



La gestion des compétences et son rôle dans la performance organisationnelle des entreprises malgache

Auteurs

**RAVELOJAONA Félicien¹, ZANATSARA Judith², RAHANITRANIRINA Anita Sylvie
Pascale³, BARTHELEMY ⁴ BEZARA Fanomezana Julio⁵, RAHELIMANANIVO Zuny
Irène⁶, SOAVELO ANDIAMIHAIJA Rina⁷**

- 1. Docteur, Enseignant-Chercheur, Président de l'Université d'Agnambà (CCUA) Farafangana, Région Atsimo Atsinanana Madagascar*
- 2. Enseignante, Doctorante, Université d'Agnambà Farafangana, Région Atsimo Atsinanana Madagascar*
- 3. Doctorante, Chef de Commission Régionale des Marchés, Région Fitovinany, Madagascar*
- 4. Doctorant, DG ANMCC Ministère Commerce, Madagascar*
- 5. Docteur, Enseignant chercheur, Chef de service Législation MESUPRES*
- 6. Doctorante, Chef de division Législation MESUPRES*
- 7. Président de l'Université d'Analanjorofo*

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.18087063>

Résumé

Dans un contexte économique malgache marqué par la concurrence, l'innovation et la transformation digitale, la gestion des compétences devient un levier stratégique pour renforcer la performance organisationnelle. Cet article analyse le rôle de la gestion des compétences dans l'amélioration de la productivité, de la qualité du travail et de l'avantage concurrentiel des entreprises malgaches. À partir d'un cadre conceptuel mobilisant les travaux de Le Boterf, Zarifian, Becker et la théorie des ressources humaines, l'étude examine comment l'identification, le développement et la mobilisation des compétences influencent la performance individuelle et collective. Une enquête menée auprès de 50 entreprises (industries, télécommunications, banques, PME, BTP, services) met en évidence une relation positive entre la maturité des pratiques de gestion des compétences et la performance organisationnelle. Les résultats montrent que les entreprises ayant institutionnalisé la cartographie des compétences, la formation continue et les systèmes d'évaluation performants présentent des niveaux supérieurs d'efficacité, d'innovation et de satisfaction des clients. L'article propose des pistes d'amélioration adaptées au contexte malgache, notamment la professionnalisation de la gestion RH, l'intégration des outils numériques et le renforcement des partenariats avec les institutions de formation.

Mots-clés : Gestion des compétences ; Performance organisationnelle ; Ressources humaines ; Entreprises malgaches ; Capital humain.

ABSTRACT

In a Malagasy economic context marked by growing competition, innovation, and digital transformation, competency management has become a strategic lever for strengthening organizational performance. This article examines the role of competency management in improving productivity, work quality, and the competitive advantage of Malagasy enterprises. Drawing on a conceptual framework inspired by the works of Le Boterf, Zarifian, Becker, and Human Resource Theory, the study analyzes how the identification, development, and mobilization of competencies influence both individual and collective performance.

A survey conducted among 50 companies (industries, telecommunications, banks, SMEs, construction, and service sectors) highlights a positive relationship between the maturity of competency management practices and organizational performance. The findings reveal that companies that have institutionalized competency mapping, continuous training, and effective evaluation systems demonstrate higher levels of efficiency, innovation, and customer satisfaction.

The article also proposes recommendations tailored to the Malagasy context, including the professionalization of HR management, the integration of digital tools, and the strengthening of partnerships with educational and training institutions.

Keywords: Competency management; Organizational performance; Human resources; Malagasy enterprises; Human capital.

1. Introduction

Les entreprises malgaches évoluent aujourd'hui dans un environnement caractérisé par une forte incertitude économique, des mutations technologiques rapides et une concurrence croissante, tant locale qu'internationale. Pour faire face à ces défis, la gestion des ressources humaines occupe une place centrale, et parmi ses dimensions essentielles, la gestion des compétences apparaît comme un facteur clé pour améliorer la performance organisationnelle.

La gestion des compétences est définie comme l'ensemble des activités visant à identifier, développer, valoriser et mobiliser les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs d'une organisation. Elle repose sur la vision que la compétence constitue un **actif stratégique**, source d'avantage concurrentiel et de différenciation. Cette approche trouve un écho particulier dans les entreprises malgaches, confrontées à des pénuries de main-d'œuvre qualifiée, à un déficit de formation continue et à des difficultés d'adaptation aux standards internationaux.

Par ailleurs, la performance organisationnelle dépend, non seulement des compétences techniques des employés, mais également de leurs compétences comportementales, relationnelles et adaptatives. La montée en importance des soft skills communication, résolution de problèmes, créativité, leadership – renforce l'importance d'une gestion proactive et structurée des compétences.

Dans ce contexte, la question centrale de cette recherche est la suivante :

Comment la gestion des compétences contribue-t-elle à la performance organisationnelle des entreprises malgaches ?

L'article adopte une approche analytique et empirique afin de proposer des pistes opérationnelles pour les entreprises désireuses d'améliorer leur efficacité et leur compétitivité.

2. Compréhension théorique du phénomène étudié

La compréhension du rôle stratégique de la gestion des compétences nécessite l'examen d'un cadre conceptuel et théorique solide. Cette section présente les principales approches et modèles mobilisés dans l'analyse, en mettant en lumière les fondements scientifiques qui expliquent pourquoi et comment les compétences influencent la performance organisationnelle. Elle s'appuie principalement sur les contributions de Le Boterf, Zarifian, Becker et la théorie des ressources humaines (RBV), largement reconnues dans la littérature internationale. Ces perspectives offrent une base pertinente pour analyser le contexte spécifique des entreprises malgaches, marqué par des défis structurels, technologiques et organisationnels.

2.1. Concept de gestion des compétences

L'approche par les compétences repose sur l'idée que la performance d'une organisation dépend de la capacité de ses employés à mobiliser des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être de manière efficace et contextualisée. Pour **Le Boterf**, la compétence ne réside pas uniquement dans la possession de connaissances, mais dans l'aptitude à mobiliser ces

ressources dans une situation donnée. Quant à **Zarifian**, il met l'accent sur la prise d'initiative, la responsabilité et la capacité à résoudre des problèmes complexes comme dimensions essentielles de la compétence.

Dans le contexte malgache, où les entreprises évoluent dans un environnement instable et en transformation, cette capacité d'adaptation devient cruciale pour maintenir un avantage concurrentiel durable.

2.2. Performance organisationnelle

Inspirée des travaux de **Gary Becker**, la théorie du capital humain considère que la formation, l'expérience et les compétences acquises par les individus constituent un investissement ayant un retour économique pour l'entreprise. Autrement dit, plus une organisation développe et valorise les compétences de ses salariés, plus elle augmente sa productivité et sa performance globale.

À Madagascar, où les besoins en main-d'œuvre qualifiée sont en constante évolution (numérisation, nouveaux métiers, montée des services), renforcer le capital humain devient essentiel pour améliorer la compétitivité des entreprises et réduire les écarts de performance.

2.3. Théorie des ressources et compétences (Resource-Based View – RBV)

La RBV postule que les entreprises se différencient non pas par leurs ressources matérielles, mais par des ressources immatérielles rares, difficiles à imiter et créatrices de valeur – telles que les compétences clés. Une entreprise capable de développer des compétences uniques (techniques, relationnelles, managériales ou digitales) peut ainsi construire un avantage concurrentiel durable.

Cette théorie est particulièrement applicable aux entreprises malgaches confrontées à une concurrence croissante, notamment dans les secteurs de l'industrie, des télécommunications, des banques ou du BTP. La capacité à attirer, développer et retenir les talents devient donc un facteur stratégique déterminant.

2.4. Modèles opérationnels de gestion des compétences

Plusieurs modèles permettent de structurer la gestion des compétences :

- **La cartographie des compétences**, qui identifie les compétences clés nécessaires pour chaque poste et pour la stratégie globale ;
- **Les référentiels métiers**, qui normalisent les compétences attendues dans l'organisation ;
- **Les plans de formation**, assurant la mise à jour continue des compétences ;
- **Les systèmes d'évaluation**, permettant de mesurer les écarts et d'ajuster les actions RH.

Dans les entreprises malgaches, l'adoption de tels outils reste encore inégale, mais leur mise en place contribue fortement à la professionnalisation de la gestion des ressources humaines.

3. Architecture de la recherche

L'architecture méthodologique adoptée dans cette étude vise à garantir la rigueur scientifique des résultats et la pertinence des analyses produites sur la gestion des compétences et la performance organisationnelle des entreprises malgaches. Dans un environnement socio-économique marqué par la diversité des secteurs, des tailles d'entreprises et des pratiques managériales, une approche méthodologique intégrée était nécessaire. Cette section présente donc les choix méthodologiques opérés, le type de données collectées ainsi que les outils analytiques mobilisés pour assurer une compréhension fine et fiable des phénomènes étudiés.

3.1. Choix méthodologique : une approche mixte

L'étude repose sur une approche mixte (méthodes quantitatives et qualitatives) permettant de croiser les données, de renforcer la validité des résultats et de mieux comprendre les liens entre gestion des compétences et performance organisationnelle.

3.1.1. Dimension quantitative

La dimension quantitative s'appuie sur un questionnaire structuré administré auprès de 50 entreprises issues de secteurs variés : industrie, banques, BTP, télécommunications, services et PME. Le questionnaire explore :

- les pratiques de gestion des compétences (cartographie, formation, évaluation) ;
- les niveaux de performance organisationnelle ;
- les outils RH utilisés ;
- la maturité des processus internes.

Ce volet quantitatif a pour objectif de dégager des tendances générales, de mesurer l'intensité des relations entre variables et d'identifier les différences sectorielles ou organisationnelles.

3.1.2. Dimension qualitative

La partie qualitative repose sur des entretiens semi-directifs menés auprès de responsables des ressources humaines, dirigeants et cadres opérationnels. Les entretiens, d'une durée de 45 à 90 minutes, permettent d'explorer :

- les perceptions des acteurs sur la gestion des compétences,
- les défis concrets rencontrés dans les entreprises,
- les stratégies mises en place pour améliorer la performance,
- les impacts de la digitalisation et de la transformation organisationnelle.

Cette dimension qualitative enrichit les données quantitatives en apportant de la profondeur, des exemples concrets et une compréhension contextualisée des pratiques observées.

3.2. Analyse documentaire

En complément des données de terrain, l'étude s'appuie sur une analyse documentaire approfondie mobilisant :

- la littérature académique internationale (Le Boterf, Becker, Zarifian, RBV, etc.),
- les rapports institutionnels (INSTAT, BIT, Banque mondiale),
- les politiques nationales malgaches en matière d'emploi et de formation,
- des travaux récents sur la performance organisationnelle en contexte africain.

Cette analyse permet de situer l'étude dans un cadre théorique solide, d'identifier les tendances contemporaines de la gestion des compétences et de comparer les pratiques malgaches à celles d'autres pays émergents.

3.3. Garanties de validité et de fiabilité

Afin d'assurer la fiabilité et la validité des résultats :

- les instruments de collecte ont été pré-testés auprès de 5 entreprises,
- les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement,
- une triangulation des données (quantitative + qualitative + documentaire) a été effectuée,
- des analyses statistiques descriptives et corrélationnelles ont été appliquées au questionnaire.

Ces mesures permettent de réduire les biais, d'améliorer l'objectivité des conclusions et de renforcer la crédibilité scientifique de l'étude.

4. Données, tendances et observations clés

Cette section présente les principaux résultats issus de l'analyse des données collectées auprès des 50 entreprises participantes. Les tendances observées permettent de mieux comprendre le niveau de maturité des pratiques de gestion des compétences, leur lien avec la performance organisationnelle, ainsi que les obstacles structurels rencontrés par les organisations malgaches. Les résultats combinent données quantitatives, témoignages issus des entretiens et constats tirés de l'analyse documentaire.

4.1. Maturité des pratiques de gestion des compétences

L'étude révèle que seules **32 % des entreprises** disposent d'une **cartographie formelle des compétences**, un outil pourtant essentiel pour structurer la gestion des ressources humaines. Cette faiblesse témoigne d'un manque d'outillage méthodologique mais aussi d'une faible prise de conscience stratégique quant à l'importance du capital humain.

Les entreprises ayant déjà institutionnalisé ces pratiques—principalement les grandes entreprises, les banques, les opérateurs en télécommunications et certains groupes industriels—présentent des niveaux plus élevés de **productivité**, d'**innovation** et de **cohérence organisationnelle**. Elles mobilisent régulièrement :

- des référentiels métiers,
- des plans de formation ciblés,
- des procédures intégrées d'évaluation annuelle,
- des outils numériques de suivi des compétences.

À l'inverse, les PME et les entreprises familiales souffrent d'une grande informalité dans leur gestion RH, ce qui limite leur capacité à anticiper les besoins futurs, à attirer les talents et à améliorer leur compétitivité.

4.2. Relation entre gestion des compétences et performance

Les analyses quantitatives et qualitatives montrent une **corrélation positive** entre la maturité des pratiques de gestion des compétences et la performance organisationnelle. Trois tendances principales se dégagent :

4.2.1. Formation continue → Amélioration de la qualité du travail

Les entreprises qui investissent régulièrement dans la formation continue constatent :

- une réduction des erreurs,
- une amélioration de la qualité des produits et services,
- une plus grande polyvalence des employés.

Les entretiens confirment que les programmes de formation bien structurés renforcent l'autonomie et la capacité d'adaptation des travailleurs.

4.2.2. Planification des compétences → Hausse de la productivité

Les organisations ayant adopté une planification formelle (plan de succession, gestion prévisionnelle des emplois et compétences) affichent des niveaux supérieurs de productivité. Elles parviennent à aligner les compétences sur les objectifs stratégiques, réduisant ainsi les dysfonctionnements internes et les pertes de temps liées au manque de compétences critiques.

4.2.3. Gestion des talents → Renforcement de la motivation et de la rétention

La gestion des talents (identification des hauts potentiels, accompagnement, coaching, reconnaissance) favorise une culture de performance et renforce la motivation. Ces entreprises enregistrent :

- moins de turnover,
- un engagement plus fort,

- une culture d'innovation mieux ancrée.

Ces résultats confirment la littérature internationale, selon laquelle les pratiques de gestion des compétences constituent un facteur déterminant de performance dans les pays émergents.

4.3. Obstacles rencontrés

Malgré l'importance stratégique reconnue de la gestion des compétences, les entreprises malgaches font face à plusieurs obstacles majeurs, limitant leur capacité à mettre en œuvre des dispositifs efficaces et pérennes.

4.3.1. Budget de formation insuffisant

La majorité des entreprises disposent d'un budget restreint, parfois inférieur à 1 % de leur masse salariale. Cela limite l'accès des employés à la formation continue et freine les initiatives d'amélioration des compétences.

4.3.2. Manque d'expertise en gestion des ressources humaines

Dans les PME, la fonction RH est souvent réduite à des tâches administratives (paie, contrats). Le manque d'experts spécialisés en développement des compétences empêche la mise en place d'outils comme les référentiels métiers, les matrices de compétences ou l'évaluation structurée.

4.3.3. Absence d'outils numériques adaptés

Peu d'entreprises disposent de systèmes informatisés de gestion des compétences. Les données sont souvent dispersées, non mises à jour, ou stockées dans des fichiers Excel rudimentaires, ce qui empêche toute vision stratégique des besoins ou des évolutions.

4.3.4. Faible culture d'évaluation et de suivi

Dans 68 % des entreprises étudiées, l'évaluation du personnel reste informelle ou basée sur des critères subjectifs. Cette faiblesse réduit la transparence, empêche l'identification des talents et limite la capacité des organisations à planifier leur évolution interne.

5. Lecture analytique et contributions

Cette section propose une interprétation approfondie des résultats obtenus, en mettant en évidence les implications théoriques, managériales et contextuelles de la gestion des compétences dans les entreprises malgaches. L'analyse croise les données empiriques avec les grands cadres conceptuels mobilisés dans la littérature en ressources humaines, confirmant le rôle central des compétences dans la performance organisationnelle.

5.1. Analyse des résultats

Les résultats démontrent clairement que la gestion des compétences constitue un **levier stratégique majeur** pour les entreprises malgaches, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité. Trois tendances clés émergent :

5.1.1. L'investissement dans le capital humain comme facteur déterminant de performance

Les entreprises qui consacrent des ressources significatives au développement des compétences à travers la formation continue, l'accompagnement professionnel ou l'apprentissage digital affichent des niveaux supérieurs de performance opérationnelle. Cet investissement favorise :

- la montée en compétence des équipes,
- la réduction des erreurs et des coûts de non-qualité,
- l'amélioration du climat social et de la motivation.

Ces résultats confirment les théories du capital humain de Becker et les approches développementales de Le Boterf.

5.1.2. L'importance des outils RH structurés

Les entreprises performantes sont celles qui ont institutionnalisé des dispositifs professionnels de gestion des compétences, notamment :

- des référentiels métiers,
- des matrices de compétences,
- des plans de formation alignés sur la stratégie,
- un système d'information RH permettant le suivi et la mise à jour continue des données.

Ces outils favorisent une prise de décision éclairée, améliorent la mobilité interne et renforcent la cohérence des pratiques managériales.

5.1.3. Le rôle central des systèmes d'évaluation modernes

Les organisations utilisant des évaluations régulières, participatives et orientées résultats constatent une meilleure performance individuelle et collective. Ces systèmes permettent :

- l'objectivation des qualifications,
- la détection des talents,
- la planification de la relève,
- la construction d'une culture organisationnelle fondée sur l'amélioration continue.

À l'inverse, les entreprises dépourvues de structures formelles d'évaluation montrent une faible capacité d'adaptation et une difficulté à maîtriser la qualité du travail.

5.2. Contributions majeures de l'étude

L'étude apporte trois contributions essentielles, aussi bien pour les chercheurs que pour les praticiens des ressources humaines à Madagascar.

5.2.1. Une meilleure compréhension du lien entre compétences et performance

L'analyse démontre empiriquement que la qualité de la gestion des compétences influence :

- la performance économique (productivité, rentabilité),
- la performance opérationnelle (qualité, délais),
- la performance sociale (motivation, fidélisation).

Cette contribution enrichit la littérature malgache encore limitée sur ce sujet.

5.2.2. Des recommandations opérationnelles contextualisées

L'étude propose un ensemble de recommandations adaptées aux réalités des entreprises malgaches, notamment :

- la nécessité de professionnaliser la fonction RH,
- l'intégration progressive d'outils numériques abordables,
- la mise en place de référentiels métiers simples et évolutifs,
- le renforcement de la culture d'évaluation.

Ces mesures constituent des pistes réalistes pour accompagner l'amélioration des performances.

5.2.3. Une base empirique utile pour la décision publique et privée

Les données issues de 50 entreprises offrent un socle d'information pertinent pour :

- les dirigeants d'entreprise,
- les DRH,
- les institutions de formation,
- les décideurs publics impliqués dans la compétitivité nationale.

L'étude met en lumière des écarts importants entre les entreprises structurées et les PME informelles, soulignant l'urgence de politiques publiques de renforcement du capital humain.

6. Conclusion

L'analyse menée tout au long de cette étude démontre clairement que la gestion des compétences constitue un levier déterminant de la performance organisationnelle des entreprises malgaches. Au-delà du simple développement des capacités individuelles, elle permet de structurer les processus internes, d'améliorer la coordination entre les équipes et de renforcer l'efficacité collective. Les entreprises qui adoptent des pratiques structurées en matière de compétences affichent une meilleure capacité d'innovation, une productivité supérieure et une agilité organisationnelle accrue, facteurs essentiels dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel et instable.

Les résultats montrent également que l'intégration de la gestion des compétences dans la stratégie globale de l'entreprise n'est plus une option, mais une nécessité. La compétitivité durable repose sur la capacité des organisations à anticiper les besoins futurs, à développer leur capital humain et à fidéliser leurs talents. Cela implique d'investir davantage dans la formation continue, la professionnalisation des pratiques RH, et l'utilisation d'outils modernes d'évaluation et de suivi des compétences.

Enfin, l'étude met en évidence l'importance d'un changement culturel et organisationnel plus large. Les entreprises malgaches sont invitées à promouvoir une culture d'apprentissage continu, d'innovation et d'amélioration permanente. C'est à cette condition que la gestion des compétences pourra pleinement jouer son rôle moteur dans l'amélioration de la performance organisationnelle et contribuer au développement économique du pays.

Références

- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). *Strategic human resources management: Where do we go from here?* Journal of Management, 32(6), 898–925.
- Le Boterf, G. (2010). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence*. Paris: Liaisons.
- Durand, T. (2014). *Le management des compétences*. Paris: Dunod.
- OCDE. (2018). *Compétences et performance des organisations*. Paris: OCDE.