

Compétences et capacités : Quels impacts sur la performance organisationnelle des PME camerounaises ?

BOUBAKARY

Université de Yaoundé II - Cameroun

boubakary24@gmail.com

MOSKOLAÏ Doumagay Donatienne

Université de Yaoundé II - Cameroun

sophim2003@yahoo.fr

Résumé :

La quête de la performance est l'un des défis majeurs pour toute organisation. Elle l'est davantage pour les organisations de petite taille, notamment les petites et moyennes entreprises (PME), de part leur vulnérabilité. Cet impératif explique certainement le développement accéléré des systèmes de gestion de la performance. Cependant, même si les initiatives sont nombreuses, on peine souvent à mesurer les facteurs susceptibles d'expliquer la performance organisationnelle des PME. Par ailleurs, de la pléthore des travaux sur le sujet, peu ont tenu compte des compétences et capacités organisationnelles des PME. Pourtant, ces dernières jouent un rôle clé dans la flexibilité économique dans de nombreux pays, en particulier dans des pays en développement. Au Cameroun par exemple, les PME représentent environ 95 % de la population des entreprises camerounaises et emploient plus de la moitié des actifs. Elles contribuent de manière significative au PIB du pays. Mais, en dépit de leur importance, la plupart des PME sont confrontées aux problèmes de faillite ; ce qui laisse à penser au problème de management qui, bien que constituant une constance pour toute entreprise, est encore plus prégnant pour la PME qui a souvent du mal à mieux canaliser les compétences qui se trouvent en son sein. Par ailleurs, on note une carence d'études empiriques sur les facteurs explicatifs de la performance organisationnelle de ces entreprises dans le contexte camerounais. C'est pourquoi, cet article vise à combler quelque peu cette carence, en l'appliquant à un environnement de pays africains comme le Cameroun. Le but de cette étude est donc de contribuer à enrichir la connaissance théorique et empirique que l'on a du rôle des compétences et capacités organisationnelles des PME sur leur performance. L'échantillon de cette étude comprend 109 PME qui exercent dans le secteur du commerce, de l'industrie et de service au Cameroun. Les données ont été collectées auprès des dirigeants de ces entreprises grâce aux questionnaires administrés en face à face. Les résultats de cette étude montrent que, les combinaisons de ressources, les compétences collectives et la capacité d'innovation influencent significativement et positivement la performance organisationnelle des PME.

Mots-clés : Compétences, Capacités, Performance, PME.

Compétences et capacités : Quels impacts sur la performance organisationnelle des PME camerounaises ?

INTRODUCTION

Dans un monde en perpétuelle mutation, les organisations en général, et les PME en particulier, doivent, plus que jamais, franchir les barrières d'ordres structurels et conjoncturels pour rester compétitives. Pour acquérir et/ou conserver un avantage concurrentiel, les PME se doivent de garantir un haut niveau de performance, et ce, grâce à leur capacité organisationnelle, mais aussi grâce leurs ressources humaines qui contribuent, de par leurs compétences, à l'atteinte des objectifs de l'organisation, notamment la performance.

Selon Batal (1997), la compétence correspond à un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être possédé certainement par une personne qui est capable de le mettre en pratique. Dans une situation de travail donnée, ces savoir, savoir-faire et savoir-être correspondent à ceux qu'il est nécessaire de mobiliser, afin de réaliser, convenablement, les tâches propres à cette situation. Pour Held et Riss (1998), la compétence est la capacité à réaliser les activités professionnelles attendues d'une personne dans le cadre du rôle qu'elle joue, dans une organisation ou dans la société. Ainsi, la compétence organisationnelle est le résultat de l'agrégation des compétences individuelles et collectives. La compétence individuelle constituant une combinaison de ressources (connaissances, savoir-faire, aptitudes) mobilisées pour atteindre ses objectifs, ou pour mener une action dans un contexte donné (Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2012). La compétence collective, quant à elle, résultant d'une combinaison harmonieuse de talents individuels, d'éléments organisationnels et du style de management ancré au sein de collectifs (Retour et Krohmer, 2006). Pour St-Amant et Renard (2004), la compétence organisationnelle est le développement, la combinaison et la coordination de ressources, compétences et connaissances nécessaires pour atteindre des objectifs stratégiques de l'organisation. Dans le cadre de cette étude, les compétences organisationnelles sont considérées comme des ressources spécifiques et plus particulièrement intangibles, propres à l'organisation.

Selon l'OCDE (2006), les capacités renvoient à l'aptitude des individus, des organisations et de la collectivité dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès. La capacité

organisationnelle peut donc être considérée comme l'ensemble des ressources, connaissances et compétences susceptibles d'être mobilisées par une organisation pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Pour Winter (2000, p.983), « une capacité organisationnelle est un niveau élevé de routine (ou un ensemble de routines) (...) qui confère, au management d'une organisation, un ensemble d'options de décision pour produire des *outputs* significatifs d'un type particulier ». Le concept de capacité organisationnelle définit l'habileté ou l'aptitude de l'organisation à réaliser ses activités productives de manière efficiente et efficace par le déploiement, la combinaison et la coordination de ses ressources et compétences à travers différents processus créateurs de valeurs, selon les objectifs définis au préalable. Pour Teece et *al.* (1997), les capacités organisationnelles renvoient à l'habitude d'une entreprise à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour répondre rapidement au changement perpétuel de l'environnement.

Dans cette étude, si nous combinons les termes de « capacité » et « compétence », c'est parce que, aussi bien en apparence qu'en réalité, les deux sont des concepts fonctionnellement complémentaires et inséparables comme les deux côtés d'une même médaille ; de l'extérieur, tout les oppose et de l'intérieur, ils sont intimement soudés (Blanc, 2012). De plus, les études qui ont combiné compétences et capacités sont, certes rares, mais existent dans la littérature (Burger-Helmchen et Frank, 2011).

Si les PME représentent 95 % de la population mondiale des entreprises et 60 % à 70 % de l'emploi (OCDE, 2000), en Europe, elles constituent plus de 90 % des entreprises dans l'Union Européenne (Commission européenne, 1996). Le Cameroun ne fait pas exception, puisque 90 % à 95 % de la population des entreprises camerounaises sont des PME et emploient 49,7 % des actifs (Perdrix, 2005). Ainsi, les PME contribuent de manière significative au développement économique et à la création d'emplois dans les régions où elles sont implantées (Vickers et North, 2000). Depuis le début des années 2000, les autorités publiques camerounaises, conscientes des atouts des PME, tentent, par diverses mesures, de développer des soutiens à ces structures vulnérables, notamment par des aides financières. Toutefois, malgré les multiples efforts déployés, de nombreuses PME camerounaises connaissent des échecs considérables (Fansi, 2010) du fait d'un manque de capacités organisationnelles ; ce qui laisse à penser au problème de management qui, bien que constituant une constance pour toute entreprise, est encore plus prégnant pour la PME. Il l'est davantage lorsqu'on connaît que ces PME ont du mal à mieux canaliser les compétences qui se trouvent en leur sein.

Par ailleurs, si plusieurs travaux ont cherché à expliquer comment la structure organisationnelle des entreprises pouvait affecter leur performance (Huang et Liu, 2005 ; Ngok Evina, 2014), la plupart de ces travaux se sont intéressés aux systèmes de gouvernance des entreprises (Pigé et Sangué-Fotso, 2014), et peu d'entre eux ont tenu compte des compétences et capacités organisationnelles de ces entreprises (Habhab-Rave, 2009 ; Boubakary et Moskolai, 2015).

L'objectif de cette recherche est, dès lors, de contribuer à enrichir la connaissance théorique et empirique que l'on a du rôle des compétences et capacités organisationnelles des PME sur leur performance. La thèse que l'on cherche à défendre ici est que la combinaison des ressources et compétences de l'organisation, qui s'avère souvent indispensable pour expliquer des comportements stratégiques (Wtterwulghe, 1998), peut avoir un rôle explicatif important dans l'atteinte de la performance organisationnelle des PME.

Pour ce faire, nous allons d'abord, dans la première section, situer le cadre théorique de cette étude, en montrant l'importance des compétences et des capacités au sein de l'organisation pour atteindre la performance. Ensuite, nous allons présenter la méthodologie adoptée, ainsi que les mesures des différentes variables de l'étude, à la deuxième section. Pour finir, nous présenterons les résultats de cette étude à la troisième section.

1. CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

1.1. LA THEORIE DES RESSOURCES ET COMPETENCES

Depuis les travaux de Penrose (1959), considérée comme « le père fondateur » de l'approche par les ressources et les compétences, cette approche théorique suscite un intérêt croissant, aussi bien des chercheurs, consultants que des praticiens.

Les ressources peuvent être définies comme des actifs tangibles ou intangibles attachés à l'entreprise. Depuis les premières propositions de Wernerfelt (1984), l'énoncé des principes fondamentaux par Barney (1991) et l'argumentation de Conner (1991), l'approche par les ressources s'est élevée pour se hisser au rang de théorie (Brulhart et *al.*, 2010). Pour Wernerfelt (1984), Barney (1991) et Collis (1991), la réussite d'une entreprise réside dans les ressources qu'elle a à sa disposition ou qu'elle sait mobiliser pour satisfaire ses clients. En ce sens, l'approche par les ressources est considérée comme une option au discours de Porter (1980), qui met en avant le positionnement de l'entreprise face à la concurrence. Ainsi, l'approche par les ressources considère l'entreprise comme un ensemble de ressources ou actifs élémentaires, dont certaines revêtent une importance particulière tels que les savoir-

faire de la firme. Ces savoir-faire renvoient tant aux compétences centrales qu'aux capacités organisationnelles qui permettent de les mettre en œuvre. C'est dans ce sens que Durand (2006) souligne que, l'idée de compétences clés et de théorie basée sur les ressources ne sont devenues familières qu'après la parution du fameux article de Hamel et Prahalad (1990), car ces auteurs ont eu le mérite de souligner la différence d'une entreprise à une autre par la détention de ressources rares. Compétences et capacités sont donc des routines organisationnelles, entretenues et développées par apprentissage collectif (Burger-Helmchen et Frank, 2001). Autrement dit, lorsque les ressources sont capables de réaliser une tâche ou une activité, elles constituent une compétence pour l'entreprise qui peut lui procurer un avantage concurrentiel si elle est précieuse, rare et durable, difficilement imitable et non substituable (Penrose, 1959 ; Barney, 1991 ; Arcand, 2006). Dans ce contexte, l'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché, mais dans la valorisation optimale de ses ressources.

Pour Grant (1991), créer une compétence nécessite un assemblage de ressources, mais implique également un apprentissage, qui va se faire au travers de la répétition, de l'expérience. Desreumaux et *al.* (2006) vont plus loin et considèrent que le fondement même de la stratégie réside dans la capacité de l'entreprise à exploiter les conditions externes qui expliquent sa performance. L'entreprise étant assimilée à un portefeuille de ressources qu'on ne peut échanger sur le marché, l'analyse par les ressources souligne donc l'importance de la combinaison des ressources et compétences dans la recherche de l'avantage concurrentiel.

Toutefois, cette approche stratégique par les ressources et compétences qui s'est considérablement développée à partir des années 1990 a laissé place à un certain nombre d'extensions (Koenig, 1999), notamment le rôle de l'approche relationnelle dans la création des capacités dynamiques (Acedo et *al.*, 2006), le rôle des routines organisationnelles dans la configuration des ressources stratégiques (Eisenhardt et Martin, 2000), le rôle des ressources ou capacités spécifiques dans l'approche stratégique (Newbert, 2007), ou encore l'approche de Grant (1996) sur la complexité des compétences, c'est-à-dire le rôle des capacités managériales sur le déploiement des ressources de l'entreprise ou enfin le rôle des connaissances spécifiques sur l'utilisation optimale des ressources et capacités (Spender et Grant, 1996).

Il convient tout de même de préciser que, depuis les travaux de Hamel et Prahalad (1990), de Sanchez et *al.* (1996) et de Quélin et Arrègle (2000), l'approche par les compétences commence à être proposée comme théorie indépendante de la théorie des ressources (Freiling

et *al.*, 2008). Cette séparation ne doit pas apparaître comme source de conflit mais plutôt comme une richesse (Brulhart et *al.*, 2010). Néanmoins, dans la présente étude, nous allons combiner ces deux approches. En effet, certes les approches qui combinent deux perspectives théoriques sont rares, mais existent dans la littérature (Olivier, 1991 ; 1997). De plus, ces deux approches sont complémentaires, car, l'atteinte d'une performance requiert une parfaite adéquation entre les ressources et les compétences de l'organisation.

1.2. CONCEPTUALISATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

La performance est l'un des concepts les plus complexes à décrire en management, car elle est difficilement séparable du contexte dans lequel elle est utilisée. La performance rejoint l'habileté d'une organisation à dégager de la valeur dans le futur (Botton et *al.*, 2012). Pour Messaoudène et Hernandez (2013), la complexité de la notion de performance organisationnelle est due au fait qu'elle évolue en fonction des acteurs, des organisations et des secteurs d'action. Elle évoque la capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés tel que le rendement (réduire les écarts entre fins et moyens). Kalika (1988), quant à lui, définit la performance organisationnelle comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique » (p.340). Selon Bouquin (1997), la performance organisationnelle renvoie à la capacité d'une entreprise à déterminer et à mettre en œuvre, de façon adéquate, les stratégies, dans le cadre de ses objectifs poursuivis. Pour Kalika (1988), l'efficacité organisationnelle repose sur quatre facteurs : le respect de la structure formelle ; les relations entre les services visant à minimiser les conflits ; la qualité et la fluidité de la circulation de l'information ; la flexibilité de la structure visant à s'adapter aux contraintes de l'environnement. Pour Morin, Savoie et Beaudin (1994, p.5), mesurer l'efficacité organisationnelle « c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés ». Pour ces auteurs, la performance organisationnelle comprend trois dimensions à savoir : la productivité, l'efficacité et la rentabilité. Sicotte et *al.* (1999) et Giauque et *al.* (2008), quant à eux identifient quatre dimensions pour définir la performance : l'accomplissement de la mission de l'organisation ; l'acquisition et le contrôle des ressources

et compétences ; la délivrance de services de qualité ; le développement et le maintien d'une culture et de valeurs communes.

Dans le cadre de cette étude, en considérant l'approche de ces différents auteurs, nous considérons la performance organisationnelle comme la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Cependant, dans quelle mesure les compétences et capacités contribuent-elles à l'atteinte de la performance organisationnelle ?

1.3. LIENS THEORIQUES ENTRE COMPETENCES, CAPACITES ET PERFORMANCE DES PME

À notre connaissance, peu d'études ont cherché à mesurer l'impact des pratiques de GRH sur la performance des entreprises en contexte de PME. Pourtant, le capital humain de l'organisation apparaît comme une ressource stratégique dans la mesure où les connaissances, les compétences et les aptitudes qu'il représente sont rares, imparfaitement imitables et non substituables (Penrose, 1959 ; Barney, 1991 ; Arcand, 2006). Néanmoins, quelques travaux ont pu montrer que, la performance organisationnelle des PME passe nécessairement par la prise en compte des pratiques de GRH (Liouville et Bayad, 1995 ; Lacoursière et *al.*, 2001 ; Arcand et *al.*, 2002). Dans le même sens, Teece (1998) et Drucker (1999) ont respectivement montré que, les connaissances et les savoirs sont des variables à prendre en compte dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et que la principale préoccupation des organisations d'aujourd'hui est l'entretien de leur stock de capital humain et sa conservation. La GRH a, ainsi, initié une certaine redéfinition de ses aspects, ses moyens et ses objectifs compte tenu de la complexification de l'environnement de l'organisation.

Selon les théories « configurationnelles », la combinaison idéale de ressources, à un haut niveau de cohérence interne, a le potentiel le plus élevé d'influencer la performance organisationnelle (Wright et McMahan, 1992 ; 2011). Cette idée est également défendue par certains auteurs (Arthur, 1994 ; MacDuffie, 1995 ; Pil et MacDuffie, 1996 ; Ichniowski, Shaw et Prensushie, 1997 ; Becker et Huselid, 1998) qui pensent que la combinaison de certaines ressources entraîne une amélioration de la prédiction de la performance organisationnelle. La notion de combinaison de ressources laisse entendre que ces ressources peuvent être très variées. Il peut s'agir, au sens de Sanchez et *al.* (1996), de ressources tangibles (les équipements) ou intangibles (les routines organisationnelles, les actifs de connaissances, le savoir-faire technique acquis par la formation et l'expérience, le savoir-être, les éléments culturels (les valeurs, les identités, etc.) ; ou encore au sens de St-Amant et Renard (2003), il

peut s'agir des ressources physiques (les bâtiments, les bureaux, les matières premières, etc.), des ressources financières (les moyens financiers disponibles), des ressources technologiques (les instruments, les outils, les machines, les brevets, les méthodes, etc.), des ressources organisationnelles (le mode d'organisation et de coordination du travail, les éléments de la dynamique sociale tels que la culture, le pouvoir, les relations de travail, etc.).

Lepak et *al.* (2006), quant à eux, pensent que la combinaison des pratiques de ressources humaines (et non l'effet individuel de chaque pratique) contribue à influencer la performance organisationnelle. L'incidence positive d'une combinaison de pratiques de ressources humaines sur la performance organisationnelle repose notamment sur de nombreuses variables organisationnelles telles que la culture organisationnelle, la taille des entreprises, la présence syndicale, etc. (Den Hartog et Verburg, 2004 ; Evan et Davis, 2005 ; Larraza et *al.*, 2006 ; Beltràn-Martin et *al.*, 2008). Pour Penrose (1995), les combinaisons de ressources nouvelles telles que les alliances stratégiques, sont susceptibles d'engendrer de meilleures performances organisationnelles. Par ailleurs, d'autres études indiquent que, la valorisation des ressources, notamment par la gestion des carrières, a une incidence positive sur la performance organisationnelle. Pour d'autres encore, c'est plutôt la valorisation et la combinaison optimale des ressources et des compétences internes qui contribue favorablement à la performance organisationnelle (Bounfour, 2011 ; Chênevert et *al.*, 2011). C'est compte tenu de tout ce qui précède que nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : La combinaison de ressources augmente la performance organisationnelle.

La combinaison des ressources suppose donc le développement des compétences collectives pour garantir une meilleure performance.

Les compétences collectives sont une préoccupation croissante des entreprises et des organisations contemporaines, malgré qu'elles soient encore en quête d'une stabilité (Dupuich, 2011). En effet, le concept de « compétences collectives » a été développé dans la recherche francophone, il y a plus d'une décennie (Dubois et Retour, 1999). Le travail collaboratif, le changement et l'apprentissage organisationnel, la transmission des savoirs, etc., sont autant de pratiques collectives que les entreprises peuvent adopter. La compétence collective suppose donc la combinaison des compétences individuelles. Il se développe un effet de synergie découlant d'une combinaison des compétences individuelles, dépassant largement celles prises indépendamment. Pour Dupuich (2011, p.107), « il ne s'agit plus de juxtaposer des performances individuelles et additives d'un acteur mais de maîtriser la

complexité des flux dans l'entreprise ». La compétence d'une équipe de travail ne résulte pas de la simple juxtaposition des compétences individuelles, mais elle est, plutôt, une affaire collective (Bichon, 2005). C'est dans ce sens que Leplat (2000) précise que, la compétence collective est différente de la somme des compétences individuelles qui la composent.

Ainsi, la compétence collective est définie comme la capacité reconnue à un ensemble de personnes travaillant ensemble, de faire face à une situation donnée (Bataille-Chédotel, 2001). Michaux (2005) considère la compétence collective comme des savoirs et savoir-faire tacites, partagés ou complémentaires et la « capacité répétée et reconnue » d'un collectif à se coordonner pour co-construire des solutions finales. Il s'agit donc, pour une équipe, de mettre sur pied un référentiel et un langage opératifs communs, d'assurer la confrontation des représentations (Retour et Krohmer, 2006) afin de prendre une décision collective (Michaux, 2005).

La notion de compétence collective est donc clairement développée dans la littérature francophone mais son paradigme dominant est d'en comprendre la nature et les manifestations, plus que d'en saisir les liens avec la performance alors que cette dernière est de plus en plus présentée comme relevant d'une production collective (Defélix et *al.*, 2014). Cependant, Bataille-Chédotel (2001) relie la notion de compétence collective à celle de la performance. Pour cet auteur, la compétence collective est, en cas d'aléas, la mobilisation réactive d'un réseau d'acteurs jugés compétents pour agir, au sein duquel on échange des explications et on négocie des solutions. Pour Defélix et *al.* (2014), la compétence collective, en agissant conjointement sur les pratiques de travail et sur les modes de pilotage, est source de performance. Dans le même ordre d'idée, Bandura (2000) a montré que, la perception de l'efficacité collective améliore le mode de vie des individus et, par ricochet, leur performance. La compétence collective apparaît donc, dans des contextes organisationnels différents comme « un ingrédient de plus en plus indispensable à l'atteinte des enjeux de service et des objectifs, autrement dit à la performance » (Defélix et *al.*, 2014, p.42).

Selon Defélix et *al.* (2014), la diversité des pratiques collectives peut être articulée autour de trois dimensions possibles de la performance. Tout d'abord, dans un modèle additif ou combinatoire, la compétence collective devient un facteur identifié de la performance, une sorte d'étage intermédiaire entre les compétences individuelles et le résultat. Dans la dimension « externe/interne », la compétence collective est un *input* quantifiable du résultat d'ensemble qu'est la performance. Par contre, dans une logique unifiée ou plurielle, la performance et son articulation aux compétences collectives se présente comme une mesure

unique et suivant des systèmes de gestion centralisés, définis et pilotés de façon hiérarchique ou comme une dynamique de négociations et d'équilibre entre les différentes définitions possibles de la performance (économique, sociale, technique, environnementale). En dépit de tout ceci, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : Les compétences collectives influencent positivement la performance organisationnelle.

Pour assurer la performance organisationnelle, les compétences collectives sont certes nécessaires, mais pas suffisantes. D'où l'intérêt de prendre en compte la capacité d'innovation de l'entreprise.

Aujourd'hui, de nombreuses PME font, de plus en plus, recours à l'innovation (OCDE, 2005), qui est même considérée comme un puissant moteur de leur compétitivité (OSEO, 2008). Selon Neely et Dehoff (2004), l'innovation est une compétence qui permet de définir et de créer des nouveaux produits et services, afin de les rendre rapidement disponibles sur le marché. Dans cette définition, il est, non seulement, question d'innovation touchant la recherche et le développement, mais aussi tout le marketing, la gestion et la distribution. La capacité d'innover peut être appréhendée par le nombre d'innovations qu'une organisation est capable d'adopter ou d'implanter avec succès. L'innovation est un terme populaire dans le domaine de management puisqu'il est au centre du management de l'organisation et, surtout, favorise son succès et sa performance (Montoya-Weiss et Calantone, 1994).

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la relation entre l'innovation et la performance liée à l'organisation. Il est pertinent de souligner que, la plupart des auteurs s'entendent sur l'aboutissement d'une performance supérieure imputable à l'innovation (Damapour, 1991 ; Capon et *al.*, 1992 ; Slater, 1997 ; Hurley et Huit, 1998 ; Berton et *al.*, 2004 ; Remon, 2012 ; Caverot et *al.*, 2014 ; Temri et *al.*, 2015). Plus particulièrement, Damapour (1991) remarque que l'adoption de l'innovation contribue généralement à la performance et l'efficacité de l'organisation. Il mentionne que les innovations sont adoptées pour améliorer la performance ou éliminer l'écart de performance pouvant être causé par les changements dans l'environnement interne ou externe comme les fluctuations de la demande.

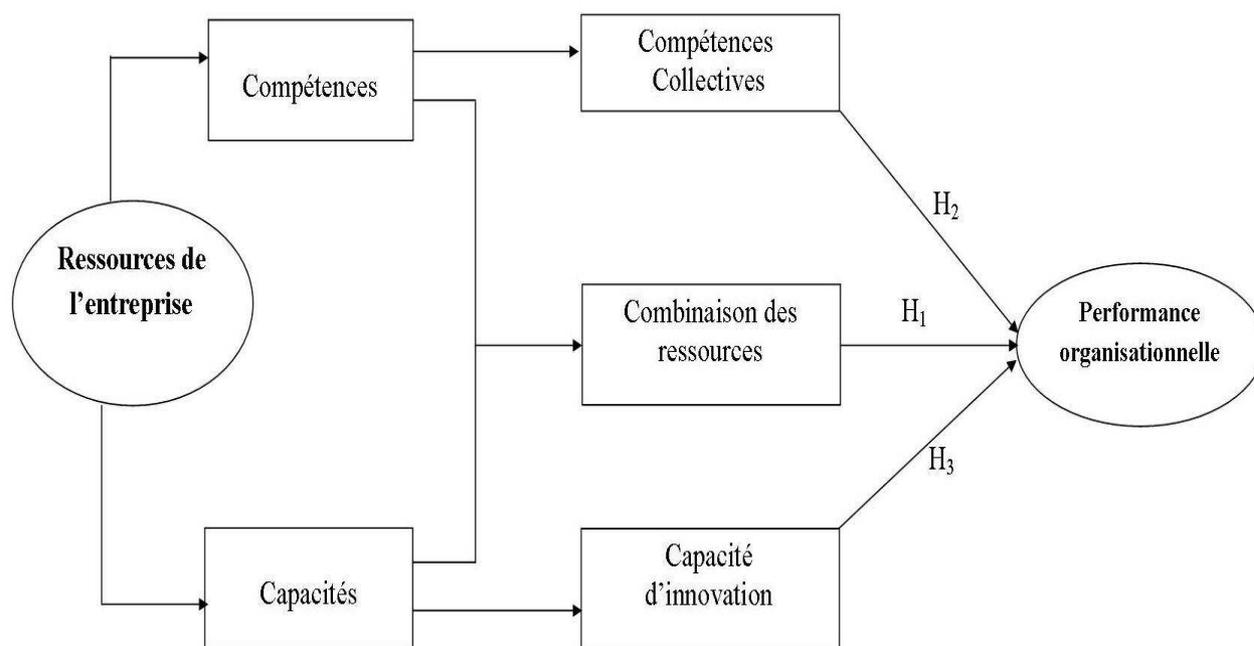
En effet, les firmes qui ont une plus grande capacité d'innover sont capables de développer un avantage concurrentiel et atteindre un haut niveau de performance (Hurley et Huit, 1998). Duong et Paché (2015), dans une étude menée auprès des chargeurs industriels appartenant aux industries agro-alimentaires du Vietnam, soutiennent également le rôle que joue la

capacité dynamique d'innovation dans l'amélioration de la performance. Dans la même lancée, Berger-Douce (2014 ; 2015), dans deux études de cas réalisées auprès d'une PME, confirme l'impact positif de la capacité d'innovation sur la performance. Van Echtelt et *al.* (2008), soulignent aussi que les capacités d'innovation créées par une entreprise et réutilisées plus tard, lui permettront d'atteindre une performance organisationnelle supérieure. L'étude de Bridgstock *et al.* (2010), en allant dans la même logique, illustre que, la capacité d'innovation d'entreprises sociales influence leur performance organisationnelle. Au regard de tout ceci, l'hypothèse suivante peut être énoncée :

Hypothèse 3 : La capacité d'innovation de l'entreprise influence positivement sa performance organisationnelle.

Compte tenu de ce qui précède, nous avons élaboré le modèle conceptuel de notre recherche (figure 1). Ce modèle fait ressortir les différentes variables des compétences et capacités organisationnelles susceptibles d'influencer la performance organisationnelle des PME.

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche



2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1. ECHANTILLONNAGE

Dans le souci de comprendre l'impact des compétences et capacités sur la performance organisationnelle des PME, nous avons constitué un échantillon de 109 entreprises ayant un effectif du personnel compris entre 10 et 200 employés. Du fait de l'absence d'une base de données regroupant toutes les entreprises, nous avons constitué un échantillon de convenance. Ces entreprises sont implantées dans les deux principales villes du Cameroun, à savoir, Douala et Yaoundé où sont concentrées près de 60 % des entreprises du pays. Les deux tiers des entreprises de notre échantillon (66 %) proviennent du secteur industriel, 22 % du secteur commercial et 12 % du secteur des services. Au départ, notre échantillon est constitué de 129 entreprises. Après avoir éliminé les questionnaires non exploitables et les non réponses, nous avons obtenu 109 questionnaires exploitables, soit un taux de réponse de plus de 84 %.

2.2. RECUEIL DES DONNEES ET OUTILS STATISTIQUES UTILISES

La collecte de données a eu lieu au cours de l'année 2016. Les informations ont été recueillies par un questionnaire auto-administré en face à face auprès des dirigeants d'entreprises. Le traitement des données est fait à l'aide du logiciel SPSS. Pour effectuer les tests de nos hypothèses de recherche, nous avons réalisé des analyses de régression linéaire simple. Par ailleurs, pour apprécier la qualité de la régression, nous avons dû recourir à un certain nombre d'indicateurs qui sont : le R qui est le coefficient de corrélation, indique l'intensité de la relation entre les variables étudiées et sa valeur est comprise entre -1 et 1 (cette valeur est bonne lorsqu'elle tend vers 1 en valeur absolue) ; le R-deux qui est le coefficient de détermination, mesure le pourcentage de la variance de la variable à expliquer restituée par le modèle, sa valeur est comprise entre 0 et 1 (ce coefficient est intéressant lorsqu'il est proche de 1) ; le t de Student qui mesure la significativité des coefficients de régression du modèle, il est dit significatif lorsque sa valeur est supérieur à deux ; et le F de Fisher qui mesure la robustesse modèle au seuil de signification de 0,000.

2.3. CHOIX ET MESURES DES VARIABLES

Quatre concepts majeurs sont impliqués dans cette recherche. Ce sont : la performance organisationnelle, la capacité d'innovation, la combinaison des ressources et la compétence collective. Pour mesurer ces différents concepts, nous avons utilisé une échelle de Likert en cinq points allant de « 1= Pas du tout d'accord » à « 5 = Tout à fait d'accord ». Cependant,

pour la performance organisationnelle, il a été demandé au dirigeant de comparer la performance organisationnelle de son entreprise par rapport à celle de ses concurrents sur les trois dernières années sur une échelle à cinq points allant de « 1 = Très inférieure » à « 5 = Très supérieure ».

Des travaux ayant traité de la performance organisationnelle, nous avons pu retenir 5 items issus des études de Chênevert et *al.* (2011), à savoir : la satisfaction des besoins et des attentes de la clientèle ; la capacité de l'organisation à attirer et conserver les employés-clés ; la gestion efficace des processus organisationnels ; la capacité de l'organisation à développer des produits et services de qualité ; la gestion efficace des relations entre employés et entre ces derniers et la direction. Ce choix se justifie par le fait que l'atteinte de la performance organisationnelle nécessite la délivrance des produits et services de qualité pour satisfaire les besoins et attentes des clients ; le développement et le maintien d'une culture et de valeurs communes.

Pour ce qui est de la capacité d'innovation, elle a été mesurée par 6 items empruntés des travaux de Duong et Paché (2015) et Lavastre et *al.* (2014) : vous adoptez facilement le programme d'innovation dans votre entreprise ; vous cherchez constamment de nouveaux moyens pour mieux répondre aux attentes de vos clients ; vous êtes capables de modifier vos méthodes actuelles pour répondre aux exigences spéciales de vos clients ; vous pratiquez une innovation continue du système de gestion de la qualité dans votre entreprise ; vous disposez des outils structurés et des méthodologies pour accompagner le déploiement d'une innovation. S'agissant de la combinaison des ressources, nous avons utilisé 4 items : l'entreprise dispose des ressources nécessaires pour répondre aux exigences minimales des clients ; les ressources dont dispose l'entreprise lui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel et sont difficiles à obtenir ; l'entreprise dispose des capacités à développer des produits entièrement nouveaux ; l'entreprise dispose tout ce dont elle a besoin pour survivre et prospérer.

Concernant la compétence collective, nous avons adapté 5 items issus des travaux de Krohmer (2004) : les employés s'échangent volontairement les bonnes pratiques de travail ; les employés s'entraident régulièrement en cas de surcharge de travail ; les employés détiendront une représentation commune de la solution ; les employés se basent sur un référentiel commun pour la résolution des problèmes ; l'organisation met à la disposition des employés des compétences sur lesquelles ils peuvent s'appuyer.

3. PRESENTATION DES RESULTATS

Les tests statistiques effectués pour confirmer nos hypothèses ont été précédés des analyses en composantes principales (ACP) dont le but vise à contrôler l'opérationnalisation des variables.

3.1. LE CONTROLE DE L'OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

Nous allons présenter, de manière successive, les résultats de l'ACP sur les items des concepts de compétence collective (tableau 1), capacité d'innovation (tableau 2), combinaisons des ressources (tableau 3) et performance organisationnelle (tableau 4).

3.1.1. Compétence collective

Tableau 1 : Résultat de l'analyse factorielle sur les items du concept de compétence collective

<i>Items</i>	<i>F1</i>	<i>Communalité</i>
Les employés se basent sur un référentiel commun pour la résolution des problèmes	0,919	0,838
Les employés s'échangent volontairement les bonnes pratiques de travail	0,915	0,833
L'organisation met à la disposition des employés des compétences sur lesquelles ils peuvent s'appuyer	0,913	0,845
Les employés s'entraident régulièrement en cas de surcharge de travail	0,907	0,825
Les employés détiendront une représentation commune de la solution	0,812	0,659
<i>Valeurs propres</i>	3,175	
<i>% de la variance expliquée</i>	79,367	
<i>% cumulés de la variance expliquée</i>	79,367	
<i>Coefficient alpha de Cronbach</i>	0,896	

Le concept de compétence collective est appréhendé à l'aide d'un jeu de quatre items. L'indice KMO a une valeur de 0,829 et peut être considéré comme satisfaisant. De même, le résultat du test de sphéricité de Bartlett de 315,269 au seuil de signification de 0,000 indique que la matrice des corrélations n'est pas unitaire. Au vu de ces deux éléments, l'ACP est pertinente pour nos données. Les résultats consignés dans le tableau 1 font ressortir un facteur ayant une valeur propre supérieure à 1 et expliquant 79,367 % de la variance totale. De plus, tous les items ont des communalités supérieures à 0,5. En ce qui concerne la cohérence

interne de ce facteur, le coefficient alpha de Cronbach de 0,896 témoigne la consistance interne des variables constituant ce facteur unique.

3.1.2. Capacité d'innovation

Tableau 2 : Résultat de l'analyse factorielle sur les items du concept de capacité d'innovation

<i>Items</i>	<i>F1</i>	<i>Communalité</i>
Vous adoptez facilement le programme d'innovation dans votre entreprise	0,993	0,986
Vous pratiquez une innovation continue du système de gestion de la qualité dans votre entreprise	0,991	0,983
Vous cherchez constamment de nouveaux moyens pour mieux répondre aux attentes de vos clients	0,991	0,865
Vous disposez des outils structurés et des méthodologies pour accompagner le déploiement d'une innovation	0,959	0,983
Vous êtes capable de modifier vos méthodes actuelles pour répondre aux exigences spéciales de vos clients	0,930	0,919
<i>Valeurs propres</i>	4,637	
<i>% de la variance expliquée</i>	84,725	
<i>% cumulés de la variance expliquée</i>	84,725	
<i>Coefficient alpha de Cronbach</i>	0,902	

D'un point de vue méthodologique, cinq items permettent de mesurer la capacité d'innovation. Nous avons vérifié la pertinence de l'ACP pour nos observations. La valeur de l'indice de KMO est de 0,915. Elle est satisfaisante. De plus, le test de Bartlett est de 1309,380 au seuil de signification de 0,000. À l'issue de l'analyse factorielle et sur la base du critère de Kaiser, nous avons retenu un facteur. Les résultats sont présentés dans le tableau 2. L'axe factoriel retenu explique 84,725 % de l'inertie totale. Les cinq items sont bien représentés par l'unique facteur. Le coefficient alpha de cohérence interne de l'échelle est élevé (0,902). Cette échelle de mesure est donc fidèle. Le facteur retenu définit les traits caractéristiques de la capacité d'innovation dont disposent les PME de notre échantillon. L'ACP confirme donc le caractère unidimensionnel du concept de « capacité d'innovation ».

3.1.3. Combinaison de ressources

Tableau 3 : Résultat de l'analyse factorielle sur les items du concept de combinaison de ressources

<i>Items</i>	<i>F1</i>	<i>Communalité</i>
L'entreprise dispose des ressources nécessaires pour répondre aux exigences minimales des clients	0,932	0,869
Les ressources dont dispose l'entreprise lui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel et sont difficiles à obtenir	0,923	0,852
L'entreprise dispose des capacités à développer des produits entièrement nouveaux	0,917	0,841
L'entreprise dispose tout ce dont elle a besoin pour survivre et prospérer	0,673	0,453
Valeurs propres	3,015	
% de la variance expliquée	75,382	
% cumulés de la variance expliquée	75,382	
Coefficient alpha de Cronbach	0,890	

La combinaison de ressources est appréhendée à l'aide de quatre items. L'indice KMO a une valeur de 0,694 et peut être considéré comme acceptable. De même, le résultat du test de sphéricité de Bartlett de 339,018 au seuil de signification de 0,000 indique que la matrice des corrélations n'est pas unitaire. Au vu de ces deux éléments, l'ACP est pertinente pour nos données. Les résultats consignés dans le tableau 3 font ressortir un facteur qui a une valeur propre de 3,015 (supérieure à 1) et qui explique 75,382 % de la variance totale. Par ailleurs, la cohérence interne de ce facteur est satisfaisante au regard du coefficient alpha de Cronbach (0,890).

3.1.4. La performance organisationnelle

Tableau 4 : Résultat de l'analyse factorielle sur le concept de performance organisationnelle

<i>Items</i>	<i>F1</i>	<i>Communalité</i>
La gestion efficace des relations entre employés et entre ces derniers et la direction	0,986	0,918
La gestion efficace des processus organisationnels	0,984	0,908
La capacité de l'organisation à développer des produits et services de qualité	0,983	0,969
La satisfaction des besoins et des attentes de la clientèle	0,958	0,967
La capacité de l'organisation à attirer et conserver les employés-clés	0,953	0,972
Valeurs propres	4,734	
% de la variance expliquée	89,367	
% cumulés de la variance expliquée	89,367	
Coefficient alpha de Cronbach	0,906	

En effectuant l'analyse des corrélations de Pearson entre les items constitutifs de la performance organisationnelle, il s'en dégage que ceux-ci (items) ne sont pas orthogonaux puisqu'il existe des corrélations significatives entre eux. Ce qui a conduit à procéder à une ACP pour identifier les dimensions pertinentes mais cachées du concept. Les résultats de l'analyse, contenus dans le tableau 4 ci-dessus, sont satisfaisants. En effet, l'indice KMO et le test de sphéricité de Bartlett donnent respectivement une valeur de 0,854 et de 1393,561 au seuil de signification de 0,000. Ce qui montre bien que la structure des matrices de corrélations pour les données de l'échantillon d'étude se prête bien à l'ACP. Cette analyse retient, suivant le principe de Kaiser, un seul facteur. Toutes les variables ont une communalité supérieure à 0,5. La valeur de l'alpha de Cronbach pour ce facteur ainsi dégagé est satisfaisante, puisqu'elle est supérieure à 0,65 qui est le seuil minimum, ce qui traduit une fiabilité acceptable de l'échelle utilisée pour la mesure de performance organisationnelle.

3.2. LES TESTS D'HYPOTHESES

Tableau 5 : Récapitulatif du modèle de régression multiple entre combinaison de ressources (CR), compétence collective (CC), capacité d'innovation (CI) et performance organisationnelle

R	R-deux	R-deux ajusté	Anova			Coefficients			
			ddl	F	Sig. de F		Bêta	T	Sig.
0,914	0,836	0,831	3	177,796	0,000	(Constante)		-1,753	0,082
						CR	0,513	3,213	0,002
			105	CC	0,259	2,309	0,008		
				CI	0,369	3,657	0,000		

Globalement, le tableau 5 montre que le modèle est très satisfaisant. En effet, en plus de l'existence d'une liaison forte ($R=0,914$) entre les quatre variables, ces résultats nous montrent que la CR, la CC et la CI explique, à hauteur de 83,1 %, la performance organisationnelle (R-deux ajusté). Nous remarquons également que le modèle fait apparaître un F de Fisher de 177,796 au seuil de signification de 0,000 pour 3 et 105 degré de liberté, et que les termes d'erreurs sont indépendants avec une valeur $DW=1,905$. Par ailleurs, le coefficient de régression entre ces quatre variables est significativement différent de zéro comme l'atteste d'ailleurs les t de Student (CR : $t = 3,213$ au seuil de $p = 0,002$; CC : $t = 2,309$ au seuil de $p = 0,008$; CI : $t = 3,657$ au seuil de $p = 0,000$). De tout ce qui précède,

nous concluons alors que les hypothèses H₁, H₂ et H₃ sont validées. Ainsi, la combinaison de ressources, la compétence collective et la capacité d'innovation influencent significativement et positivement la performance organisationnelle. L'équation de notre modèle régression multiple peut donc se présenter ainsi, où Y représente la performance organisationnelle :

$$Y = 0,541 * CR + 0,263 * CC + 0,392 * CI - 0,070 + \epsilon$$

4. DISCUSSION DES RESULTATS

Sur les résultats ainsi obtenus, on peut faire un certain nombre d'observations, notamment leurs portée et limites permettant d'orienter les recherches futures. Les résultats des analyses de régression établissent que la combinaison des ressources est positivement associée à la performance organisationnelle (Hypothèse H₁). Ces résultats sont similaires à ceux obtenus par un certain nombre d'auteurs, notamment ceux de Chênevert et *al.* (2011), dans leur étude visant à appréhender l'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle. Toutefois, les résultats de l'étude menée par ces auteurs font apparaître un coefficient de régression inférieur (R= 0,72 ; p < 0,05) à celui que nous avons obtenu (0,914 au seuil de signification p = 0,002). Cette différence peut être attribuée à l'effet de la taille de l'échantillon. En effet, les auteurs ont obtenu des réponses auprès de 274 personnes. Par conséquent, le coefficient de corrélation élevé de notre étude peut être expliqué par la taille réduite de l'échantillon (109 entreprises).

Nos résultats montrent également que, les compétences collectives influencent positivement la performance organisationnelle (Hypothèse H₂). Ceci est conforme à ceux de Defélix et *al.* (2014). En effet, pour ces derniers, les compétences collectives, en agissant conjointement sur les pratiques de travail et sur les modes de pilotage, est source de performance. Toutefois, contrairement à l'étude de ces auteurs qui est purement exploratoire basée sur des entretiens semi-directifs, le travail de recherche réalisé ici est confirmatoire, basé sur un questionnaire administré auprès des dirigeants et des responsables des Ressources Humaines. Par ailleurs, il convient de préciser que, les compétences détenues par les entreprises de notre échantillon peuvent aussi s'expliquer par un processus de transfert. En fait, même si ce dernier (transfert de compétences) ne constitue pas la motivation première de la plupart des PME, on peut imaginer que des processus de transfert de compétences (stratégiques) ont lieu au sein de ces entreprises. En ce sens, Nonaka (1994) propose de théoriser la dynamique de création de connaissances dans le processus d'innovations technologiques ou managériaux et d'identifier

les facteurs influant cette dynamique. Selon ce dernier, la création de nouvelles connaissances peut s'opérer à travers un processus de transfert de compétences qui peuvent être explicites et tacites. Les compétences tacites sont subjectives et fondées sur l'expérience qui ne peut être exprimée en mots, en phrases, en nombres ou en formules, souvent parce qu'elles sont spécifiques au contexte. Cela comprend également des compétences cognitives telles que les croyances, l'intuition et les modèles mentaux, ainsi que des compétences techniques telles que l'artisanat et le savoir-faire. Les compétences explicites sont de connaissances objectives et rationnelles qui peuvent être exprimées et transférées grâce à des méthodes formelles systématiques, comme des règles et procédures (sans tenir compte du contexte). Si les compétences explicites peuvent être transférées, de façon indirecte, grâce à l'externalisation, à la combinaison de processus et à l'internalisation, le transfert de compétences tacites, quant à lui, se fait de façon directe, à travers la socialisation. Cependant, l'explicitation, la formalisation des compétences garantissent-elles le succès du transfert ? Autrement dit, peut-on imaginer un meilleur transfert (ou combinaison ou partage) par le biais de processus plus discret, comme la socialisation au sens de Nonaka ? La réponse à cette interrogation est non, car dans notre environnement, il est difficile, voire impossible pour les PME de trouver une communication des savoirs qui s'effectue sans explicitation, ou l'apprentissage qui se fait par contact direct avec l'expert, par observation, par « imprégnation », ou qui s'appuie sur des réseaux d'acteurs de la connaissance.

Les résultats de cette étude montrent, enfin, que la capacité d'innovation est associée positivement à la performance organisationnelle (Hypothèse H₃). Ces résultats rejoignent ceux obtenus par Duong et Paché (2015), visant à appréhender le rôle joué par la capacité dynamique d'innovation dans l'amélioration de la performance dans les industries agro-alimentaires au Vietnam. Toutefois, les résultats de l'étude menée par ces auteurs font apparaître un coefficient de détermination R-deux égal à 0,259 ($p < 0,01$; $t > 2,58$), ce qui signifie que la capacité d'innovation explique près de 26 % l'amélioration de la performance, contrairement à notre étude où la capacité d'innovation explique environ 84 % la performance organisationnelle. Cette différence peut se justifier par le fait que, le R-deux élevé obtenu dans cette étude peut être dû à l'effet conjugué des trois variables de l'étude, mais aussi à l'effet taille de l'échantillon. En effet, les auteurs ont mené leur étude auprès de 139 entreprises. Par conséquent, le coefficient de détermination élevé de notre étude peut aussi s'expliquer par la taille réduite de notre échantillon.

Par ailleurs, ces résultats peuvent également s'expliquer par la théorie de l'innovation (Moscovici, 1979 ; 1985). En effet, selon Moscovici, la capacité d'innovation qui peut être considérée comme une compétence (par exemple lorsque la minorité fait adopter une norme pour répondre à un problème auquel la majorité n'a pas de réponse préétablie) pourrait être comprises comme des capacités dynamiques évoluant dans le temps. Les minoritaires qui s'efforcent d'introduire des modes de pensées et des comportements nouveaux, peuvent influencer leurs collègues en adoptant ainsi de nouvelles pratiques et normes. Il s'agit là d'une innovation sociale, c'est-à-dire la conversion de la majorité aux opinions d'une minorité. Cette conception des choses influence fortement la performance organisationnelle. Moscovici en décrivant les phases de l'innovation, constate ainsi que, le phénomène s'explique et fonctionne de la même façon à tous les niveaux de la société. Toutefois, Cazals-Ferré (2011) pense que, l'innovation impulsée par des minorités actives, entrainerait, au contraire, la création de conflits, du fait de la remise en question de la norme majoritaire et de la persistance du groupe minoritaire à vouloir imposer sa norme. Néanmoins, en proposant des solutions alternatives, les minorités jouent un rôle précieux d'agent novateur et de changement. Elles créent de nouvelles façons de voir les choses et apportent de nouvelles idées dans le management de l'entreprise et, surtout, amènent d'autres personnes à accepter ces changements, souvent sans qu'elles en aient conscience.

Toutefois, il convient de préciser que les résultats de cette étude pourraient être fortement influencés par le contexte culturel africain, en général, et camerounais, en particulier. Selon Newman et Nollen (1996), les pratiques managériales favorables aux Etats-Unis, par exemple, telles que la participation, les récompenses fondées sur le mérite, la responsabilité individuelle, sont susceptibles d'être imprudentes dans des pays qui sont culturellement différents et pourraient être susceptible de réduire les performances. Pour une meilleure efficacité, les pratiques managériales doivent donc être adaptées à la culture locale.

En effet, contrairement aux organisations occidentales qui sont plus individualistes et animés par le capitalisme à outrance, l'esprit communautaire est ancré dans les habitudes des sociétés africaines. Le groupe tend à occuper une place plus importante dans la vie sociale que l'individu (UNESCO, 1983). Cet esprit communautaire qui caractérise la société africaine est donc susceptible de fédérer les énergies du personnel. En 1987, Desaumay préconisait déjà que les organisations africaines auraient intérêt, d'une part, à sauvegarder cette caractéristique d'intensité relationnelle qui est parfois une contrainte mais surtout une source de richesse. Dans cette perspective, comme l'a souligné Nkakleu (2016), au niveau individuel, la

participation des salariés à cette vie communautaire leur permettra de bénéficier de soutiens divers, y compris le partage d'expériences professionnelles et le transfert de compétences. L'efficacité collective et la convergence des efforts supposent donc la participation d'acteurs, dotés d'une forte solidité personnelle, étant suffisamment ouverts à l'altérité-différence et pouvant être capables, d'une part, de relativiser leurs compétences, leurs expériences et leurs pratiques antérieures, d'autre part, de s'enrichir des apports de leurs collaborateurs (Mutabazi, 2008).

Ainsi, il est nécessaire, pour le personnel, d'ériger une culture d'entreprise autour des valeurs fortes « qui constituent le moteur de l'action ou encore le socle de l'action collective » (Nkakleu, 2016, p.94). Subséquemment, la culture d'entreprise doit être appréhendée comme un facteur interne d'intégration qui vise à fédérer et mobiliser des individus *a priori* différents autour d'objectifs communs, générateurs de performance économique ou sociale (Meier, 2013). Dans cette optique, sans une culture forte et partagée, clairement orientée-innovation, il est difficile pour une entreprise d'être compétitive à travers le développement de l'innovation (Deshpandé et *al.*, 1993). Le travail collaboratif, qui stimule l'intelligence collective et booste les connaissances des employés, constitue, de ce fait, un facteur indéniable pour restaurer une réelle dynamique collective au sein des PME camerounaises (Boubakary, 2015).

Par ailleurs, l'entreprise étant, non seulement, une structure productive mais aussi un groupement humain d'horizons différents, les compétences collectives doivent passer par une réelle « compétence culturelle ». Ainsi, pour être culturellement compétent dans une perspective durable, au sens de Puren (2013), il est indispensable, de se créer une culture commune d'action, de se mettre d'accord sur des attitudes et comportements acceptables par tous, d'être capable de prendre de la distance par rapport à sa propre culture et être attentif aux interprétations erronées toujours possibles entre personnes de cultures différentes, d'avoir de bonnes connaissances de la culture des autres et de partager des valeurs générales au-delà des valeurs spécifiques.

CONCLUSION

L'analyse de l'influence des compétences et capacités organisationnelles sur la performance semble, à notre avis, très enrichissante pour la compréhension du comportement stratégique des entreprises dans un environnement en perpétuel changement, où il ne suffit plus d'avoir des ressources pour être performant, mais de savoir les combiner.

Sur le plan théorique, les liens directs compétences et capacités/performance organisationnelle étant rares dans la littérature, notre recherche apporte des résultats supplémentaires : les études antérieures ayant appréhendé la performance des entreprises au niveau global, nous nous sommes focalisés dans cet article sur la performance organisationnelle. De plus, aucun modèle antérieur, liant compétences et capacités avec la performance organisationnelle des PME, n'a encore été validé à ce jour, pour investiguer la problématique de la performance organisationnelle des entreprises. Notre recherche est considérée comme pionnière dans cette réflexion et constitue une première validation empirique dans une recherche en management stratégique. En plus, cette étude permet d'étayer la théorie RBV, la théorie des compétences et celle des capacités dynamiques. En effet, si les capacités dynamiques étaient considérées jusqu'alors comme un concept flou et abstrait, parce qu'elles étaient appréhendées très souvent à travers leurs conséquences, la présente étude permet de pallier à cette limite, en associant les capacités dynamiques à des routines clairement identifiables dans le but de leur donner un caractère quelque peu plus tangible, au regard de la rareté des travaux empiriques identifiant clairement ce que sont des capacités dynamiques. Pour ce qui est de la théorie RBV, notre apport réside sur le fait que cette étude apporte l'explication par l'action managériale de la combinaison des actifs dits stratégiques qui permet de créer de la valeur de la firme. En effet, selon la théorie RBV, l'entreprise doit se focaliser sur une minorité de ressources qui ont la caractéristique d'être de valeur, rares, difficiles à imiter et à substituer, et ignore donc les autres ressources qui ne remplissent pas ces conditions. Or, dans cette étude, nous avons procédé à une combinaison de diverses compétences (qui sont ressources de l'entreprise), sans distinction par leur nature (stratégique ou non). Car, toutes les ressources, (mêmes « non stratégiques ») sont importantes, dans la mesure où, elles peuvent permettre à l'entreprise de survivre ou d'être performante.

Sur le plan managérial, nos résultats ont montré l'importance, pour les PME, d'être capables de combiner les ressources stratégiques et non stratégiques afin de garantir leur performance. En effet, pour demeurer performantes, les PME doivent prendre en compte l'innovation et développer, en leur sein, l'esprit d'équipe. En plus, à travers notre étude quantitative, les dirigeants peuvent avoir une précision sur des outils de management stratégique adaptés au contexte africain. En effet, les compétences collectives permettraient aux PME de développer l'apprentissage collectif grâce, essentiellement, au partage des valeurs, tout en rentabilisant les bonnes pratiques ; la capacité à innover, quant à elle, permettrait de fidéliser la clientèle en offrant des produits et/ou services de qualité, tout en minimisant les coûts. Ainsi, les PME

africaines, si elles veulent accroître leurs performances, ont intérêt à combiner des ressources leur permettant, à coup sûr, d'obtenir et de pérenniser un avantage concurrentiel.

Notre recherche a, certes, contribué à comprendre les compétences et capacités organisationnelles exerçant une influence sur la performance organisationnelle des PME, cependant, elle n'est pas exempte de limites. La première est de s'être voulue principalement explicative. Elle ne propose que peu d'outils à la portée des managers pour prendre des décisions stratégiques. En effet, notre choix de réaliser, de manière exclusive, une étude quantitative basée sur l'administration du questionnaire, ne permet pas d'avoir plus de détails et de compréhension des phénomènes étudiés, comparativement à une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs (Gavard- Perret et *al.*, 2012). La deuxième limite de cette recherche est la taille de l'échantillon qui peut être considérée comme faible. En effet, malgré que cet échantillon soit statiquement acceptable (> 30), il reste néanmoins limité, ce qui pourrait nuire à la précision des résultats et laisser planer quelques doutes quant à leur généralisation à toutes les PME camerounaises. Une autre limite de cette étude est de n'avoir pas pris en compte le caractère stratégique des compétences. En effet, on peut imaginer que de multiples « petite » compétences, *a priori* peu stratégiques, peuvent, en s'agréant ou en étant bien combinées contribuer à l'amélioration de la position stratégique d'une PME. Cela renvoie ainsi à la notion de causalité et d'ambiguïté causale non retenue dans cette étude. Par ailleurs, beaucoup reste encore à faire pour améliorer notre connaissance des liens noués entre compétences, capacités et performance organisationnelle. Intuitivement, on peut imaginer que la spécificité culturelle joue, malgré tout, un rôle important dans la compréhension de la performance organisationnelle. Il serait par conséquent intéressant de prendre en compte ce facteur pour améliorer la qualité de nos résultats. De même, il serait particulièrement stimulant de s'interroger sur l'existence d'un climat d'affaires qui pourrait, plus ou moins fortement stimuler la capacité d'innovation de l'entreprise.

REFERENCES

- Acedo, F.J., C. Barroso et J.L. Galan (2006), The *resource based theory* : dissemination and main train, *Strategic Management Journal*, 27 : 7, 621-636.
- Altintas, G. (2009), Capacités dynamiques : revue de la littérature, limites et voies de recherche, *Actes de la 18ème conférence de l'AIMS*.
- Arcand, G. (2006), Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie, *Thèse de doctorat*, Université Paul-Verlaine de Metz, France.
- Arthur, J. (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, 37 : 3, 670-687.
- Bandura, A. (2000), Exercise of human agency through collective efficacy, *Current directions in psychological science*, 9 : 3, 75-78.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 : 1, 99-120.
- Bataille-Chédotel, F. (2001), Compétence collective et performance, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 40, 66-81.
- Batal, C. (1997), *La gestion des ressources humaines dans le secteur public. L'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Tome 1, Paris, les Editions d'organisation.
- Becker Brian, E. et A. Huselid Mark (1998), High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications, *Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Beltran-Martin, I., V. Roca-Puig, A. Escrig-Tena et J.C. Bou-Llusar (2008), Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance, *Journal of Management*, 34, 1009-1044.
- Berger-Douce, S. (2014), Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : étude longitudinale dans une PME industrielle, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 12, 10-28.
- Berger-Douce, S. (2015), La performance par l'innovation responsable, *Entreprendre & Innover*, 24, 37-44.
- Berthon, P., J. Mac Hulbert et L. Pitt (2004), Innovation or customer orientation? An empirical investigation, *European Journal of Marketing*, 38 : 9/10, 1065-1090.
- Bichon, A. (2005), Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés, *Gestion*, 30, 50-59.

Blanc, G. (2012), Capacité organisationnelle et compétence, des qualités complémentaires, <http://www.directioninformatique.com/capacite-organisationnelle-et-competence-des-qualites-complementaires/12355>.

Botton, C., M.-H. Jobin et N. Haithem (2012), Système de gestion de la performance : les conditions du succès, *Gestion 2000*, 29, 37-52.

Boubakary (2015), L'impact du travail collaboratif sur la performance des PME camerounaises, *Congrès IAE France*, Rennes, 10-12 juin.

Boubakary et D.D. Moskolai (2015), Compétence, capacité et performance organisationnelle des PME : une recension de la littérature, *Journée de Recherche : « Compétences, Connaissances et Performances : Apports Théoriques et Empiriques »*, 20 Novembre, Aix-en-Provence, France.

Bounfour, A. (2011), *Le Capital organisationnel : Principes, enjeux, valeur*, Springer-Verlag France, Paris, 122 p.

Bouquin, H. (1996), Pourquoi le contrôle de gestion existe-t-il encore, *Gestion*, 21 : 3, 97-103.

Bouquin, H. (1997), *Les fondements du contrôle de gestion*, 2^e édition, Collection que sais-je ? Paris, PUF.

Bourbonnais, J. et A. Gosselin (1988), Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90 : un tour d'horizon, *Gestion*, 23-29.

Bridgstock, R., F. Lettice, M. Özbilgin et A. Tatli (2010), Diversity Management for Innovation in Social Enterprises in the UK, *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 : 6, 557-574.

Brulhart, F., G. Guieu et L. Maltese (2010), Théorie des ressources. Débats théoriques et applicabilités, *Revue française de gestion*, 204, 83-86.

Burger-Helmchen, Th. et L. Frank (2011), La création de rentes : une approche par les compétences et capacités dynamiques, *Innovations*, 35, 89-111.

Capon, N., J.U. Farley, D.R. Lehman et J.M. Hulbert (1992), Profiles of product innovators among large U.S. manufacturers, *Management Science*, 38 : 2, 157-169.

Caverot, G., D.P. Martin et J.-C. Boldrini (2014), Comment développer des capacités dynamiques pour une performance accrue ? Le rôle clé des technological gatekeepers dans les PME, *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 116, 30-42.

- Cazals-Ferré, M.-P. (2011), Vers une transformation des conflits organisationnels : analyse des principaux facteurs impliqués et des conséquences sur les pratiques des professionnels de la santé au travail intervenant dans le domaine, *Bulletin de psychologie*, 513, 261-273.
- Charles-Pauvers, B. et N. Schieb-Bienfait (2012), Manager des collectifs, levier de la compétence organisationnelle ?, *Travail et Emploi*, 130, 57-75.
- Chênevert, D., D. Morin, È.M. Filiatrault et I. Lépine (2011), L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle, *Revue de gestion des ressources humaines*, 1, 39-55.
- Collis, J. (1991), A Resource-Based Analysis of Global Competition: the Case of the Bearing Industry, *Strategic Management Journal*, 12, 49-68.
- Conner, K.R. (1991), A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm ?, *Journal of Management*, 121-154.
- Damapour, F. (1991), Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34 : 3, 555-566.
- Defélix, Ch., M. Le Boulaire, V. Monties et T. Picq (2014), La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance, *@GRH*, 11, 31-50.
- Den Hartog, D.N. et R.M. Verburg (2004), High performance work systems, organizational culture and firm performance, *Human Resource Management Journal*, 14 : 1, 55-78.
- Desaumay, G. (1987), Les relations humaines dans les entreprises ivoiriennes, *Revue Française de Gestion*, 64, sept-oct, 95-101.
- Deshpandé, R., J.U. Farley & Jr, F.E. Webster (1993), Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis, *The journal of Marketing*, 23-37.
- Desreumaux, A., X. Lacocq et V. Warnier (2006), *Stratégie*, Pearson.
- Drucker, P.F. (1999), Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge, *California Management Review*, 41 : 2, 79-94.
- Duong, H.T. et G. Paché (2015), Capacité d'innovation du prestataire de services logistiques et performance logistique perçue par l'industriel : quelle relation dans le contexte vietnamien, *Innovations*, 47, 137-164.
- Duong, H.T. et G. Paché (2015), Capacité d'innovation du prestataire de services logistiques et performance logistique perçue par l'industriel : quelle relation dans le contexte vietnamien ?, *Innovations*, 2 : 47, 137-164.

- Dupuich, F. (2011), L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable, *Gestion 2000*, 28, 107-125.
- Durand, T. (2006), L'alchimie de la compétence, *Revue française de gestion*, 1 : 160, 261-292.
- Eisenhardt, K.M. et J.A. Martin (2000), Dynamic Capabilities : What are They?, *Strategic Management Journal*, 21 : 10, 1105-1121.
- Evans, R. et W. Davis (2005), High performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure, *Journal of Management*, 31 : 5, 758-775.
- Fansi, Th.-M. (2010), Les PME/PMI camerounaises et leurs besoins de financement : Le rôle moteur des grandes entreprises, *Journal Mutation*, 29 Octobre.
- Freiling, J., M. Gersch et C. Goeke (2008), On the path towards a competence-based theory of the firm, *Organization Studies*, 29 : 8-9, 1143-1164.
- Giauque, D., V. Barbey et N. Duc (2008), Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses : l'importance d'un pilotage participatif, *Revue française d'administration publique*, 4 : 128, 785-798.
- Grant, R.M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, spring, 114-135.
- Grant, R.M. (1996), Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-122.
- Grenier, C. et V. Martin (2013), Performance des organisations et bien-être des usagers : quels modes de pilotage et d'intervention ?, *Management & Avenir*, 3 : 61, 129-145.
- Habhab-Rave, S. (2009), Stratégie des réseaux et compétitivité : le cas des PME/TPE tunisiennes, *Humanisme et Entreprise*, 1, 25-46.
- Hamel, G. et C.K. Prahalad (1990), *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, 63 : 3, 79-91.
- Held, D. et J.-M. Riss (1998), Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante, *Employeur Suisse*, 13.
- Huang C.J. et C.J. Liu (2005), Exploration for the Relationship between Innovation, IT and Performance, *Journal of Intellectual Capital*, 6 : 2, 237-252.
- Hurley Robert, F., G. Hult et M. Thomas (1998), Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination, *Journal of Marketing*, 62 : 3, 42-54.

Ichniowski, C., K. Shaw et G. Prennushie (1997), The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines, *American Economic Review*, 87, 291–313.

Kalika, M. (1988), *Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances*, Editions Economica, Paris.

Koenig, G. (1999), Les Ressources au Principe de la Stratégie, *In De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXI^e siècle*, Economica, 199-239.

Krohmer, C. (2004), Repérer les compétences collectives : une proposition d'indicateurs, *15^e congrès de l'AGRH Montréal*, Canada.

Lacoursière, R. (2001), Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME, *Mémoire de maîtrise*, Université du Québec à Trois-Rivières.

Larraza, M.K., A.U. Alonso et C.G. Olaverri (2006), High-performance work systems and firms' operational performance: the moderating role of technology, *Journal of Human Resource Management*, 17 : 1, 70-85.

Lavastre, O., B. Ageron, L. Chaze-Magnan et A. Spalanzani (2014), Pratiques Inter-organisationnelles Innovantes (P2I) dans le Supply Chain Management : Développement et validation d'un instrument de mesure, *M@n@gement*, 17, 266-304.

Lepak, D.P., R. Takeuchi, N.I. Erhardt et S. Colakoglu (2006), Emerging Perspectives on the Relationship Between HRM and Performance, *In* Burke R.J., Cooper C.L. (dir). *The human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*, 31-54. Amsterdam: Elsevier Ltd.

Leplat, J. (2000), Compétences individuelles, compétences collectives, *Psychologie du travail et des organisations*, 6 : 3-4, 47-73.

Liouville, J. et M. Bayad (1995), Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire, *Gestion 2000*, 1, 159-179.

MacDuffie, J. (1995), Human resource bundles and manufacturing performance organization, *Industrial & Labor Relations Review*, 48 : 2, 197-221.

Meier, O. (2013), *Management interculturel*, Stratégie-Organisation-Performance, Dunod, 5^e édition, Paris.

Messaoudène, L. et S. Hernandez (2013), La communication sociale, un levier de performance organisationnelle ? Le cas des politiques de santé publique en matière de nutrition, *Management & Avenir*, 3 : 61, 146-167.

- Michaux, V. (2005), Compétences collectives et haute performance : apports théoriques et enjeux opérationnels, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 58, 45-65.
- Montoya-Weiss, M.M. et R. Calantone (1994), Determinants of new product performance: A review and meta-analysis, *Journal of Product Innovation Management*, 2, 397-417.
- Moscovici, S. (1979), *Psychologie des minorités actives*, Paris, PUF.
- Moscovici, S. (1985), Innovation and minority influence, dans Moscovici (S.), Mugny (G.), Van Avermaet (E.), *Perspectives on minority influence*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Mutabazi, E. (2008), Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire, dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).
- Neely, D. et K. Dehoff (2004), Innovation and product performance: Clearing the new performance bar, In Booz, Allen Hamilton: *Strategy Business Magazine*, 1-4.
- Newbert, S.L. (2007), Empirical Research on the Resource-Based View of the firm : an assessment and suggestions for future research, *Strategic Management Journal*, 21, 121-146.
- Newman, K. et S. Nollen (1996), Culture and congruence : the fit between management practices and national culture, *Journal of International Business Studies*, 27 : 4, 753-779.
- Ngok Evina, J.F. (2014), La compétitivité des entreprises africaines : le cas du Cameroun, *Revue des Sciences de Gestion*, 267-268, 51-58.
- Nkakleu, R. (2016), Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste, *Question(s) de management*, 12, 83-104.
- Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5 : 1, 14-37.
- OCDE (2000), Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale, www.oecd.org/bookshop.
- OCDE (2005), *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*, OCDE, Paris.
- OCDE (2006), Chapitre 5 Coopération technique, *Revue de l'OCDE sur le développement*, 7, 121-144.
- OSEO (2008), *PME 2008 : Rapport OSEO sur l'évolution des PME*, La Documentation française, Paris.
- Penrose, É.-T. (1959), *The theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, USA, 1959, 3rd edition, 296p.

Perdrix, P. (2005), Il faut privilégier l'emploi, *Jeune Afrique Intelligent*, <http://www.jeuneafrique.com/partenaire>.

Pigé, B. et R. Sangué-Fotso (2014), La représentation de la performance des entreprises dans un contexte de faillite de la normalisation, le cas du Cameroun, *Management & Avenir*, 4 : 70, 115-133.

Pil, F K. et J.P. MacDuffie (1996), The Adoption of High-Involvement Work Practices, *Industrial Relations*, 35 : 3, 423-455.

Porter, M.E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press.

Puren, C. (2013), La compétence culturelle et ses composantes, « Préambule » du Hors-série de la revue *Savoirs et Formations* (« Parcours de formation, d'intégration et d'insertion : La place de la compétence culturelle », Montreuil : Fédération AEFTI, 2013, 92 p.), 3, 6-15.

Puthod, D. et C. Thévenard (1997), la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe salomon, *AIMS*.

Quélin, B. et J.-L. Arrègle (2000), *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris.

Remon, D. (2012), Innovation ouverte et capacités dynamiques : préparation à la collaboration internationale des PME, *Innovations*, 39, 71-98.

Retour, D. et C. Krohmer (2006), La compétence collective comme maillon clé de la gestion des compétences, In Defélix Ch., Klarskeld A. et Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris : Vuibert, 149-183.

Sanchez, R., A. Heene et H. Thomas (1996), Towards the theory and practice of competence based competition, *Dynamics of Competence-Based Competition*, Sanchez R., Heene A., Thomas H. (eds), Pergamon, Oxford, 1-35.

Sicotte, C., F. Champagne et A.-P. Contandriopoulos (1999), La performance organisationnelle des organismes publics de santé, *revue Rupture*, 6 : 1, 34-46.

Slater Stanley, F. (1997), Developing a customer value-based theory of the firm, *Academy of Marketing Science*, 25 : 2, 162-167.

Spender, J.C. et R.M. Grant (1996), Knowledge and the firm: overview, *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 5-9.

St-Amant, G.E. et L. Renard (2003), *Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles*, In *les cahiers de la Chaire*, 0304-02.

St-Amant, G.E. et L. Renard (2004), Proposition d'un modèle de gestion du développement des capacités organisationnelles, *XIII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Normandie, Vallée de Seine, 2, 3 et 4 juin.

Teece, D.J. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.

Teece, D.J., G. Pisano et A. Shuen (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18 : 7, 509-533.

Teece, D.J., G. Pisano et A. Shuen (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18 : 7, 509-533.

Temri, L., G. Giordano et M.-E. Kessari (2015), Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : le rôle de la performance économique, *Innovations*, 46, 115-139.

UNESCO (1983), Problèmes de la culture et des valeurs culturelles dans le monde contemporain, C L T/ MD /2.

Van Echtelt, F.E, F. Wynstra, A. Van Weele et G. Duysters (2008), Managing supplier involvement in new product development: A multiple-case study, *Journal of Product Innovation Management*, 25 : 2, 180-201.

Wernerfelt, B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5 : 2, 171-180.

Winter, S.G. (2000), The satisficing principle in capability Learning, *Strategic Management Journal*, 21, 981-996.

Winter, S.G. (2003), Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, 24 : 10, 991-995.

Wright, P.M. et G.C. McMahan (1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 18, 295-320.

Wright, P.M. et G.C. McMahan (2011), Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management, *Human resource management journal*, 21 : 2, 93-104.

Wtterwulge, R. (1998), *La PME, une entreprise humaine*. De Boeck Université, p.38.