth of Moroccan SMEs, while examining the moderating role of the Islamic work ethic, based on a narrative review of the literature.

The proposed model, articulated through three research hypotheses, posits that managerial *soft skills* positively contribute to SME growth and that the Islamic work ethic strengthens this relationship by guiding the responsible and consistent application of managerial competencies. By integrating strategic, behavioral, ethical, and entrepreneurial perspectives, the article develops a contextualized framework for understanding how managerial competencies may contribute to the growth of Moroccan SMEs, paving the way for future empirical validation using a mixed-methods approach among SME managers.

Keywords : Managerial *Soft skills*, Islamic work ethics, Economic growth, SMEs, Conceptual model, Morocco.

Classification JEL : J24, Z12, O40, L25.

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

Dans un environnement où la concurrence s'intensifie, les mutations technologiques et numériques s'accroissent et les marchés se caractérisent par une instabilité croissante, les petites et moyennes entreprises *PME* occupent une place déterminante dans les économies actuelles. Elles représentent environ 99 % des entreprises et génèrent, en moyenne, entre 50 % et 60 % de la valeur ajoutée dans leur pays (OMTPME, 2026). Le contexte marocain illustre bien cette réalité, tout en révélant un paradoxe : en 2024, le Royaume comptait 380 230 entreprises personnes morales actives, dont les micro, très petites, petites et moyennes entreprises représentaient ensemble 99,5 % et employaient 70,6 % des salariés déclarés à la CNSS ; pourtant, les grandes entreprises, qui ne constituaient que 0,5 % de ce tissu, contribuaient à elles seules à 64,7 % de la valeur ajoutée totale (OMTPME, 2026).

Cette dynamique s'inscrit dans une croissance économique nationale modérée, le Haut-Commissariat au Plan (2026) évalue le PIB marocain à 1 550,45 milliards de dirhams en 2024, en hausse de 4,4 %, ce qui ne suffit pas à garantir aux *PME* une trajectoire de développement proportionnelle à leur poids économique et social. Bank Al-Maghrib (2026) relève d'ailleurs que les *PME* continuent de faire face à des conditions de financement plus contraignantes que les grandes entreprises, ce qui accentue leur dépendance à l'égard de leurs ressources internes, notamment humaines et managériales.

Historiquement, les recherches sur la croissance des entreprises ont privilégié les facteurs financiers, techniques et structurels. La complexification progressive de l'environnement entrepreneurial a toutefois mis en évidence l'importance des compétences sociales, relationnelles, émotionnelles et comportementales. Les *soft skills*, le leadership, la communication interpersonnelle, l'intelligence émotionnelle, l'adaptabilité ou encore la résolution de problèmes facilitent la coordination des équipes, la gestion des relations avec les parties prenantes et la prise de décision en situation d'incertitude (Deming, 2017 ; Robles, 2012).

Dans les *PME*, où le dirigeant exerce une influence directe sur les orientations stratégiques et le fonctionnement quotidien, ces compétences constituent des ressources immatérielles déterminantes, comme le confirment les travaux sur les compétences entrepreneuriales et leur rôle dans la compétitivité des *PME* (Mitchelmore & Rowley, 2010 ; Thomas W. Y. Man et al., 2002). Ces compétences ne se mobilisent cependant pas indépendamment du système de valeurs qui oriente les comportements managériaux. Dans les contextes à forte référence islamique, l'éthique islamique au travail propose un cadre normatif fondé notamment sur l'effort, l'honnêteté, la justice, la responsabilité, la coopération et la recherche du bien-être collectif (A. Ali, 1988 ; A. J. Ali & Al-Owaihian, 2008).

Les recherches antérieures l'ont principalement reliée à la satisfaction au travail, à l'engagement organisationnel et aux comportements professionnels (Yousef, 2001), et des travaux plus récents montrent qu'elle peut intervenir comme variable modératrice dans la relation entre certaines caractéristiques organisationnelles et la performance de l'entreprise (Kareem et al., 2025). Son rôle dans la transformation des *soft skills* managériales en résultats économiques demeure toutefois insuffisamment étudié, en particulier dans le contexte des *PME* marocaines. Dans cette recherche, l'éthique islamique au travail n'est pas considérée comme une orientation automatiquement partagée par l'ensemble des managers marocains, mais comme un ensemble de valeurs dont le degré d'adhésion et d'application peut varier d'une organisation à l'autre.

Si les *soft skills*, l'éthique islamique au travail et la croissance économique des *PME* ont chacune fait l'objet d'une littérature substantielle, leur articulation au sein d'un cadre explicatif intégré demeure peu documentée, en particulier dans le contexte des *PME* marocaines. Le présent article entend combler ce vide théorique en proposant un modèle conceptuel articulant ces trois variables. Sa contribution réside précisément dans cette mise en relation : alors que les

cadres existants traitent généralement les *soft skills* managériales comme un antécédent direct de la performance organisationnelle, ou l'éthique islamique au travail comme une variable indépendante agissant sur des attitudes professionnelles, le modèle ici proposé positionne l'éthique islamique au travail comme un mécanisme modérateur de la relation entre *soft skills* et croissance une articulation qui, à notre connaissance, n'a pas encore été formalisée dans la littérature.

Notre question de recherche centrale est la suivante : *dans quelle mesure les soft skills managériales influencent-elles la croissance économique des PME marocaines, et comment l'éthique islamique au travail modère-t-elle cette relation ?* Cette question se décline en deux sous-questions :

QR1 : Quelles dimensions des *soft skills* managériales sont susceptibles d'influencer la croissance des PME marocaines, et par quels mécanismes ?

QR3 : Dans quelle mesure le degré d'adhésion des dirigeants à l'éthique islamique au travail renforce-t-il, ou au contraire nuance-t-il, cette influence ?

Pour répondre à cette question, l'article est organisé comme suit. Premièrement, un cadrage conceptuel des *soft skills* managériales, de l'éthique islamique au travail et de la croissance économique des PME en retrace l'origine, l'évolution historique et la définition conceptuelle. Vient ensuite l'ancrage théorique, qui identifie les théories mobilisées. Le dernier point est consacré à la présentation du modèle conceptuel et des hypothèses de recherche qui en découlent, avant de conclure par les principales contributions, recommandations et perspectives de recherche.

2. Les *soft skills* managériales : ancrage conceptuel et théorique

2.1 Cadre conceptuel des *Soft skills* managériales

2.1.1 Évolution historique des *soft skills* managériales

L'émergence du concept de *soft skills* s'inscrit dans une évolution progressive de la pensée scientifique sur les compétences humaines, marquée par un dépassement de la vision strictement techniciste et instrumentale du travail. Jusqu'au milieu du XX^e siècle, les analyses dominantes des compétences professionnelles privilégiaient essentiellement les savoirs techniques, les qualifications formelles et les capacités cognitives mesurables, considérées comme les principaux déterminants de la performance individuelle et organisationnelle. Cette approche, héritée des modèles industriels et tayloristes, concevait l'efficacité du travailleur à travers sa maîtrise d'outils, de procédures et de connaissances spécialisées, reléguant les dimensions comportementales et relationnelles à un rôle secondaire.

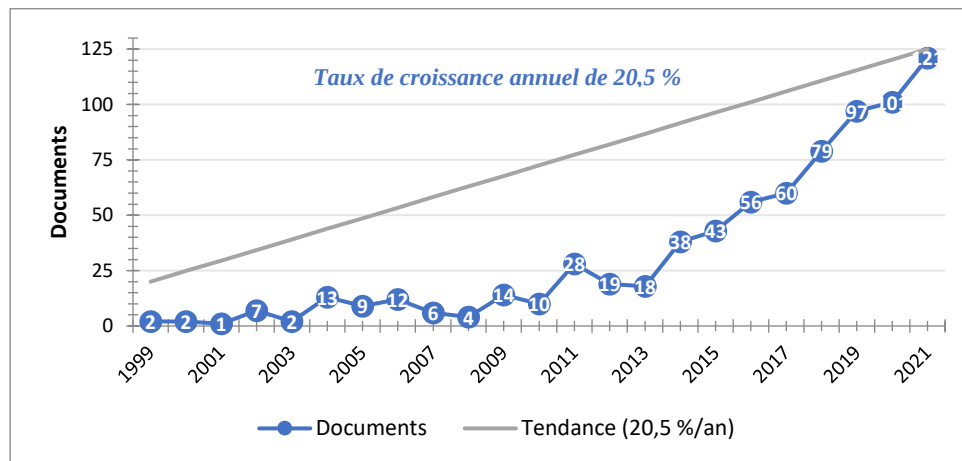
Toutefois, à partir des années 1960 et 1970, plusieurs transformations économiques et sociales ont contribué à remettre en question cette conception réductrice des compétences. La complexification des organisations, l'essor du secteur tertiaire et l'importance croissante du travail collaboratif ont mis en évidence les limites d'une évaluation fondée uniquement sur les compétences techniques. C'est dans ce contexte que se développe progressivement une réflexion sur les compétences non techniques, associées à la communication, à l'adaptabilité, à la gestion des interactions sociales et à la régulation des comportements au travail.

Ces compétences, bien que difficilement mesurables, apparaissent alors comme essentielles au fonctionnement efficace des organisations modernes (Silber & Foshay, 2009). L'évolution conceptuelle des *soft skills* s'est accélérée à la fin du XX^e siècle, sous l'effet conjugué de la mondialisation, de l'innovation technologique et de la transformation des marchés du travail. Dans ce cadre, les *soft skills* sont apparues comme un levier stratégique permettant de renforcer la performance collective, la résilience organisationnelle et la qualité des relations professionnelles.

Cette évolution a conduit à une reconnaissance croissante de ces compétences dans les politiques de ressources humaines, les dispositifs de formation et les référentiels de compétences (Poláková et al., 2023). Sur le plan scientifique, les travaux empiriques menés au début des années 2000 ont joué un rôle déterminant dans la légitimation académique des *soft skills*. Les recherches en économie du travail ont notamment démontré que les compétences non-cognitives influencent significativement les trajectoires professionnelles, les niveaux de revenus et la stabilité de l'emploi. En mettant en évidence l'impact mesurable de ces compétences sur les résultats socio-économiques, ces études ont contribué à dépasser l'opposition traditionnelle entre compétences dures et compétences molles, en soulignant leur complémentarité et leur interdépendance dans la construction de la performance individuelle (Heckman & Kautz, 2012). Parallèlement, le champ de l'éducation et de la formation a progressivement intégré les *soft skills* comme des objectifs pédagogiques à part entière. Les institutions éducatives ont commencé à reconnaître que la transmission de savoirs disciplinaires, bien que nécessaire, demeure insuffisante pour préparer les apprenants aux exigences du monde professionnel et social actuel.

Cette prise de conscience a favorisé l'émergence de cadres théoriques visant à intégrer le développement des *soft skills* dans les curricula, notamment à travers des approches pédagogiques actives, collaboratives et centrées sur l'apprenant (Orih et al., 2024). L'évolution récente du concept de *soft skills* est également marquée par l'essor des approches interdisciplinaires. Les sciences de l'éducation, la psychologie, la sociologie et les sciences de gestion ont contribué à enrichir la compréhension de ces compétences, en mettant l'accent sur leur dimension contextuelle, dynamique et évolutive. Les *soft skills* ne sont plus envisagées comme des traits fixes ou innés, mais comme des compétences susceptibles d'être développées, renforcées et adaptées en fonction des situations et des expériences vécues. Cette conception dynamique a ouvert la voie à de nouvelles méthodes d'analyse et d'évaluation, fondées sur l'observation des comportements et des interactions (Rychen & Salganik, 2003).

Figure 1 : Production scientifique annuelle sur les *soft skills* (1999-2021)



Source : Auteurs (travaux Espina-Romero, Aguirre Franco, et al., 2023)

L'avènement de l'économie numérique et des modèles organisationnels fondés sur l'innovation a renforcé l'importance des *soft skills* dans les décennies récentes. Dans ce cadre, les *soft skills* apparaissent comme des compétences clés pour faire face aux défis de la transformation digitale et de l'économie de la connaissance, contribuant à redéfinir les profils de compétences attendus sur le marché du travail (F. S. Mohammed & Ozdamli, 2024). Enfin, les analyses bibliométriques récentes mettent en évidence une croissance soutenue des publications scientifiques consacrées aux *soft skills*, traduisant l'élargissement et la diversification des approches théoriques mobilisées. Cette évolution témoigne de la reconnaissance progressive

des *soft skills* comme un champ de recherche structuré, doté de cadres conceptuels propres et de perspectives analytiques multiples (Espina-Romero, Aguirre Franco, et al., 2023).

L'examen de l'histoire et de l'évolution du concept a montré que les *soft skills* ne constituent ni une mode passagère ni une catégorie marginale de compétences, mais le résultat d'un processus progressif de reconnaissance scientifique et institutionnelle, étroitement lié aux transformations des systèmes productifs, éducatifs et organisationnels (Espina-Romero, L. C, et al., 2023).

2.1.2 Définition conceptuelle des *soft skills* managériales

Les *soft skills* managériales se définissent comme un ensemble de compétences comportementales, cognitives et relationnelles qui permettent aux dirigeants de piloter efficacement les ressources humaines et de s'adapter aux circonstances organisationnelles (Van Der Yeught & Bergery, 2013). Ces compétences transversales englobent notamment l'intelligence émotionnelle, la capacité de communication, la résolution de problèmes complexes et le leadership, lesquelles sont reconnues comme des déterminants majeurs de la performance des entreprises (Sakinah Mat Zin & Engku Huda Mursyidah Engku Hassan Ashari, 2020)

La littérature académique révèle une absence de consensus quant à la définition précise de ces compétences, certains auteurs utilisant les termes de *soft skills* et de compétences de manière interchangeable, ce qui nécessite une clarification conceptuelle rigoureuse (Sara Isabel Marin-Zapata et al., 2021). Pour combler ce vide conceptuel, plusieurs auteurs suggèrent de distinguer les compétences techniques des compétences comportementales, en mettant l'accent sur la capacité des managers à mobiliser des aptitudes relationnelles et cognitives pour influencer l'efficacité organisationnelle (Delphine Theurelle-Stein & Isabelle Barth, 2017; Sara Isabel Marin-Zapata et al., 2021). Cette importance stratégique des compétences comportementales est corroborée par des recherches récentes qui soulignent que l'empathie, l'affirmation de soi et la régulation émotionnelle permettent aux entreprises de créer et de maintenir une valeur ajoutée sur le long terme (Laura Chioda et al., 2023).

Les études empiriques démontrent que les compétences individuelles, notamment les aptitudes interpersonnelles et la communication, contribuent de manière déterminante à la compétitivité de l'entreprise (Ève Saint-Germes, 2021). Cette complexité explique la pluralité des définitions proposées par les chercheurs, chacune mettant l'accent sur certaines dimensions spécifiques du concept. D'un point de vue général, les *soft skills* peuvent être définies comme des compétences non techniques liées aux comportements, aux attitudes et aux modes d'interaction des individus dans des contextes sociaux et professionnels. Elles englobent des aptitudes telles que la communication, la coopération, la résolution de problèmes, l'autonomie, la pensée critique et la capacité d'adaptation. Les travaux fondateurs en économie du travail ont montré que ces compétences jouent un rôle déterminant dans la performance individuelle et collective, indépendamment du niveau de qualification technique (Heckman & Kautz, 2012).

Sur le plan scientifique, l'une des contributions majeures à la définition des *soft skills* réside dans la mise en évidence de leur caractère non cognitif, sans pour autant les opposer radicalement aux compétences cognitives. (Heckman & Kautz, 2012) soulignent que les *soft skills* ne doivent pas être comprises comme des compétences faibles ou secondaires, mais comme des capacités essentielles influençant les comportements, la persévérance, la motivation et la qualité des interactions sociales. Dans cette perspective, les *soft skills* constituent un ensemble de dispositions acquises et développées au cours de la socialisation, de l'éducation et de l'expérience professionnelle.

La littérature récente insiste également sur le caractère dynamique et évolutif des *soft skills*. Contrairement à une conception essentialiste qui les considérerait comme des traits de personnalité stables, les *soft skills* sont ainsi définies comme des compétences transférables,

mobilisables dans des situations variées et susceptibles d'évoluer en fonction des contextes et des trajectoires individuelles (F. S. Mohammed & Ozdamli, 2024).

Tableau 1 : Définition conceptuelle des Soft Skills par la littérature

Auteurs	Définitions
Mohammed, F. S. (2024)	« Les <i>soft skills</i> sont des compétences transférables, mobilisables dans des situations variées et susceptibles d'évoluer en fonction des contextes et des trajectoires individuelles ».
Orih, D. A (2024)	« Les <i>soft skills</i> incluent des dimensions communicationnelles, relationnelles, cognitives supérieures et émotionnelles ».
Garcia-Chitiva, M. P. (2024)	« Les <i>sot skills</i> constituent un pont entre les savoirs académiques et les exigences du marché du travail. Elles permettent aux individus de mobiliser efficacement leurs connaissances techniques dans des situations professionnelles réelles ».
Poláková, M. (2023)	« Les <i>soft skills</i> incluent désormais des capacités liées à la communication interculturelle, au travail collaboratif virtuel et à l'apprentissage autonome ».
Espina-Romero, L. C., et al. (2023)	« Les <i>soft skills</i> constituent un ensemble cohérent de compétences comportementales et transversales, essentielles à la performance individuelle, à la qualité des interactions sociales et à l'adaptabilité des individus dans des environnements complexes ».
Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012)	« Les <i>soft skills</i> sont conçues comme des capacités essentielles influençant les comportements, la persévérance, la motivation et la qualité des interactions sociales ».
Rychen, D. S., & Salganik, L. H. (2003)	« Les <i>soft skills</i> sont définies comme des compétences transversales indispensables à l'apprentissage tout au long de la vie ».

Source : Auteurs

En définitive, la définition des *soft skills* ne peut être réduite à une formule unique ou figée, et tenant en compte l'évolution du concept, on peut dire que la définition précise était toujours une problématique de la notion exacte, mais récemment a pu attirer l'attention des chercheurs. Cette pluralité définitionnelle n'est toutefois pas sans conséquence pour la suite de la démarche. Sur le plan opérationnel, l'absence de définition stabilisée complique la construction d'un instrument de mesure unique et comparable d'une étude à l'autre. Elle expose également le concept à un risque de tautologie avec la performance managériale elle-même : si les *soft skills* sont définies par leurs effets attendus, leur pouvoir explicatif sur la croissance des PME risque d'être partiellement circulaire. La validation empirique future devra donc s'appuyer sur une échelle de mesure validée, dont les items sont formulés indépendamment des indicateurs de croissance retenus comme variable dépendante.

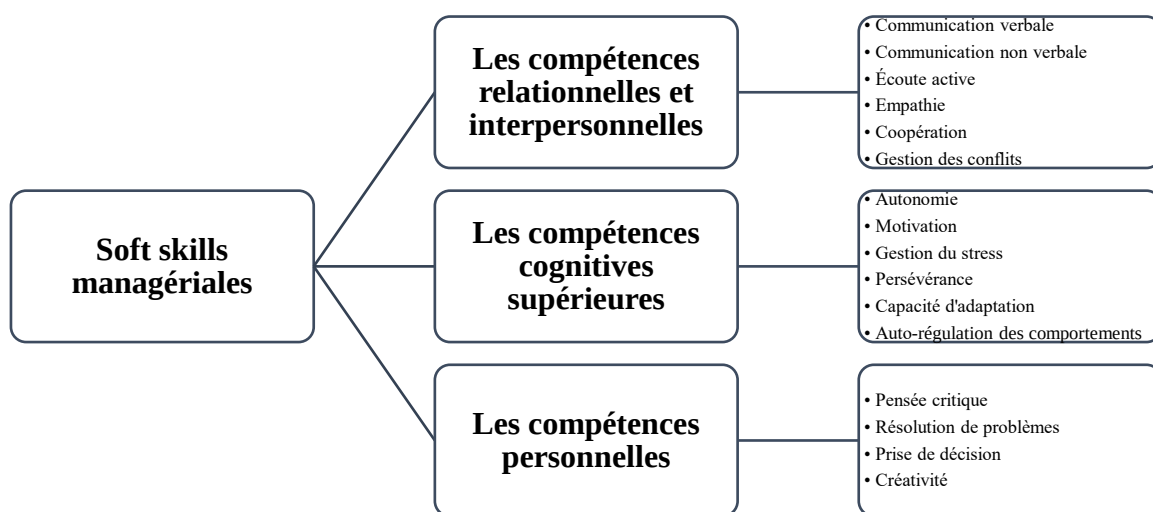
2.1.3 Types et composantes des soft skills

L'analyse des *soft skills* implique nécessairement une structuration conceptuelle permettant d'en identifier les principaux types, les principes fondamentaux qui les sous-tendent, ainsi que leurs composantes constitutives. En raison de leur caractère transversal et multidimensionnel, les *soft skills* ne se laissent pas aisément enfermer dans une typologie unique et universelle. La littérature scientifique propose néanmoins plusieurs cadres analytiques convergents, visant à organiser ces compétences autour de catégories fonctionnelles et de principes communs, facilitant ainsi leur compréhension et leur intégration dans les dispositifs éducatifs et professionnels.

La typologie des *soft skills* reposent généralement sur une distinction entre différentes sphères d'expression de la compétence. Une première catégorie regroupe les compétences relationnelles et interpersonnelles, qui concernent la capacité de l'individu à interagir efficacement avec autrui. Ces compétences incluent notamment la communication verbale et non verbale, l'écoute active, l'empathie, la coopération et la gestion des conflits. Elles sont essentielles dans les contextes de travail collaboratif et constituent un facteur déterminant de la qualité des relations professionnelles et de la cohésion des équipes (Robles, 2012).

Une deuxième catégorie de *soft skills* renvoie aux compétences personnelles et intrapersonnelles, liées à la gestion de soi et à la régulation des comportements. Il s'agit notamment de l'autonomie, de la motivation, de la gestion du stress, de la persévérance et de la capacité d'adaptation. Ces compétences permettent à l'individu de faire face aux exigences émotionnelles et cognitives des environnements complexes et incertains. Les recherches empiriques ont montré que ces dimensions intrapersonnelles jouent un rôle central dans la réussite professionnelle et la stabilité des trajectoires de carrière (Heckman & Kautz, 2012). Une troisième catégorie fréquemment identifiée concerne les compétences cognitives supérieures, parfois qualifiées de compétences transversales de haut niveau. Elles incluent la pensée critique, la résolution de problèmes complexes, la prise de décision et la créativité. Ces compétences ne se limitent pas à l'acquisition de connaissances, mais impliquent la capacité à analyser des situations nouvelles, à mobiliser des ressources variées et à élaborer des réponses adaptées. Actuellement dans les environnements professionnels, marqués par l'innovation et le changement rapide, ces *soft skills* cognitives sont devenues particulièrement stratégiques (F. S. Mohammed & Ozdamli, 2024).

Figure 2 : Typologie des soft skills



Source : Auteurs

2.2 Ancrage théorique des *soft skills* managériales

2.2.1 Théorie du Capital Humain

La théorie du capital humain, développée par Gary Becker dans les années 1960, représente un pilier fondamental de l'économie néoclassique appliquée au management et aux ressources humaines. Becker, lauréat du prix Nobel d'économie en 1992, postule que les individus et les organisations tirent des bénéfices économiques substantiels des investissements dans le développement humain, sous forme d'éducation formelle, de formation informelle et d'apprentissage sur le terrain (Becker, 1964).

Selon cette théorie, le capital humain englobe non seulement les connaissances techniques et les qualifications professionnelles, mais aussi les compétences immatérielles qui augmentent la productivité individuelle et collective. L'investissement dans l'éducation et la formation n'est pas perçu comme une dépense, mais comme un actif rentable à long terme, générant des rendements supérieurs à ceux des investissements physiques traditionnels. Becker distingue ainsi deux types de formation : la formation générale, transférable d'une entreprise à une autre et augmentant la productivité du travailleur dans n'importe quel contexte, et la formation spécifique, adaptée à un employeur particulier et non transférable, ce qui influence les incitations à l'investissement entre employeurs et employés (Becker, 1964).

Dans le cadre managérial actuel, les *soft skills* managériales s'inscrivent parfaitement dans cette logique d'investissements immatériels. Ces compétences comportementales, cognitives et relationnelles telles que l'intelligence émotionnelle, la communication efficace, la résolution de problèmes et le leadership complètent les savoirs techniques *hard skills* en favorisant une coordination optimale des tâches et une adaptation aux environnements changeants (Colledani et al., 2024). Par exemple, l'empathie et la régulation émotionnelle, reconnues comme des *soft skills* clés, permettent aux managers de mobiliser les équipes de manière plus efficace, en transformant le potentiel humain en performance tangible (Laura Chioda et al., 2023).

Contrairement aux compétences techniques, souvent standardisées et facilement imitables, les *soft skills* sont idiosyncratiques, dépendant de l'expérience personnelle et du développement continu, ce qui les rend particulièrement alignées avec la perspective beckerienne d'un capital humain durable et cumulatif. Cette approche théorique permet de repositionner les compétences comportementales au-delà d'attributs individuels isolés, pour en faire des composantes structurelles du capital humain organisationnel. En effet, les *soft skills* ne se limitent pas à l'individu ; elles imprègnent l'ensemble des processus organisationnels, influençant directement la performance globale de l'entreprise (Goujon Belghit, 2019). Des études empiriques corroborent cette vision : les investissements en formation *soft skills* génèrent des rendements positifs sur la productivité, la satisfaction des employés et la compétitivité, par exemple, dans les *PME*, où les ressources sont limitées, le développement de ces compétences permet de transformer le capital humain en levier stratégique, favorisant l'innovation et la résilience face aux mutations concurrentielles (Ng'ora et al., 2022).

Dans la perspective de Becker, le capital humain peut être appréhendé comme un stock cumulatif résultant des investissements passés en éducation, formation et expérience. Cette logique peut être formalisée par une fonction dans laquelle la productivité d'un individu à une période donnée dépend du capital initial, du taux de rendement du capital humain, ainsi que des investissements en formation réalisés au cours du temps. Appliquée aux *soft skills*, cette équation illustre comment des investissements continus en aptitudes relationnelles génèrent un effet composé, amplifiant la productivité au fil du temps. Les employeurs, rationnels selon Becker, investiront dans la formation générale si les coûts sont partagés ou si les *soft skills* augmentent la fidélité des employés, réduisant ainsi le turnover coûteux (Colledani et al., 2024).

Figure 3 : Fondements mathématiques de la théorie de Becker

$$P_t = P_0 e^{rt} + \int_0^t I_s e^{r(t-s)} ds$$

Source : (Becker 1960)

Cette fonction traduit le caractère cumulatif du capital humain : P_t désigne le stock de capital humain à l'instant t ; P_0 représente le capital initial, dont la valeur s'apprécie de façon continue au taux de rendement r , I_s correspond à l'investissement réalisé à l'instant s (formation, expérience, développement des *soft skills*), dont l'effet se capitalise également au taux r jusqu'à l'instant t . Le stock à un instant donné résulte ainsi de la somme du capital initial valorisé et de l'ensemble des investissements passés, pondérés par leur durée de capitalisation. Le modèle suppose un taux de rendement r constant et une absence de dépréciation du capital humain dans le temps une hypothèse simplificatrice qu'il conviendra de nuancer lors de l'opérationnalisation empirique.

Au niveau organisationnel, la théorie du capital humain éclaire le rôle stratégique des managers dans l'acquisition et le déploiement de ces ressources. Les managers dotés de *soft skills* élevés agissent comme des architectes du capital humain collectif, en favorisant des environnements propices à l'apprentissage continu (Townsend & Romme, 2024). Des recherches récentes montrent que les compétences en gestion émotionnelle et en communication sont corrélées à

une meilleure cohésion d'équipe, à une réduction des conflits et à une augmentation de la créativité organisationnelle (Delphine Theurelle-Stein & Isabelle Barth, 2017). Par ailleurs, dans un contexte de mutation accélérée, les *soft skills* deviennent cruciaux pour intégrer les technologies émergentes, comme l'IA et la robotique, qui ne peuvent remplacer les aptitudes humaines en matière de coordination interpersonnelle et d'innovation (Haleh Karimi et al., 2025).

Empiriquement, la théorie de Becker est validée par de nombreuses études. Une méta-analyse révèle que les formations en *soft skills* génèrent un ROI moyen de 250 %, surpassant souvent les investissements en *hard skills*, grâce à leur impact sur la performance (Sara Isabel Marin-Zapata et al., 2021). Chez les *PME*, particulièrement vulnérables aux chocs externes, les managers investissant dans l'intelligence émotionnelle et la résolution de problèmes observent une croissance accélérée, avec des corrélations positives entre ces compétences et les indicateurs financiers (Sakinah Mat Zin & Engku Huda Mursyidah Engku Hassan Ashari, 2020). Cependant, des défis persistent : le flou conceptuel autour des *soft skills* complique leur mesure et leur évaluation, nécessitant des outils comme les évaluations multiples pour quantifier leur contribution (Colledani et al., 2024; Sara Isabel Marin-Zapata et al., 2021).

Critiquement, la théorie de Becker n'ignore pas les asymétries informationnelles : les employés sous-investissent souvent dans leur propre capital humain en raison de risques de mobilité, tandis que les employeurs hésitent face à l'expropriation des compétences générales (Becker, 1964). Pour les *soft skills* managériales, cela implique des politiques RH incitatives, comme des plans de carrière liant promotion et développement comportemental. De plus, dans une perspective inclusive, Becker souligne l'importance des investissements précoces, expliquant pourquoi les programmes de formation continue en leadership et empathie sont vitaux pour diversifier le capital humain et booster l'innovation (Anderson et al., 2025) (Ballester-Miquel et al., 2026).

En lien avec les théories complémentaires, la théorie du capital humain préfigure la théorie *Resource-Based View*, en posant les bases d'une vision des ressources humaines comme sources d'avantage concurrentiel durable (Ferrary, 2015). Les *soft skills*, rares et inimitables, incarnent ce paradigme, transformant les individus en actifs stratégiques (Curado et al., 2022). Ainsi, Becker fournit un cadre microéconomique robuste pour analyser comment les investissements en *soft skills* managériales génèrent de la valeur ajoutée, alignés sur les objectifs de croissance des *PME* dans un environnement volatil.

2.2.2 Théorie Resource-Based View

La *Resource-Based View*, développée par Jay Barney dans les années 1990, constitue un pilier fondamental du management stratégique en posant que les performances supérieures des entreprises découlent de leurs ressources internes uniques et stratégiquement précieuses (Ferrary, 2015). Contrairement aux approches industrielles traditionnelles centrées sur l'environnement externe, la *RBV* insiste sur l'exploitation interne des ressources et des compétences pour générer un avantage concurrentiel durable. Barney définit ces ressources comme devant être Valeureuses, Rares, Inimitables et Non-substituables, formant ainsi le cadre *VRIN* essentiel à la supériorité compétitive (J. B. Barney et al., 2011; Ferrary, 2015).

Dans ce paradigme, les *soft skills* managériales émergent comme des ressources immatérielles exemplaires : l'intelligence émotionnelle, la capacité d'apprentissage continu et les compétences relationnelles des dirigeants répondent parfaitement aux critères *VRIN*. Elles créent de la valeur en favorisant la coordination des ressources humaines et matérielles, sont rares en raison de leur développement idiosyncratique, difficiles à imiter du fait de leur ancrage *path-dependent* dans l'histoire organisationnelle, et non-substituables par des actifs tangibles (Curado et al., 2022; Delphine Theurelle-Stein & Isabelle Barth, 2017).

Appliquée aux *PME*, où les ressources sont souvent limitées, la *RBV* éclaire comment les *soft skills* des managers transforment le capital humain en atout stratégique. Des études empiriques confirment cette perspective : les compétences comportementales des managers, telles que l'empathie et la communication efficace, sont corrélées à une meilleure cohésion d'équipe, une réduction des conflits et une créativité accrue, générant ainsi une performance collective supérieure (Billah Putri et al., 2026; Delphine Theurelle-Stein & Isabelle Barth, 2017). Par exemple, dans les contextes de *PME* vulnérables aux chocs concurrentiels, les managers dotés de fortes *soft skills* orchestrent l'alignement des ressources internes, favorisant l'innovation et la résilience (Ng'ora et al., 2022). Barney souligne que ces compétences dynamiques permettent non seulement de coordonner efficacement les ressources internes et externes, mais aussi de soutenir les capacités d'adaptation, préfigurant ainsi les théories complémentaires comme celle des capacités dynamiques de Teece (Stéphane Brosia, 2016) (Ogunrinde, 2022).

Au niveau microéconomique, la *RBV* s'articule avec la théorie du capital humain de Becker en considérant les *soft skills* comme des investissements cumulatifs générant des rendements composés. Les managers investissent dans leur développement personnel via formations en leadership ou gestion émotionnelle pour déployer un capital humain collectif qui confère un avantage durable (Townsend & Romme, 2024).

Critiquement, la *RBV* n'évade pas les limites des *soft skills* : leur flou conceptuel complique leur mesure et évaluation, nécessitant des outils comme évaluations multiples ou les KPIs comportementaux (Colledani et al., 2024; Sara Isabel Marin-Zapata et al., 2021). De plus, les asymétries informationnelles persistent : les employés pourraient sous-investir dans ces compétences mobiles, tandis que les employeurs hésitent face à leur expropriation potentielle. En somme, la *RBV* de Barney réaffirme que les *soft skills* managériales, en tant que ressources *VRIN*, sont le levier premier d'un avantage concurrentiel soutenable, invitant les managers à une gestion proactive de ces actifs immatériels dans un environnement volatil (Ferrary, 2015).

2.2.3 Théorie des capacités dynamiques

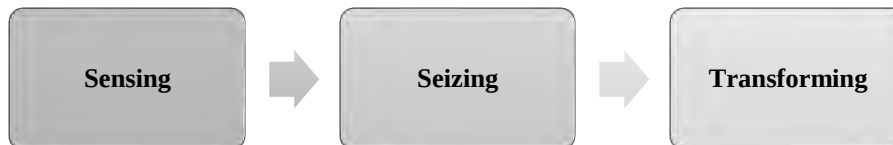
La théorie des capacités dynamiques, élaborée par David Teece, Pisano et Shuen en 1997 dans leur article séminal *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, postule que la capacité d'une entreprise à obtenir un avantage concurrentiel durable réside dans son aptitude à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences internes et externes en réponse aux changements rapides de l'environnement commercial (Teece et al., 1997). Cette perspective théorique met en lumière le rôle crucial des compétences managériales, notamment les *soft skills*, dans la capacité de l'organisation à adapter ses ressources et à saisir les opportunités émergentes (Ng'ora et al., 2022). Les managers dotés de capacités d'adaptation, de vision stratégique et de sens de l'innovation sont ainsi en mesure de piloter le changement organisationnel et de reconfigurer les actifs de l'entreprise pour maintenir sa compétitivité.

Les compétences tangibles et intangibles, telles que les compétences managériales, l'exécution des processus et les routines organisationnelles, sont ainsi identifiées comme des leviers essentiels pour analyser le comportement des décideurs et la performance des équipes (Montenegro-Velandia & Díaz-Montenegro, 2023). Les décisions stratégiques au sommet d'une organisation n'émergent pas d'un processus de décision désincarné, mais reposent sur les choix des managers qui prennent ces décisions (Sibony et al., 2017). Cependant, si la théorie des capacités dynamiques se concentre principalement sur les capacités collectives et les routines organisationnelles, l'intégration des micro-fondations permet de mettre en évidence le rôle stratégique des compétences individuelles dans le développement de l'organisation (Sibony et al., 2017)(Aimar & Chanlat, 2018).

Ces micro-fondations intègrent les compétences idiosyncratiques des managers, telles que la créativité, la pensée systémique et la capacité communicative, qui sont essentielles pour coordonner intellectuellement les ressources et maintenir l'écosystème de l'entreprise (Aimar &

Chanlat, 2018; Ogunrinde, 2022). Les capacités dynamiques sont définies comme la capacité d'une organisation à intégrer, reconfigurer et construire de nouvelles capacités pour répondre aux conditions de marché changeantes et aux besoins des clients (Youssra Hdayed, 2023)(Mawadia et al., 2020). Cette approche en trois étapes, conceptualisée par Teece, implique premièrement la perception des opportunités et des menaces par l'analyse de l'environnement externe, deuxièmement la formulation d'une réponse stratégique appropriée, et troisièmement la mise en œuvre de l'action par l'amélioration, la combinaison et la reconfiguration des actifs tangibles et intangibles (Youssra Hdayed, 2023).

Figure 5 : Les trois grandes étapes de la théorie des capacités dynamiques



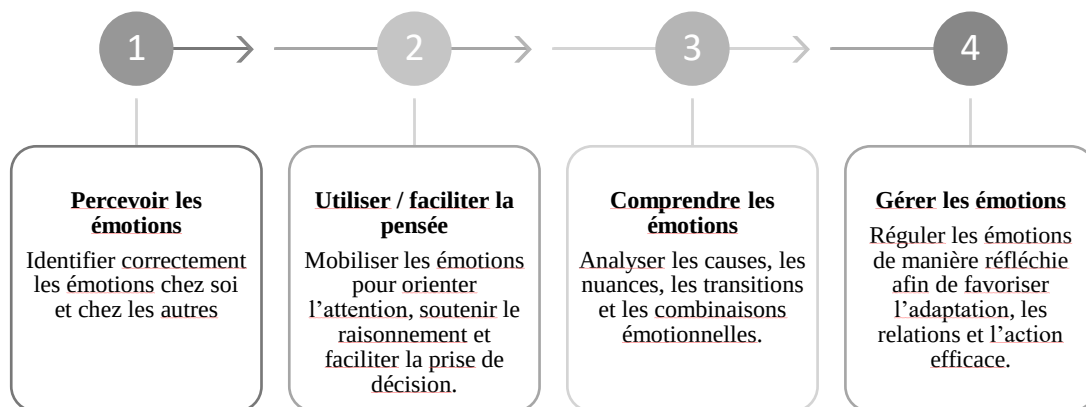
Source : Auteurs (travaux de Teece1997)

2.2.4 L'intelligence émotionnelle et l'approche par les compétences

Le concept d'intelligence émotionnelle trouve sa première conceptualisation scientifique chez Salovey et Mayer, qui la définissent comme la capacité à percevoir, à comprendre, à réguler et à utiliser les émotions, les siennes comme celles d'autrui, au service de la pensée et de l'action. Cette définition sera ajustée dans le modèle des quatre branches de Mayer et Salovey, qui distingue l'identification des émotions, leur assimilation dans le raisonnement, leur compréhension et leur régulation(Mayer, 1997). Ce courant, dit modèle de l'aptitude *Ability Model*, envisage l'intelligence émotionnelle comme une capacité cognitive mesurable au moyen d'épreuves de performance, à l'image du test MSCEIT.

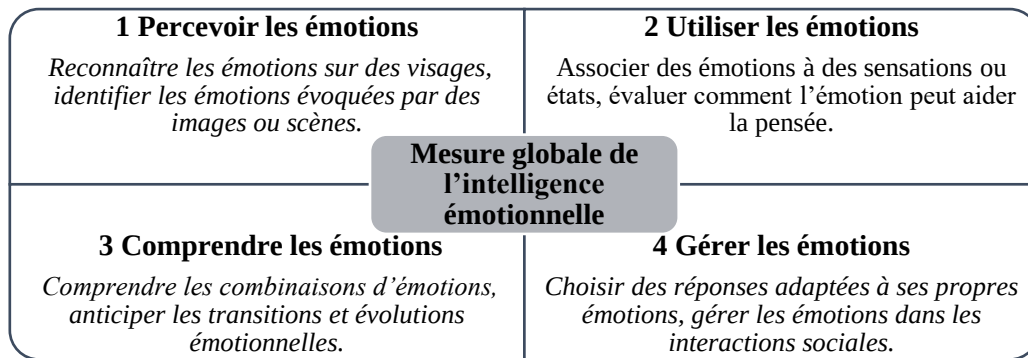
La diffusion du concept dans le champ managérial semble beaucoup à (Cherniss et al., 1998)(Daniel Goleman, 1995) qui en propose une lecture appliquée au leadership et à l'efficacité professionnelle. Goleman organise l'intelligence émotionnelle autour de clusters de compétences la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation, l'empathie et les aptitudes sociales et soutient que ces dimensions expliquent l'efficacité des dirigeants davantage que les seules capacités cognitives traditionnelles. Cette translation managériale est précieuse pour notre recherche, car elle rend explicitement le lien entre les états émotionnels d'un dirigeant et sa capacité à mobiliser, à coordonner et à fidéliser ses collaborateurs c'est-à-dire à activer les ressources humaines de la firme.

Figure 6: Ability Model of Emotional Intelligence (Mayer & Salovey, 1997)



Source : Auteurs-source conceptuelle (Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997)

Figure 7 : Structure générale du test MSCEIT



Source : Auteurs, figure synthétique du test MSCEIT de (Mayer, J. D., & Salovey)

La rigueur scientifique impose ici de signaler un débat épistémologique structurant. La littérature distingue le modèle de l'aptitude (Mayer, 1997), de nature strictement cognitive, des modèles mixtes ou de trait (Cherniss et al., 1998; Hemmati et al., 2004), qui intègrent des dispositions de personnalité et des compétences sociales et recourent fréquemment à des mesures auto-rapportées. Cette pluralité de définitions a nourri des controverses sur la validité de construit et sur les instruments de mesure (Mayer et al., 2008), que toute opérationnalisation empirique devra trancher explicitement.

L'approche par les compétences vient compléter et opérationnaliser cette assise. Dès *The Competent Manager*, Boyatzis propose un modèle reliant les caractéristiques individuelles du dirigeant motivations, traits, image de soi, savoirs et savoir-faire à la performance dans l'exercice de la fonction managériale (Boyatzis, 2009). Cette approche introduit une distinction féconde entre les compétences seuil nécessaires à l'exercice minimal du poste, et les compétences distinctives, qui différencient les managers les plus performants. Les travaux ultérieurs de (Boyatzis, 2009), (Boyatzis et al., 1999) articuleront explicitement intelligence émotionnelle et compétences managériales, en montrant que ces dernières constituent l'expression comportementale et observable des aptitudes émotionnelles. La compétence devient ainsi le maillon qui relie une disposition individuelle latente à un comportement managérial effectif, lui-même porteur de résultats organisationnels.

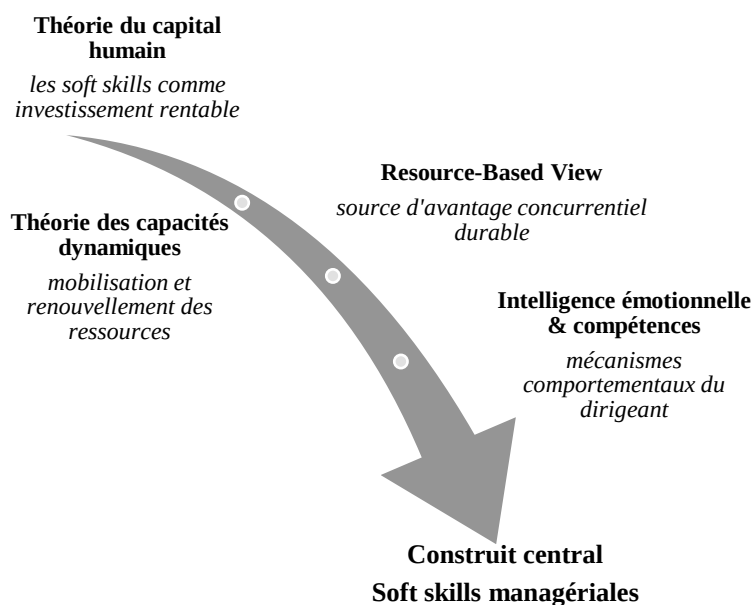
L'intérêt de ce point pour l'architecture théorique de la recherche est double. D'une part, l'intelligence émotionnelle et les compétences managériales fournissent les micro-fondations des *soft skills* : elles précisent ce qui, au niveau de l'individu, rend un dirigeant capable de communiquer, de fédérer, de gérer les conflits et de développer son capital humain. D'autre part, elles assurent le lien entre le niveau micro-individuel et le niveau macro-organisationnel : agrégées et incarnées par le dirigeant, ces compétences deviennent la ressource managériale dont la RBV et la théorie de Penrose soulignent le caractère stratégique et la fonction de levier de croissance.

Au regard de la validation empirique mixte envisagée pour cette recherche, l'instrument à privilégier relève des modèles mixtes plutôt que du modèle de l'aptitude : une échelle auto-rapportée telle que la *Wong and Law Emotional Intelligence Scale WLEIS* offre un compromis pertinent entre rigueur psychométrique et faisabilité d'administration auprès de dirigeants de PME, comparativement à un test de performance tel que le MSCEIT, plus coûteux et plus difficile à intégrer dans un protocole de terrain mixte.

Ces quatre cadres théoriques ne s'additionnent pas de façon équivalente mais s'articulent selon une logique d'emboîtement. La théorie du capital humain pose le socle économique du raisonnement : les *soft skills* y sont vues comme un investissement rentable. La *Resource-Based View* élève ce constat au rang stratégique, en interrogeant ce qui rend cet investissement source d'avantage concurrentiel durable. La théorie des capacités dynamiques introduit la dimension

processuelle : comment ces ressources sont-elles mobilisées, recombinaées et renouvelées face aux mutations de l'environnement ? Enfin, l'intelligence émotionnelle et l'approche par les compétences redescendent au niveau micro-individuel, en précisant les mécanismes comportementaux qui rendent ces ressources opérationnelles chez le dirigeant. Le modèle conceptuel proposé ci-dessous mobilise ainsi ces quatre niveaux de façon complémentaire plutôt que concurrente.

Figure 4 : Schéma de synthèse théorique



Source : Auteurs

3 Éthique islamique au travail : cadrage conceptuel et fondements théoriques

3.1 Cadrage conceptuel de l'éthique islamique au travail

3.1.1 Survol historique de l'éthique islamique au travail

L'éthique islamique s'inscrit dans une trajectoire historique marquée par des transformations progressives, reflétant les évolutions des contextes socio-économiques et des systèmes de pensée. À l'origine, durant la période fondatrice de l'Islam, les principes éthiques étaient directement issus des sources religieuses, notamment le *Coran* et la *Sunna*, et s'appliquaient de manière globale à toutes les sphères de la vie. L'éthique n'était pas conceptualisée comme un champ autonome, mais comme un cadre normatif englobant les comportements individuels, sociaux et économiques. Cette phase initiale se caractérise par une forte cohérence entre les valeurs morales et les pratiques quotidiennes, notamment dans les échanges commerciaux, où l'honnêteté, la transparence et la justice constituaient des exigences fondamentales (A. J. Ali & Al-Owaihian, 2008).

Avec le développement des sociétés islamiques et l'émergence des écoles juridiques, l'éthique a progressivement été intégrée dans des systèmes normatifs plus structurés, notamment à travers le *fiqh*. Cette institutionnalisation a permis de formaliser les règles encadrant les transactions économiques et les relations professionnelles, mais elle a également introduit une certaine rigidité dans l'interprétation des principes éthiques. En effet, la prédominance de l'approche juridique a parfois conduit à une réduction de l'éthique à un ensemble de prescriptions formelles, au détriment de sa dimension spirituelle et intentionnelle.

Néanmoins, cette phase a joué un rôle essentiel dans la consolidation des fondements éthiques et dans leur transmission à travers les générations. L'entrée dans la modernité a marqué un tournant décisif dans l'évolution de l'éthique islamique. La mondialisation des échanges, l'émergence du capitalisme et la diffusion des modèles managériaux occidentaux ont profondément modifié les environnements économiques et organisationnels. Dans ce contexte, les acteurs musulmans ont été confrontés à la nécessité de repenser l'éthique islamique afin de l'adapter aux nouvelles réalités. Cette dynamique a donné lieu à une réinterprétation des principes traditionnels, visant à concilier fidélité aux sources religieuses et ouverture aux standards internationaux (Zinkin & Williams, 2006).

Cette convergence témoigne de la capacité de l'éthique islamique à s'inscrire dans les débats actuels sur la gouvernance éthique et le développement durable, tout en conservant ses spécificités normatives. Par ailleurs, l'évolution de l'éthique islamique s'est également manifestée dans le domaine du marketing et des relations commerciales internationales. L'approche islamique de l'éthique marketing met l'accent sur une hiérarchisation des valeurs, où les impératifs moraux priment sur les objectifs purement économiques.

Cette orientation implique une remise en question des pratiques opportunistes ou manipulatrices, en faveur d'une approche plus responsable et respectueuse des parties prenantes. Elle souligne également l'importance de la confiance et de la crédibilité dans les relations commerciales, considérées comme des éléments essentiels pour assurer la pérennité des échanges (Saeed et al., 2001). Cependant, cette évolution ne s'est pas faite sans tensions. L'intégration des principes éthiques islamiques dans des contextes globalisés soulève des défis liés à la diversité des pratiques, aux contraintes économiques et aux influences culturelles. Ces tensions traduisent la difficulté de maintenir un équilibre entre tradition et modernité, entre normes religieuses et exigences du marché.

Elles mettent en évidence la nécessité d'une approche dynamique de l'éthique islamique, capable de s'adapter aux transformations tout en préservant ses fondements. L'histoire et l'évolution de l'éthique islamique révèlent un processus de transformation continue, marqué par une capacité d'adaptation aux contextes changeants. De son ancrage religieux initial à son intégration dans les débats actuels sur l'éthique des affaires, elle s'affirme comme un cadre normatif en constante redéfinition, liant tradition et innovation, spiritualité et rationalité, dans la perspective d'une régulation éthique des activités humaines.

3.1.2 Définition de l'éthique islamique au travail

L'éthique au travail est l'ensemble des attitudes et des croyances relatives au milieu professionnel à caractère multidimensionnel, elles reflètent le comportement et la prise de décision (Miller et al., 2002). En revanche, L'éthique au travail des employés peut être considéré comme un cadre intégral qui impacte le comportement individuel au milieu de travail (Freda van der Walt et al., 2016). Ainsi, l'éthique islamique ne se réduit pas à un ensemble de règles extérieures, mais vise la formation d'un individu moralement responsable, conscient de ses obligations envers **Dieu** et envers la société.

L'éthique islamique se caractérise par son caractère holistique, englobant l'ensemble des sphères de la vie humaine, y compris les activités économiques et organisationnelles. Elle ne reconnaît pas de séparation stricte entre la sphère privée et la sphère professionnelle, ce qui implique que les principes moraux doivent être appliqués de manière cohérente dans toutes les situations. Cette conception se traduit par une intégration des valeurs éthiques dans les pratiques de gestion, notamment en matière de justice, de transparence, de responsabilité et de respect des engagements. Ainsi, l'éthique des affaires en Islam ne constitue pas un domaine distinct, mais une extension naturelle des principes religieux appliqués au monde économique (Beekun & Badawi, 2005). L'un des fondements majeurs de cette éthique réside dans la notion de

responsabilité sociale, qui dépasse la simple recherche du profit pour inclure le bien-être collectif et la justice sociale.

La conceptualisation de l'éthique islamique s'appuie sur une liaison étroite entre les fondements religieux, les valeurs morales universelles et les pratiques organisationnelles. Elle ne se limite pas à une définition abstraite du bien et du mal, mais constitue un cadre normatif structuré orientant les comportements individuels et collectifs dans les contextes sociaux et économiques. Dans cette perspective, l'éthique islamique peut être définie comme un système de valeurs dérivé des sources religieuses, visant à réguler les actions humaines en fonction de principes tels que la justice, la responsabilité et la sincérité (A. J. Ali & Al-Owaihan, 2008).

L'un des concepts centraux dans cette conceptualisation est celui de *Islamic work ethics IWE*, qui renvoie à un ensemble de valeurs et de normes influençant les attitudes au travail et les comportements organisationnels. Ce concept met en évidence l'importance du travail comme acte moral et spirituel, où l'effort, la discipline et l'engagement sont valorisés non seulement pour leurs résultats économiques, mais également pour leur dimension éthique. L'éthique du travail en Islam repose ainsi sur une vision positive du travail, considéré comme une forme d'adoration lorsqu'il est accompli avec intégrité et responsabilité. Par ailleurs, l'éthique islamique se distingue par son approche intégrative, combinant des dimensions spirituelles, sociales et économiques. Elle ne se limite pas à des prescriptions individuelles, mais englobe également les structures organisationnelles et les systèmes de gestion.

Plusieurs travaux ont mis en évidence la compatibilité entre les principes islamiques et les cadres modernes de la responsabilité sociale des entreprises. L'analyse comparative entre les valeurs de l'Islam et les principes du Global Compact des Nations Unies révèle une convergence significative autour de thématiques telles que le respect des droits humains, la justice sociale, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption (Zinkin & Williams, 2006). En définitive, la conceptualisation de l'éthique islamique repose sur une combinaison de principes normatifs, de valeurs morales et de pratiques organisationnelles, formant un cadre cohérent et adaptable. Elle permet de comprendre l'éthique non seulement comme un ensemble de règles, mais comme un système dynamique orienté vers la réalisation du bien commun et la promotion d'un développement durable et équitable.

Aux fins de la présente recherche, l'éthique islamique au travail est retenue selon une définition de travail unique : un système de valeurs, ancré dans les sources religieuses islamiques, qui oriente les attitudes et les comportements professionnels des dirigeants et collaborateurs autour des principes de justice *adl*, d'excellence *ihsan*, de fiabilité *amanah* et de responsabilité sociale, et dont le degré d'adhésion et d'application varie selon les individus et les organisations. Cette définition est reprise de façon identique dans la formulation du modèle conceptuel et des hypothèses de recherche. Il est important de souligner que l'éthique islamique au travail ne constitue pas une orientation uniformément partagée par l'ensemble des dirigeants marocains. Le degré d'adhésion à ces principes varie selon des facteurs tels que la religiosité individuelle, le niveau de formation ou l'exposition à des modèles de gestion internationaux. Cette hétérogénéité constitue un point de vigilance méthodologique majeur : elle implique que l'éthique islamique au travail devra être opérationnalisée, lors de la validation empirique future, comme une variable continue reflétant un degré d'adhésion, plutôt que comme une caractéristique binaire.

3.1.3 Principes et approches de l'éthique islamique au travail

L'éthique islamique apparaît comme un cadre normatif en constante évolution, confronté à des défis liés à son application dans des contextes modernes complexes. Elle nécessite une réinterprétation dynamique de ses principes, afin de répondre aux enjeux actuels tout en préservant ses fondements. Cette capacité d'adaptation constitue un élément clé pour assurer la pertinence et l'efficacité de l'éthique islamique dans le monde moderne. Ces principes

contribuent à instaurer un climat de confiance, un élément fondamental pour le bon fonctionnement des marchés et des organisations. Cependant, malgré la richesse et la cohérence de ces fondements théoriques, plusieurs travaux empiriques mettent en évidence un écart significatif entre les principes éthiques islamiques et leur application dans les pratiques actuelles (Abuznaid, 2009).

Dans cette optique, la conceptualisation de l'éthique islamique implique une hiérarchisation des valeurs, où les principes moraux priment sur les intérêts matériels. Cette hiérarchie se traduit par une orientation vers des pratiques responsables, transparentes et équitables, en opposition aux logiques purement utilitaristes. Elle souligne également l'importance de l'intention dans l'évaluation morale des actions, ce qui confère à l'éthique islamique une dimension subjective et contextuelle (Shakil Ahmad & Scholar, 2011). Cette approche permet de concevoir l'entreprise comme un espace moral, où les décisions doivent être guidées par des considérations éthiques autant que par des objectifs économiques. (Rizk, 2008).

Les principes fondamentaux de l'éthique islamique reposent sur un ensemble structuré de valeurs normatives, parmi lesquelles figurent la justice *Adl*, la véracité *Sidq*, la fiabilité *Amanah*, la persévérance *Ijtihad* et l'intérêt général *Maslaha*. Ces principes ne constituent pas uniquement des repères moraux abstraits, mais s'inscrivent dans une logique opérationnelle orientant les comportements économiques et organisationnels vers des objectifs de justice sociale et de responsabilité collective. L'éthique islamique se distingue ainsi par son refus d'une approche purement utilitariste de l'activité économique, en plaçant les valeurs morales au cœur des processus décisionnels (Farook et al., 2011).

Le principe de justice *Adl* constitue le fondement central de cette architecture éthique. Il implique non seulement l'égalité formelle entre les individus, mais également une équité substantielle dans la répartition des ressources et dans le traitement des parties prenantes. Cette conception est renforcée par le principe d'*Ihsan*, qui introduit une dimension de bienveillance et d'excellence morale, incitant les acteurs économiques à dépasser la simple conformité aux règles pour adopter des comportements éthiquement vertueux. Par ailleurs, les principes de véracité *Sidq* et de fiabilité *Amanah* jouent un rôle essentiel dans la régulation des transactions économiques. Ils imposent des exigences de transparence, d'honnêteté et de respect des engagements, contribuant à instaurer un climat de confiance entre les acteurs (Bin Hasan, 2016). Le concept de *Maslaha* introduit une dimension dynamique dans l'éthique islamique, en permettant d'adapter les décisions aux contextes socio-économiques spécifiques. Il s'agit d'un principe d'interprétation visant à promouvoir le bien-être collectif et à prévenir les effets négatifs des activités économiques (Hussain Mohi-ud-Din Qadri et al., 2026).

Les principes fondamentaux de l'éthique islamique constituent un cadre normatif solide, capable d'orienter les pratiques économiques vers une finalité éthique et sociale. Leur rapprochement autour de la justice, de la responsabilité et de l'intérêt général permet de promouvoir un modèle de développement fondé sur l'équité et la durabilité. L'existence de l'économie, du commerce et de la finance islamiques est aujourd'hui largement acceptée dans un contexte d'instabilité de l'infrastructure financière mondiale, et cette approche est favorisée par rapport au professionnalisme (Hussain Mohi-ud-Din Qadri et al., 2026), (Murtaza G et al., 2016). En définitive, les typologies et les approches de l'éthique islamique témoignent de la richesse et de la diversité de ce champ de recherche. Elles permettent d'appréhender l'éthique islamique non seulement comme un ensemble de principes, mais comme un système dynamique, influençant les comportements individuels et les pratiques organisationnelles dans des contextes variés.

3.2 Les fondements théoriques de l'éthique islamique au travail

3.2.1 La théorie de du leadership éthique

Les théories du leadership éthique, inspirées de Brown et al., postulent que les leaders influencent les comportements éthiques des subordonnés par leur exemplarité morale. Ce cadre met en avant des vertus comme l'altruisme, l'empathie, la transparence et la justice, essentielles pour un leadership transformationnel (Raza et al., 2024). Dans une perspective islamique, ce modèle s'harmonise avec les concepts de *khalifah* vice-gérance et *ihsan* bienfaisance, où le leader agit comme un dépositaire temporaire des ressources divines (Ait Sidi Mhamed & Riggio, 2025; (Hakeem Ibikunle Tijani & Abubakar Sadiq Haruna, 2025). Al-Ghazali, dans sa théorie du management, insiste sur une administration guidée par la piété et *tawhid*, produisant une profonde dévotion dans la gestion (Sinnaiah et al., 2023). Les leaders éthiques islamiques intègrent ainsi la *rububiyyah* seigneurie divine et la *tazkiyah* purification de l'âme, favorisant un climat de confiance mutuelle (Noorzai, 2024 ; Setiawan, 2023). Applicativement, cela se traduit par l'alignement des fonctions managériales sur le paradigme tawhidique (Hashas, 2022; M. M. Mohammed et al., 2022)

Dans les *PME*, ce leadership renforce les *soft skills* managériales en promouvant la coopération et le respect, prohibant l'exploitation (Maulida & Slamet Rusydiana, 2023). Des recherches confirment que les leaders éthiques réduisent les comportements déviants et boostent la performance via une éthique du travail rigoureuse (Muhammad Bahauddin & Muhammad Nauman, 2025). L'*IWE* d'Ali amplifie ce cadre en y injectant une dimension métaphysique, où le leader est responsable devant **Allah** (Nursida et al., 2026).

3.2.2 Islamic Work Ethics

L'*Islamic Work Ethics*, développée par Abbas Ali dès les années 1980, représente un pilier central de cette analyse. Selon Ali, l'*IWE* désigne l'ensemble des principes moraux et valeurs dérivés de la foi islamique qui guident la conduite professionnelle (Muhammad Bahauddin & Muhammad Nauman, 2025). Elle met l'accent sur l'honnêteté, l'intégrité, la responsabilité, l'équité, le respect d'autrui, ainsi que sur le travail acharné, le dévouement et la ponctualité (Rafiki & Wahab, 2014). Contrairement aux éthiques occidentales souvent matérialistes, l'*IWE* ancre le travail dans une dimension spirituelle, où l'effort professionnel est une forme d'adoration *ibadah* visant la soumission à **Allah** et le bénéfice collectif.

Ali identifie quatre concepts fondamentaux : l'effort *itqan*, le comportement responsable, la concurrence loyale et la transparence. Ces piliers s'enracinent dans le **Coran** et la **Sunna**, promouvant des standards élevés de justice *adl* et d'excellence *ihsan* (Jasmansyah et al., 2025). Dans le contexte des *PME*, l'*IWE* favorise une culture organisationnelle inclusive qui améliore l'efficacité opérationnelle, la satisfaction au travail et la productivité (Jasmansyah et al., 2025; Rafiki & Wahab, 2014). Par exemple, elle encourage les managers à intégrer la *taqwa* crainte pieuse d'**Allah** dans les décisions, évitant l'exploitation et promouvant la *barakah* bénédiction divine.

Empiriquement, des études montrent que l'*IWE* renforce l'engagement affectif et la performance des employés, particulièrement dans les entreprises familiales (Naeem et al., 2022). Chez Abbas Ali, cette éthique transcende le profit pour viser en alignant ainsi les *soft skills* comme l'empathie et la communication sur des valeurs islamiques (A. B. Ali et al., 2017). Elle complète les principes de *tawhid*, *istikhlaf* et *ukhuwah*, en unifiant les sphères économique et spirituelle (Maishanu & Dutsin-ma, 2012).

3.2.3 Théorie des parties prenantes

La théorie des *stakeholders*, initiée par Freeman, élargit la vision managériale au-delà des actionnaires pour inclure employés, clients, fournisseurs et société. Sa perspective éthique, enrichie par Donaldson et Preston, insiste sur la moralité des relations stakeholders, justifiant

les obligations par des principes normatifs (Rachmiate et al., 2023). Islamiquement, cette théorie résonne avec *ukhuwah* fraternité et *adl*, imposant une gestion transparente et durable des ressources pour l'intérêt général (Hakeem Ibikunle Tijani & Abubakar Sadiq Haruna, 2025). Le concept d'*istikhlaf* rappelle que la propriété est divine, obligeant les *PME* à éviter la concentration du capital et le gaspillage (Ait Sidi Mhamed & Riggio, 2025). La responsabilité sociale-sociétale de l'entreprise RSE islamique, via *zakat* et *ihsan*, soutient le développement communautaire et environnemental (Rachmiate et al., 2023).

Dans les *PME* marocaines, cette approche favorise la croissance inclusive, où les *soft skills* facilitent des relations harmonieuses (Rafiki & Wahab, 2014). Elle intègre l'*amanah* pour bâtir la loyauté stakeholders (Hakeem Ibikunle Tijani & Abubakar Sadiq Haruna, 2025), alignant profit et bien-être sociétal. Cette convergence théorique suggère que l'intégration des valeurs islamiques dans la gestion des parties prenantes permet de transcender les approches purement instrumentales pour instaurer une gouvernance vertueuse et pérenne (Mahadih Kyambade et al., 2025).

3.2.4 Théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social trouve son origine dans les travaux de Gouldner (1960) sur la norme de réciprocité, puis dans leur formalisation par Blau (1964) comme théorie générale des relations sociales : contrairement aux transactions strictement économiques, les échanges entre individus reposent sur une norme de réciprocité diffuse, où chaque partie s'engage à retourner un bénéfice reçu sans que la nature, l'ampleur ni le délai de la contrepartie ne soient fixés à l'avance. Cropanzano et Mitchell (2005), dans leur synthèse devenue une référence en comportement organisationnel, montrent que cette logique explique un large éventail d'attitudes au travail : un acteur qui perçoit de la part d'un supérieur ou d'une organisation un traitement juste, respectueux et bienveillant tend à répondre par un engagement, une coopération et des comportements de citoyenneté organisationnelle accrus, précisément parce que ce traitement est interprété comme un investissement relationnel appelant réciprocité.

Appliquée au contexte islamique, cette logique de réciprocité ne s'y ajoute pas de l'extérieur : elle y trouve un ancrage normatif propre. Les principes d'*adl* et d'*ihsan* définissent un standard explicite de ce que constitue un traitement juste et bienveillant dans la tradition islamique au travail. Un dirigeant qui incarne ces valeurs dans ses pratiques managériales n'adopte donc pas seulement un style relationnel généralement perçu comme positif : il active un registre normatif auquel ses collaborateurs, dans un contexte à forte référence islamique, sont susceptibles d'accorder une légitimité particulière.

C'est cette légitimité accrue qui permet de formaliser, sur le plan théorique, le rôle modérateur attribué à l'éthique islamique au travail : à niveau égal de *soft skills* managériales, des comportements de communication, d'écoute ou de gestion des conflits déployés dans un cadre perçu comme conforme à l'*adl* et à l'*ihsan* sont susceptibles de déclencher une réciprocité plus forte et plus durable loyauté, effort discrétionnaire, coopération que les mêmes comportements perçus comme relevant d'un calcul purement instrumental. L'éthique islamique au travail agit ainsi moins comme un antécédent direct de la coopération que comme un filtre interprétatif qui en conditionne l'intensité, ce qui correspond précisément à la logique d'une variable modératrice plutôt qu'à celle d'une variable médiatrice. Cette mobilisation théorique appelle toutefois une réserve. La théorie de l'échange social suppose une forme d'équilibre dans la relation employeur-employé, hypothèse que peuvent fragiliser les asymétries de pouvoir propres à la relation salariale, en particulier dans les *PME* où le dirigeant concentre souvent l'essentiel de l'autorité managériale. Cropanzano et Mitchell (2005) soulignent eux-mêmes que la frontière entre échange économique et échange social n'est pas toujours nette empiriquement, ce qui invite à une opérationnalisation prudente de l'effet modérateur postulé ici plutôt qu'à une application mécanique du modèle de réciprocité.

4 Croissance économique des PME : cadre conceptuel et ancrage théorique

4.1 Cadrage conceptuel de la croissance économique des PME

4.1.1 Évolution historique

La notion de croissance économique s'enracine dans une conception ancienne de l'augmentation progressive des richesses et des capacités productives. Sur le plan étymologique, le terme croissance dérive du latin *crescere*, qui signifie s'accroître, se développer, se renforcer progressivement. Cette origine lexicale traduit une idée d'évolution graduelle et cumulative, distincte d'une transformation brutale ou d'une rupture soudaine. Dans son usage économique moderne, la croissance renvoie à l'augmentation soutenue de la production de biens et services sur une période donnée. Toutefois, cette définition apparemment simple masque une complexité théorique importante, particulièrement lorsqu'elle est appliquée aux PME, dont les trajectoires d'expansion sont souvent irrégulières, hétérogènes et dépendantes du contexte.

Historiquement, la littérature distingue plusieurs approches théoriques pour appréhender la croissance économique. Le modèle externe postule que les performances dépendent principalement de facteurs environnementaux, tels que la demande du marché ou les politiques publiques (Caroline LE GLOAN, 2007). À l'opposé, le modèle interne met l'accent sur les caractéristiques propres à la firme, comme ses ressources et compétences (C. Bessieux-Ollier et al., 2006). Une vision intégrée, adoptée dans cette analyse, combine ces dimensions : la croissance résulte de l'interaction entre les ressources internes les opportunités externes (MANSOURI & MOUNIR, 2024). Pour les PME, souvent contraintes par des ressources limitées, cette croissance économique exige une capacité à exploiter les asymétries informationnelles et à mobiliser des actifs intangibles, tels que les *soft skills* managériales (Arif & Herawan, 2026).

Historiquement, la formalisation scientifique du concept de croissance économique s'est consolidée au cours du XX^e siècle à travers l'émergence des modèles macroéconomiques structurés. Ces modèles, largement influencés par la tradition néoclassique, ont cherché à expliquer les variations de la production globale à partir d'une combinaison formalisée de facteurs mesurables. La croissance y était principalement interprétée comme le résultat de l'accumulation du capital physique, de l'augmentation de la force de travail et de l'amélioration de la productivité globale des facteurs. Le contexte marocain a fait l'objet de travaux spécifiques sur les déterminants de la croissance des PME, mettant en évidence le rôle conjoint des facteurs organisationnels, environnementaux et liés au dirigeant (Harabi, 2002 ; Bentaleb & Louitri, 2011). Ces travaux confirment la pertinence, dans le contexte marocain, d'une lecture intégrant les attributs psychologiques et comportementaux du dirigeant comme déterminants de la trajectoire de croissance (Ait Oufkir, 2023).

4.1.2 Définition conceptuelle de la croissance économique des PME

La croissance économique des petites et moyennes entreprises constitue un axe central des recherches modernes en économie entrepreneuriale. Elle ne peut être réduite à une simple augmentation du chiffre d'affaires ou de l'effectif, mais renvoie à un processus dynamique intégrant des dimensions organisationnelles, stratégiques et institutionnelles. La littérature récente insiste sur la nécessité d'adopter une lecture systémique de la croissance, fondée sur l'interaction entre ressources internes, environnement concurrentiel et capacités managériales (Garcia-Martinez et al., 2023).

La croissance économique des PME se définit comme un processus d'augmentation structurelle de la taille de l'entreprise, mesurable par l'accroissement du chiffre d'affaires, des effectifs ou de la part de marché, et qui s'inscrit dans une perspective de pérennité organisationnelle (Paul Omandji Lokonde, 2022). Ce phénomène n'est pas une simple expansion quantitative, mais une

transformation profonde impliquant l'adaptation des ressources internes et externes face à un environnement turbulent (Caroline LE GLOAN, 2007). Selon Boissin la croissance peut être envisagée comme un résultat pour l'entreprise tout en constituant un moyen pour son dirigeant, soulignant ainsi la dualité de ce processus (Paul Omandji Lokonde, 2022). Dans le contexte des *PME*, cette dualité est amplifiée par la centralité du dirigeant, dont les décisions influencent directement la trajectoire de l'entreprise (Sibony et al., 2017).

La première clarification conceptuelle essentielle consiste à distinguer la croissance du développement et de la performance, et la deuxième de la croissance et du *scaling*. L'évolution actuelle de la littérature anglo-saxonne a introduit une distinction conceptuelle supplémentaire entre croissance et *scaling* (Palmié et al., 2023).

Tableau 2 : Distinction entre les concepts clés

Concept	Définition issue de la littérature
Croissance (Palmié et al., 2023)	« Une augmentation quantitative observable principalement une expansion proportionnelle des ressources et des résultats. Elle s'exprime à travers des indicateurs mesurables tels que le volume des ventes, le nombre de salariés ou la capitalisation ».
Performance (Latifi et al., 2021)	« Une évaluation globale des résultats obtenus, qu'ils soient financiers ou stratégiques. Elle inclut non seulement les résultats financiers, mais aussi l'efficacité opérationnelle, la satisfaction des parties prenantes et la compétitivité stratégique ».
Développement (Venkatraman & Ramanujam, 1986)	« Une transformation qualitative de l'organisation. Il renvoie à des changements structurels dans les processus internes, la culture organisationnelle ou le modèle d'affaires ».
Scaling (Palmié et al., 2023)	« Une augmentation disproportionnée de la performance par rapport aux ressources mobilisées, impliquant un changement structurel plus profond ».

Source : Auteurs

En définitive, la croissance économique des *PME* ne peut être interprétée comme un phénomène purement financier. Elle résulte d'une interaction entre capital humain, compétences managériales, innovation, environnement institutionnel et accès au financement. Sa mesure exige une approche méthodologique combinant indicateurs quantitatifs et qualitatifs afin de refléter la complexité du processus. Cette vision intégrée constitue le socle analytique nécessaire à l'examen des fondements théoriques de la croissance.

Conformément à cette approche multidimensionnelle, la croissance des *PME* sera opérationnalisée, dans le cadre de la validation empirique future, à travers un indicateur composite associant trois dimensions complémentaires : la croissance du chiffre d'affaires, la croissance des effectifs et l'évolution de la part de marché perçue par le dirigeant. Ce choix, cohérent avec la logique de pilotage multidimensionnel recommandée en conclusion, permet de capter à la fois la dimension quantitative de l'expansion et sa dimension qualitative telle que perçue par les acteurs de l'entreprise.

4.2 Croissance économique des *PME* : Ancrage théorique

4.2.1 Théorie de la croissance de la firme

Bien que développée antérieurement à la *Resource-Based View*, la théorie de la croissance de la firme de Penrose (1959/2009) partage avec cette dernière un socle épistémologique commun centré sur les ressources internes comme moteur de la performance ; elle peut ainsi être lue comme un antécédent direct de la *RBV*, dont elle annonce la logique en insistant sur la nature idiosyncratique et cumulative des ressources managériales.

Selon cette théorie, la firme est conçue comme un ensemble administratif de ressources productives, dont le rythme d'expansion est principalement limité par la capacité managériale à créer et à exploiter de nouvelles opportunités de service à partir de ces ressources (Franck Brulhart & Christophe Favoreu, 2023). L'auteur soutient que les services productifs sont

générés par l'utilisation des ressources, et que la croissance découle de la capacité de la firme à identifier ces opportunités et à développer les compétences managériales nécessaires pour les saisir (Caroline LE GLOAN, 2007). Ainsi, la croissance est intrinsèquement liée à l'apprentissage organisationnel et à l'expérience accumulée par l'équipe dirigeante, qui permettent de générer de nouveaux services productifs à partir des ressources existantes (Amandine Pinget, 2016). Ce processus dynamique repose sur l'accumulation de connaissances et de compétences qui, une fois transformées en capacités organisationnelles, permettent à l'entreprise de se réorganiser et de s'adapter aux exigences de son environnement concurrentiel (Cloutier et al., 2016). Cette approche met en lumière le rôle central du capital humain et des compétences managériales comme leviers essentiels de l'expansion, suggérant que la disponibilité de ressources inexploitées au sein de l'organisation constitue un potentiel de croissance latent (Amandine Pinget, 2016).

4.2.2 Approche entrepreneuriale de la croissance des PME

Cette approche met l'accent sur le rôle central de l'entrepreneur et de l'équipe dirigeante dans l'identification et l'exploitation des opportunités de marché, considérant que la croissance est le résultat direct des compétences, de la vision et des capacités stratégiques du dirigeant. L'orientation stratégique et les décisions d'investissement prises par le dirigeant conditionnent l'allocation des ressources et la capacité de l'entreprise à saisir les opportunités de développement, soulignant ainsi l'importance des compétences cognitives et comportementales dans le processus de croissance (Pontus Braunerhjelm & Magnus Henrekson, 2023). Les travaux de Roberts (TEKAM OUMBE et al., 2019) soulignent que les entrepreneurs capables de combiner expertise technique et aptitudes managériales sont mieux positionnés pour piloter le développement de leur entreprise dans des environnements incertains.

Les études empiriques ont démontré que les caractéristiques du dirigeant, notamment son niveau d'éducation, son expérience et ses compétences, sont étroitement corrélées à la performance et à la trajectoire de croissance de la *PME* (Richard Lacoursière et al., 2005). Parallèlement à ces facteurs individuels, la volonté et la motivation du dirigeant constituent des déterminants psychologiques majeurs, influençant directement l'ambition de croissance et la capacité à surmonter les obstacles exogènes (Didier Chabaud & Jean-Michel Degeorge, 2016). Des recherches récentes indiquent que les dirigeants d'entreprises en hyper croissance possèdent des traits psychologiques spécifiques qui favorisent l'expansion, bien que l'impact de ces caractéristiques puisse varier selon le contexte (Cécile Chanut-Guieu & Gilles Guieu, 2011).

Les recherches soulignent également que les dirigeants sont parfois l'objet de perceptions contrastées dans l'opinion publique, oscillant entre la figure du grand patron et celle du patron-voyou, ce qui peut influencer leur légitimité et leur capacité à mobiliser les ressources nécessaires à l'expansion (Jean-Michel Degeorge, 2016). Cette dynamique entrepreneuriale est également conditionnée par la gouvernance et les mécanismes de coordination mis en œuvre au sein de la structure, qui influencent la capacité de l'entreprise à innover et à se développer sur ses marchés (Caroline Tarillon, 2017). Les compétences expérientielles des propriétaires-dirigeants, telles que la capacité d'appariement des ressources et la compétence de gouvernance, sont ainsi identifiées comme des déterminants structurels majeurs de la trajectoire de croissance des entreprises (Koryak et al., 2015 ; von Nitzsch et al., 2024).

Il est indéniable que la qualité de ce dirigeant aura un impact sur la performance de la *PME* et va fortement dépendre de sa formation et de son expérience. En effet, la personnalité et les attributs psychologiques du dirigeant, tels que la motivation, l'optimisme, l'auto-efficacité et l'auto-gestion, exercent une influence déterminante sur la performance de l'entreprise (Capoani & Izzo, 2024). Les attributs du propriétaire sont critiques et ont un impact direct sur le succès des *PME*, car l'orientation entrepreneuriale peut améliorer la performance de l'organisation (Eko Prasetyo et al., 2023). Les recherches en finances comportementales confirment que les

biais cognitifs et les caractéristiques psychologiques des gestionnaires exercent une influence significative sur la gestion des *PME* et leurs variables de performance, tant financières que non financières (Ballester-Miquel et al., 2026).

Dans le contexte des petites et moyennes entreprises, cette influence des caractéristiques individuelles est amplifiée par la plus grande marge de manœuvre managériale dont disposent les dirigeants, ce qui renforce leur impact sur le comportement organisationnel et les décisions stratégiques. Selon la théorie des *upper echelons*, les caractéristiques démographiques et psychologiques des dirigeants exercent une influence prépondérante sur les résultats stratégiques, notamment à travers le style de leadership et les mécanismes d'évaluation de la performance (Haas & Speckbacher, 2017). Cette approche cognitive de la performance permet de comprendre comment les représentations mentales du dirigeant structurent sa vision stratégique et orientent les décisions de croissance, en considérant que les concepts prennent leur sens uniquement à travers leurs interrelations au sein du système de représentation (Akram El Fenne, 2016). Cette conscience de soi, définie comme la capacité à reconnaître objectivement ses forces, ses faiblesses et ses limites, constitue un fondement cognitif essentiel pour un leadership efficace et une prise de décision stratégique éclairée (Yeesoonsam et al., 2025).

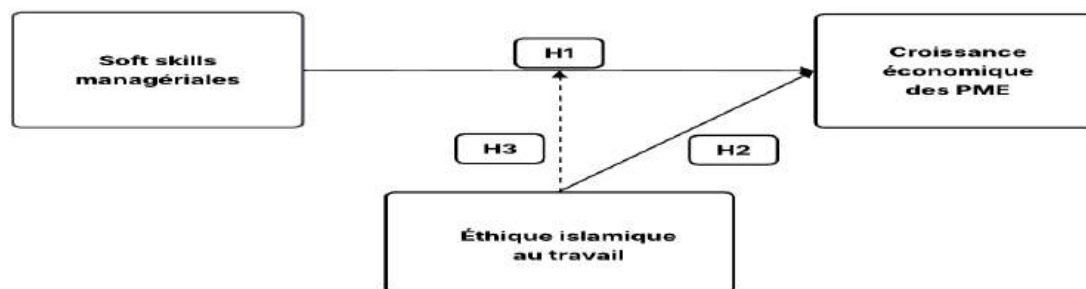
Les résultats des recherches empiriques montrent que les caractéristiques personnelles et les compétences des dirigeants exercent une influence significative sur la performance des entreprises, en particulier dans le contexte des *PME* où la marge de manœuvre managériale est plus étendue (Yeesoonsam et al., 2025). Il importe de clarifier la frontière conceptuelle entre ces caractéristiques psychologiques du dirigeant et les *soft skills* managériales mobilisées comme variable indépendante du modèle. Alors que les traits de personnalité renvoient à des dispositions relativement stables et peu malléables (Ait Oufkir, 2023), les *soft skills* managériales désignent des compétences comportementales apprises et développables. Dans le cadre de cette recherche, les traits de personnalité du dirigeant ne sont pas mobilisés comme composante du construit central, mais pourront être envisagés, lors de la validation empirique, comme variables de contrôle.

5 Modèle conceptuel proposé

Dans le contexte des *PME* opérant dans des environnements à majorité musulmane, l'efficacité des *soft skills* managériales dans la production de croissance organisationnelle est une fonction conditionnelle du niveau d'ancrage du manager dans les valeurs de l'éthique islamique au travail. Ce cadre normatif agit comme variable modératrice en générant, via un mécanisme d'échange social fondé sur la réciprocité et la confiance, un capital de légitimité organisationnelle qui amplifie la traduction des compétences comportementales en résultats de croissance mesurables.

Cette proposition du modèle conceptuel intègre et articule l'ensemble des ancrages théoriques du modèle : la théorie du capital humain et la Resource Based View fondent le rôle des *soft skills* comme ressources stratégiques (J. Barney, 1991; Becker, 1964); la théorie des capacités dynamiques justifie leur rôle dans l'adaptation de la *PME* à un environnement incertain (Teece et al., 1997); la théorie de la croissance de la firme (Penrose, 2009) et l'approche entrepreneuriale (Wiklund & Shepherd, 2003) fondent la variable dépendante ; l'IWE d'Abbas (A. Ali, 1988; A. J. Ali, 2015), opérationnalise le cadre normatif islamique . Ce positionnement théorique répond aux exigences formulées par (Kathleen M. Eisenhardt & Melissa E. Graebner, 2007), pour la construction de modèles théoriques solides en sciences de gestion : la précision conceptuelle des construits, l'explicitation des relations causales et conditionnelles entre variables, et la justification des mécanismes sous-jacents par des théories établies dans la littérature.

Figure 8 : Le modèle conceptuel de la recherche proposé



Source : Contribution originale des auteurs

La Figure 8 représente les trois relations postulées par le modèle. La flèche directe reliant les *soft skills* managériales à la croissance économique des *PME* **H1** traduit l'effet principal du modèle. La flèche reliant l'éthique islamique au travail à la croissance **H2** représente un effet direct distinct. Enfin, la flèche en pointillés partant de l'éthique islamique au travail vers la relation **H1** représente l'effet modérateur postulé par **H3** : elle signifie que l'intensité de la relation entre *soft skills* et croissance varie selon le niveau d'ancrage du dirigeant dans l'éthique islamique au travail, sans qu'aucune variable de contrôle supplémentaire ne soit représentée à ce stade du modèle.

Tableau 3 : Hypothèses de la recherche

Hypothèses	Formulation	Fondement théorique	Signe attendu
H1	Les <i>soft skills</i> managériales impactent positivement la croissance économique des <i>PME</i>	Théorie du capital humain, RBV, capacités dynamiques	+
H2	L'éthique islamique au travail a un effet positif sur la croissance économique des <i>PME</i>	Islamic Work Ethics, théorie des parties prenantes	+
H3	L'éthique islamique au travail modère positivement la relation entre <i>soft skills</i> managériales et croissance économique des <i>PME</i>	Théorie de l'échange social	+ renforcement

Source : Auteurs

La formulation d'un effet direct de l'éthique islamique au travail sur la croissance **H2**, en complément de son rôle modérateur **H3**, se justifie par la distinction entre deux mécanismes distincts. D'une part, l'éthique islamique au travail peut influencer directement la croissance par des voies propres, indépendantes des *soft skills* du dirigeant : fidélisation de la clientèle et des partenaires par la réputation de fiabilité *amanah* de l'entreprise, accès facilité à des réseaux communautaires de confiance, ou encore réduction des coûts de transaction liés aux comportements opportunistes. D'autre part, elle amplifie l'effet des *soft skills* managériales sur la croissance en renforçant leur traduction en résultats organisationnels concrets **H3**. Ces deux mécanismes, bien que distincts, sont complémentaires et seront testés séparément lors de la validation empirique.

6 Conclusion

Cet article avait pour objectif de proposer un cadre conceptuel permettant de mieux comprendre la relation entre les *soft skills* managériales, l'éthique islamique au travail et la croissance économique des *PME* marocaines, en répondant à la question suivante : dans quelle mesure

les *soft skills* managériales influencent-elles la croissance économique des *PME* marocaines, et comment l'éthique islamique au travail modère-t-elle cette relation ? Le modèle conceptuel proposé apporte une réponse théorique à cette question : il avance que les *soft skills* managériales exercent une influence positive sur la croissance des *PME* **H1**, que l'éthique islamique au travail exerce elle-même un effet direct sur cette croissance **H2**, et qu'elle modère par ailleurs la relation entre *soft skills* et croissance **H3**. Cette relation demeure néanmoins une proposition théorique qui devra faire l'objet d'une validation empirique.

Contributions théoriques

Sur le plan théorique, le modèle rapproche des perspectives généralement mobilisées séparément : une lecture fondée sur les ressources et les capacités de l'entreprise, une lecture comportementale des compétences managériales et une lecture éthique des pratiques organisationnelles. Il contribue également à contextualiser l'étude de la croissance des *PME* sans supposer que l'appartenance à un environnement majoritairement musulman implique une adhésion homogène à l'éthique islamique au travail : l'IWE y est appréhendée comme une orientation éthique variable, observable à travers les pratiques effectives du dirigeant et de l'organisation.

Implications managériales

Sur le plan managérial, les *PME* gagneraient à intégrer les *soft skills* dans leurs processus de recrutement, de formation et d'évaluation du capital humain. Parallèlement, les principes de l'IWE devraient être traduits en pratiques concrètes, et le suivi de la croissance devrait reposer sur un tableau de bord multidimensionnel combinant les indicateurs retenus, plutôt que sur la seule évolution du chiffre d'affaires. Les organismes d'accompagnement et les pouvoirs publics pourraient également enrichir leurs programmes destinés aux *PME* en associant l'assistance financière et technique au développement des compétences managériales, relationnelles et éthiques. Ces recommandations sont formulées comme des implications prospectives, conditionnelles à la validation empirique future du modèle, et ne sauraient être interprétées comme des résultats avérés à ce stade théorique de la recherche.

Limites de la recherche

Cette recherche présente des limites inhérentes à sa nature exclusivement théorique et conceptuelle. En premier lieu, l'absence de test empirique ne permet pas, à ce stade, de confirmer les relations causales postulées entre les trois construits. En second lieu, la sélection des sources théoriques mobilisées, bien qu'étendue, n'est pas exempte d'un risque de biais de confirmation, les travaux retenus tendant à converger vers la thèse défendue par le modèle. Enfin, la portée de l'analyse demeure circonscrite au contexte marocain, ce qui limite la généralisation des propositions avancées à d'autres contextes nationaux ou religieux.

Perspectives de recherche futures

Les recherches futures devront tester le modèle proposé auprès d'un échantillon diversifié de *PME* marocaines, selon un protocole en deux temps : une phase qualitative exploratoire, fondée sur des entretiens semi-directifs auprès de dirigeants, permettant d'affiner l'opérationnalisation des trois variables dans le contexte marocain ; suivie d'une phase quantitative confirmatoire, reposant sur un questionnaire structuré et une modélisation par équations structurelles PLS-SEM, adaptée à la taille d'échantillon généralement disponible dans les études sur les *PME*. Sur le plan des instruments de mesure, l'échelle *Islamic Work Ethic Scale* d'Ali (1988) pourra être mobilisée pour l'éthique islamique au travail, une échelle multidimensionnelle de type WLEIS pour la composante intelligence émotionnelle des *soft skills*, et l'indicateur composite pour la croissance économique des *PME*.

Références

- (1). Abuznaid, S. A. (2009). Business ethics in Islam: The glaring gap in practice. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(4), 278–288.
- (2). Aimar, D., & Chanlat, J.-F. (2018). The environment for managing invisible handicap in France: A case study of dyslexic workers' idiosyncratic skills.
- (3). Ait Mhamed, H. (2017). Moroccan SME's CSR: Implicit dimension towards social practices – SME in Tangier [Thèse]. HAL.
- (4). Ait Oufkir, Z. (2023). Le potentiel de croissance des PME marocaines : vers une approche sociopsychologique. *Revue Economie & Kapital*, (23).
- (5). Ait Sidi Mhamed, E.M. and Riggio, R.E. (2025), How Instrumental Leadership Promotes Affective Commitment: Social Skills as Mediator. *J Leadersh Stud*, 19: e70001. <https://doi.org/10.1002/jls.70001>
- (6). Ali, A. (1988). Scaling an Islamic work ethic. *The Journal of social psychology*, 128(5), 575-583.
- (7). Ali, A. B., Rosli, D. I., Sujadi, I., Usodo, B., & Perdana, F. A. (2017). Mastering the soft skills in the implementation of work based learning among community college students. *Journal of Physics: Conference Series*, 795(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/795/1/012004>
- (8). Ali, A. J., & Al-Owaihan, A. (2008). *Islamic work ethic: A critical review*. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 5–19. DOI 10.1108/13527600810848791
- (9). Anderson, A. (2025). Bridging the Skills Gap: Exploring the Alignment Between College-Taught Employability Skills and Industry Needs (Doctoral dissertation, University of Wisconsin–Stout).
- (10). Moh. Erfan Arif & Tutut Herawan (2026) Driving performance in SMEs: Exploring entrepreneurial ecosystems, leadership, and dynamic capability in emerging economies, *Journal of the International Council for Small Business*, 7:3, 870-893, DOI:10.1080/26437015.2025.2531873
- (11). Bahauddin, M., & Nauman, M. (2025). Inclusive leadership and employee innovation: Driving change in Pakistan's textile sector. *Journal of Managerial Sciences*, 19.
- (12). Jose Carlos Ballester-Miquel, Pilar Perez-Ruiz, Sandra Gisbert-Muñoz, Sandra Enri-Peiró, The role of soft skills in workplace innovation: Leadership and problem-solving as key drivers, *Journal of Innovation & Knowledge*, Volume 12, 2026, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100901>.
- (13). Bank Al-Maghrib. (2026). Rapport annuel. Bank Al-Maghrib.
- (14). Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- (15). Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- (16). Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education.

- (17). Beekun, R. I., & Badawi, J. A. (2005). Balancing ethical responsibility among multiple organizational stakeholders: The Islamic perspective. *Journal of Business Ethics*, 60(2), 131–145. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-8204-5>
- (18). Bentaleb, C., & Louitri, A. (2011). La construction de la croissance des PME au Maroc. *Revue Française de Gestion*.
- (19). Bessieux-Ollier, C., Lacroix, M., & Walliser, É. (2006). Le capital humain : approche comptable versus approche managériale. *Revue Internationale Sur Le Travail et La Société*, 4(2), 25–57.
- (20). Putri, T. B., Azmi, E. F., Aprillia, W., & Amri, K. (2026, May). implementation of hmj program in developing soft skills of islamic religious education students. In *Proceeding International Seminar of Islamic Studies* (Vol. 1, No. 1).
- (21). Bin Hasan, Z. (2016). From legalism to value-oriented Islamic finance practices. *Humanomics*, 32(4), 437–458. <https://doi.org/10.1108/H-07-2016-0051>
- (22). Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- (23). Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749–770. <https://doi.org/10.1108/02621710910987647>
- (24). Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (1999). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations.
- (25). Braunerhjelm, P., & Henrekson, M. (2023). Unleashing society's innovative capacity: An integrated policy framework. *International Studies in Entrepreneurship*.
- (26). Brosia, S. (2016). *Management stratégique de start-up innovantes et création de valeurs*. Université de Toulon.
- (27). Brulhart, F., & Favoreu, C. (2023). Analyser les modalités de croissance de l'entreprise. In *Stratégie* (pp. 245–312).
- (28). Capoani, L., & Izzo, A. (2024). Examining the impact of managers' network size on SME performance: a case study of interurban and local road freight transport in the Paris department. *Journal of Data, Information and Management*, 6(2), 125–148. <https://doi.org/10.1007/s42488-024-00118-z>
- (29). Chabaud, D., & Degeorge, J.-M. (2016). Croître ou ne pas croître : une question de dirigeant ? *Entreprendre & Innover*, 18–27.
- (30). Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2011). PME en hypercroissance : quelles clés de succès ? Post Print HAL.
- (31). Cherniss, C., Goleman, D., Emmerling, R., Cowan, K., & Adler, M. (1998). Bringing emotional intelligence to the workplace: A technical report issued by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations.
- (32). Chioda, L., Contreras-Loya, D., Gertler, P., & Carney, D. (2023). Making Entrepreneurs: The Return to Training Youth in Hard versus Soft Business Skills.
- (33). Cloutier, L. M., Cueille, S., & Recasens, G. (2016). Les mécanismes d'orchestration des ressources et la croissance de la jeune TPE accompagnée. *Revue Internationale P.M.E.*, 29(3–4), 291–334. <https://doi.org/10.7202/1038340ar>
- (34). Colledani, D., Robusto, E., & Anselmi, P. (2024). Assessing key soft skills in organizational contexts: development and validation of the multiple soft skills assessment tool. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1405822>
- (35). Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.

- (36). Curado, C., Muñoz-Pascual, L., Oliveira, M., Henriques, P. L., & Jerónimo, H. M. (2022). Contribution of human resources management for sustainability. *Revista de Administração de Empresas*, 62(5). <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220502x>
- (37). Degeorge, J.-M. (2016). De l'individu créateur d'entreprise au dirigeant entrepreneur.
- (38). Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189–216. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00080-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00080-0)
- (39). Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market.
- (40). Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1).
- (41). Eko Prasetyo, J., Sabihaini, Sudaryanto, Setyorini, H., Rusdiyanto, Hasanah, A., Syamlan, A. F., & Rupa Anjeli, A. M. (2023). The role of earnings management as mediator the effect of male CEO masculinity face on Research & Development. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2179712>
- (42). El Fenne, A. (2016). Une approche cognitive de la performance en PME. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM.
- (43). Espina-Romero, L. C., Aguirre Franco, S. L., Dworaczek Conde, H. O., Guerrero-Alcedo, J. M., Ríos Parra, D. E., & Rave Ramírez, J. C. (2023). Soft skills in personnel training: Report of publications in Scopus, topics explored and future research agenda. *Heliyon*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15468>
- (44). Farook, S., Kabir Hassan, M., & Lanis, R. (2011). Determinants of corporate social responsibility disclosure: the case of Islamic banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 2(2), 114–141. <https://doi.org/10.1108/17590811111170539>
- (45). Ferrary, M. (2015). Investing in transferable strategic human capital through alliances in the luxury hotel industry. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 1007–1028. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2015-0045>
- (46). Garcia-Martinez, L. J., Kraus, S., Breier, M., & Kallmuenzer, A. (2023). Untangling the relationship between small and medium-sized enterprises and growth: a review of extant literature. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(2), 455–479. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00830-z>
- (47). Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- (48). Goujon Belghit, A. (2019). Temps, ressources et confiance, les éléments moteurs de l'innovation sociale. *Entreprendre & Innover*, 41(2), 51–61. <https://doi.org/10.3917/entin.041.0051>
- (49). Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- (50). Haas, N., & Speckbacher, G. (2017). Everything Under My Control: CEO Characteristics and the Evaluation of Middle Manager Performance in Small and Medium-Sized Firms. *Schmalenbach Business Review*, 18(2), 109–128. <https://doi.org/10.1007/s41464-017-0027-x>
- (51). Harabi, N. (2002). Determinants of Firm Growth: Empirical Analysis from Morocco. MPRA Paper.
- (52). Hashas, M. (2022). Vers une civilisation de l'éthique : de l'Homo Moralis à l'Homo Ethicus. *L'Islam Au XXIème Siècle*, 7, 20–46.

- (53). Haut-Commissariat au Plan. (2026). Situation économique nationale. HCP.
- (54). Hdayed, Y. (2023). Contribution à un modèle théorique visant à élaborer un écosystème d'innovation durable via la prospective stratégique : une approche ancrée dans les faits et le concept de capital humain. L'Université de Bordeaux École Doctorale Entreprise, Économie, Société.
- (55). Heckman, J. J., & Kautz, T. D. (2012). Hard evidence on soft skills. NBER Working Paper Series. <http://www.nber.org/papers/w18121>
- (56). Hemmati, T., Mills, J. F., & Kroner, D. G. (2004). The validity of the Bar-On emotional intelligence quotient in an offender population. *Personality and Individual Differences*, 37(4), 695–706. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2003.10.003>
- (57). Jasmansyah, J., Suganda, A., Hidayat, U. S., Sutisna, A., & Sanjaya, W. W. (2025, July). A Study of Deep Learning Approach in Islamic Education and Western Education Perspective: A. In *Proceedings of the 5th International Conference on Education, Humanities, and Social Science (ICEHoS 2025)–Japan Series* (p. 93). Springer Nature. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-450-1_7
- (58). Kareem, O., Aliyu, O. A., & Salimon, M. G. (2025). Does the Islamic work ethic moderate the relationship between organizational culture and enterprise performance?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 32(2), 298–324.
- (59). Karimi, H., Fairfield, A., Harper, A., & Raymond, F. (2025). Essential Soft, Technical, and Digital Skills for Undergraduate Business Students in the Digital Age: A Multidisciplinary Review. *Business Education Innovation Journal*, 17, 132–159.
- (60). Kieserling, A. (2018). Blau (1964): Exchange and power in social life. In *Schlüsselwerke der Netzwerkforschung* (pp. 51–54). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- (61). Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(1), 89–105. <https://doi.org/10.1177/0266242614558315>
- (62). Kyambade, M., Namatovu, A., & Tushabe, M. (2025). Transformational leadership, corporate governance practices and small and medium-sized enterprises (SMEs) performance: a developing nation perspective. *SN Business & Economics*, 5.
- (63). Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J., & Arcand, M. (2005). Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste. *Revue Internationale P.M.E.*, 12(2), 43–73.
- (64). Latifi, M. A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*, 107. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274>
- (65). Le Gloan, C. (2007). Les politiques publiques dans la création et le financement de start-up en France : une évaluation du Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes. Université Panthéon Assas.
- (66). Maishanu, M. M., & Dutsin-ma, A. M. (2012). Business management and ethics: An Islamic approach. *Business Review*, 7(2), 113–118. <https://doi.org/10.54784/1990-6587.1208>
- (67). Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17, 123–142.

- (68). Mansouri, H., & Mounir, M. (2024). Importance du profil du propriétaire-dirigeant dans l'évaluation des demandes de crédit des TPE marocaines. *Revue Internationale Des Sciences de Gestion*, 7(3).
- (69). Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. A. (2021). Soft skills, do we know what we are talking about? *Review of Managerial Science*, 16, 969–1000.
- (70). Mat Zin, S., & Engku Hassan Ashari, E. H. M. (2020). How do intellectual capital and Islamic work ethics affect SME business performance? *Jurnal Intelek*, 15(1).
- (71). Maulida, S., & Slamet Rusydiana, A. (2023). Islamic human resource management: Thematic map and research cluster citation. *Management and Sustainability*, 2(1).
- (72). Mawadia, A., Eggrickx, A., & Chapellier, P. (2020). La créativité organisationnelle : un apport pour le bricolage collectif. *Management International*, 24(1), 140–153. <https://doi.org/10.7202/1069100ar>
- (73). Mayer, J. D. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence*.
- (74). Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*, 63(6), 503–517. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>
- (75). Miller, M. J., Woehr, D. J., & Hudspeth, N. (2002). The meaning and measurement of work ethic: Construction and initial validation of a multidimensional inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 451–489. <https://doi.org/10.1006/JVBE.2001.1838>
- (76). Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(2), 92–111. <https://doi.org/10.1108/13552551011026995>
- (77). Mohammed, F. S., & Ozdamli, F. (2024). A systematic literature review of soft skills in information technology education. *Behavioral Sciences*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/bs14100894>
- (78). Mohammed, M. M., Nor, M. N., Omar, S., Aslam, M. Z., & Hasnunanipbustaman. (2022). The effect of Islamic work ethics on academics' career success: The mediating role of psychological capital resources. *Hamdard Islamicus*, 45(3), 101–129. <https://doi.org/10.57144/hi.v45i3.322>
- (79). Qadri, H. M. U. D., Bhatti, M. I., & Omar, M. A. (Eds.). (2025). *The routledge handbook of Islamic economics and finance*. Taylor & Francis.
- (80). Montenegro-Velandia, W., & Díaz-Montenegro, S. X. (2023). Factor analysis of decision-making style in the effectiveness of the organizational strategy. *Contaduria y Administracion*, 69(1), 301–331. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4867>
- (81). Murtaza, G., Abbas, M., Roques, O., Khalid, A., & Mushtaq, R. (2016). Impact of Islamic work ethics on organizational citizenship behaviors and knowledge-sharing behaviors. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 325–333.
- (82). Naeem, M. A., Karim, S., Uddin, G. S., & Junttila, J. (2022). Small fish in big ponds: Connections of green finance assets to commodity and sectoral stock markets. *International Review of Financial Analysis*, 83, 102283. <https://doi.org/10.1016/J.IRFA.2022.102283>
- (83). Ng'ora, S., Mwakalobo, A. B. S., & Lwesy, F. (2022). Managerial skills for micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs). *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 10(4), 343–359. <https://doi.org/10.2478/mdke-2022-0022>

- (84). Noorzai, M. T. (2024). Why a distinct Islamic economic development model is necessary: Foundations and framework of Islamic moral economy in light of Islamic ontology. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*.
- (85). Nursida, N., Pratami, Y., & Bastri, A. (2026). internal control, organizational commitment, organizational performance: the role of islamic work ethics. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 9(1), 134-147.
- (86). Ogunrinde, A. (2022). The effectiveness of soft skills in generating dynamic capabilities in ICT companies. *ESIC Market*, 53(3), e286. <https://doi.org/10.7200/esicm.53.286>
- (87). Omandji Lokonde, P. (2022). Modèle d'affaires Canvas et pérennité des PME en environnement hostile : contingences internes et externes. Cas des PME de la République Démocratique du Congo. HESAM Université.
- (88). OMTPME. (2026). Rapport annuel : Édition 2025.
- (89). Orih, D., Heyeres, M., Morgan, R., Udah, H., & Tsey, K. (2024). A systematic review of soft skills interventions within curricula from school to university level. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1383297>
- (90). Palmié, M., Parida, V., Mader, A., & Wincent, J. (2023). Clarifying the scaling concept: A review, definition, and measure of scaling performance and an elaborate agenda for future research. *Journal of Business Research*, 158. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113630>
- (91). Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Routledge.
- (92). Pinget, A. (2016). Spécificités des déterminants des innovations environnementales : une approche appliquée aux PME. Université Grenoble Alpes.
- (93). Poláková, M., Suleimanová, J. H., Madžík, P., Copuš, L., Molnárová, I., & Polednová, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*, 9(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670>
- (94). Rachmatie, A., Zakiah, K., Yusdiansyah, E., Setiawan, E., & Martian, F. (2023). Model of stakeholder engagement in halal tourism ecosystems in rural areas. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i18.14272>
- (95). Rafiki, A., & Wahab, K. A. (2014). Islamic values and principles in the organization: A review of literature. *Asian Social Science*, 10(9), 1–7. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n9p1>
- (96). Raza, T., Atif Ali, S., & Majeed, M. U. (2024). Transformational leadership and project success: The roles of social capital and self-efficacy. *International Journal of Management Studies*, 31(1), 335–371. <https://doi.org/10.32890/ijms2024.31.1.12>
- (97). Rizk, R. R. (2008). Back to basics: An Islamic perspective on business and work ethics. *Social Responsibility Journal*, 4, 246–254. <https://doi.org/10.1108/17471110810856992>
- (98). Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- (99). Rychen, D. S., & Salganik, L. H. (2003). *Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society*. OECD Publishing.
- (100). Saeed, M., Ahmed, Z. U., & Mukhtar, S. M. (2001). International marketing ethics from an Islamic perspective: a value-priority value-maximization approach. *International Marketing Review*, 18(4), 350–371.
- (101). Ève Saint-Germes, « La créativité vue comme une compétence. Enjeux et prospective en matière d'employabilité », *Revue d'économie industrielle* [En

- ligne], 174 | 2e trimestre 2021, mis en ligne le 04 janvier 2024, consulté le 27 juin 2024. DOI : <https://doi.org/10.4000/rei.10310>
- (102). Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
 - (103). Setiawan, I. (2023). The Significance of Corporate Social Responsibility in Sustainable Development: An Analysis from an Islamic Law Perspective. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(9).
 - (104). Shakil Ahmad, M., & Scholar, P. (2011). Work ethics: An Islamic prospective.
 - (105). Sibony, O., Lovallo, D., & Powell, T. C. (2017). Behavioral strategy and the strategic decision architecture of the firm. *California Management Review*, 59(3), 5–21. <https://doi.org/10.1177/0008125617712256>
 - (106). Silber, K. H., & Foshay, W. R. (2009). *Handbook of Improving Performance in the Workplace*. John Wiley & Sons.
 - (107). Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37–50. <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074>
 - (108). Tarillon, C. (2017). Comment soutenir la croissance des start-up ? Une analyse au travers des représentations des dirigeants en matière de croissance et de gouvernance. 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation.
 - (109). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
 - (110). Tekam Oumbe, H., & Pilag Kakeu, C. B. (2019). Entrepreneuriat et capacité d'innovation, cas des PME agroalimentaires : Une évidence empirique sur données camerounaises et implications pour une politique de développement sectoriel.
 - (111). Theurelle-Stein, D., & Barth, I. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir*, 5, 129–151.
 - (112). Tijani, H. I., & Haruna, A. S. (2025). Leadership, Intellectualism, and Transformation: Adamu Abubakar Gwarzo and the New Learning Paradigm in Africa. Publication of Academic Links Publisher.
 - (113). Townsend, M., & Romme, A. G. L. (2024). The emerging concept of the human-centered organization: A review and synthesis of the literature. *Humanistic Management Journal*, 9(1), 53–74. <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00168-w>
 - (114). van der Walt, F., Jonck, P., & Sobayeni, N. C. (2016). Work ethics of different generational cohorts in South Africa. *African Journal of Business Ethics*, 10(1), 52–66.
 - (115). Van Der Yeught, C., & Bergery, L. (2013). Quelles compétences de l'entrepreneuriat social et solidaire transférer vers la petite entreprise responsable ? *Revue Internationale P.M.E.*, 25(3–4), 155. <https://doi.org/10.7202/1018420ar>
 - (116). Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
 - (117). von Nitzsch, J., Bird, M., & Saiedi, E. (2024). The strategic role of owners in firm growth: Contextualizing ownership competence in private firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 18(3), 553–581. <https://doi.org/10.1002/sej.1497>
 - (118). Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>

- (119). Yeesoonsam, K., Tansuchat, R., & Chimprang, N. (2025). Self-awareness in business acumen as a cognitive bridge between accounting proficiency and financial performance in Thai community enterprises. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(9). <https://doi.org/10.3390/jrfm18090492>
- (120). Yousef, D. A. (2001). Islamic work ethic: A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel Review*, 30(2).
- (121). Zinkin, J., & Williams, G. (2006). Islam and CSR: A study of the compatibility between the tenets of Islam and the UN Global Compact.