

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET SCIENCES DE
GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du diplôme de Master en Management Stratégique

Thème

**La construction de l'avantage concurrentiel par
le management des compétences au sein
d'Algérie Télécom Tizi-Ouzou
Cas de l'ACTEL Drâa Ben Khedda**

Réalisé par :

- M^{me} SAFIR Lila
- M^{me} NAIT MESSAOUDEN Soraya

Encadré par :

- M^{me} MATMAR Dalila

Devant le jury composé de :

- M^{me} TESSADA Yasmina
- M^{me} CHIKAOUI Smina

Année universitaire : 2022 – 2023

➤ **Remerciements**

Avant le développement de ce mémoire de fin de cycle, il nous apparaît opportun de commencer par adresser nos remerciements à tous ceux qui nous ont beaucoup appris et partager leur savoir tout au long de mon cursus, et ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Nous remercions particulièrement notre encadrante ainsi que notre tuteur-entreprise, pour leurs aides, leurs compréhensions, le partage de leurs expertises et leurs conseils durant toute la période de notre stage et de préparation de ce mémoire, nous remercions également les membres de jury qui ont accordé leur confiance à ce projet.

Nous tenons à remercier le collectif enseignant de l'université UMMTO, pour la qualité de leur enseignement et leur grand effort pour nous assurer cette formation, ainsi que le staff administratif de l'université pour leur professionnalisme et assistance.

Nos sincères remerciements et gratitude à l'égard de tout le personnel de l'entreprise *Algérie Télécom ACTEL* pour leur accueil, professionnalisme et leurs conseils.

Notre gratitude va aussi à ces personnes anonymes qui ont consenti d'énormes efforts à mettre en ligne, ouvrages et autres documents, qui nous ont été d'un grand intérêt pour ce travail.

Bien entendu, nous remercions aussi nos familles, parents et frères, qui nous ont soutenus durant toutes nos études, qu'ils trouvent là toute notre reconnaissance.

➤ **Dédicace**

Mes dédicaces iront de tout cœur vers :

- *Tous ceux qui ont fait ma force et à qui je dois ma réussite ;*
- *Mes chers parents Safia et Mohand Ou Said ;*
- *Mes très chers frères Mohamed et Amine ;*
- *Mes grands-parents ;*
- *Mon cher oncle Amokrane ;*
- *Mes tantes et mes oncles ;*
- *Mes couines et cousins ;*
- *Madame Matmar et Madame Bouyaheyaoui ;*
- *A toute ma grande famille ...*

Lila

➤ **Dédicace**

Je dédie ce travail :

À mes très chers parents, quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point vous remercier comme il se doit. Vous m'avez toujours soutenu et encouragé tout au long de ces longues années d'études. Vous êtes mes premiers enseignants, votre amour, votre confiance et votre foi en moi ont été les piliers de ma réussite. En gage de ma reconnaissance je tiens à vous exprimer ma profonde gratitude pour tout ce que vous avez consenti d'efforts et de moyens pour me voir réussir.

À mon très chers frères Mhena et Madjid qui m'ont chaleureusement aidé et encouragé tout au long de mon parcours, j'exprime ma profonde reconnaissance et mon grand respect.

À mes oncles et tantes, votre bienveillance, vos conseils et votre expérience de vie ont été une source d'inspiration précieuse.

À mes chers cousins(es), votre présence dans ma vie a été une source de réconfort et de joie.

À ma meilleure amie Sara, et à tous mes amis(e) qui m'ont toujours encouragé, et à qui je me suis énormément attachée durant ces longues années, votre amitié est un cadeau précieux que je chérirai toujours, je vous souhaite beaucoup de réussite.

A mon binôme Lila et à tous ceux que j'aime.

SORAYA

Sommaire

Introduction générale	6
 Chapitre 1 : Cadre conceptuel et théorique sur l'avantage concurrentiel	
Section 1 : Les définitions des concepts clés liés à l'avantage concurrentiel	9
Section 2 : Les différents types de l'avantage concurrentiel.....	10
Section 3 : Les sources de création d'avantage concurrentiel : entre chaîne de valeur et ressources de l'entreprise.....	15
 Chapitre 2 : Identification de l'avantage concurrentiel par le management des compétences	
Section 1 : Définition des concepts clés (la compétence, le management des compétences).....	27
Section 2 : Les approches du management des compétences.....	30
Section 3 : Principes et enjeux Du Management des compétences.....	37
Section 4 : Les stratégies pour maintenir un avantage concurrentiel par le management des compétences.....	46
 Chapitre 3 : La construction de l'avantage concurrentielle par le management des compétences au sein de l'entreprise ACTEL ALGERIE	
Section 1 : Présentation de l'entreprise Algérie télécom (AT).....	54
Section 2 : L'analyse de la politique de management des compétences de l'entreprise ACTEL Algérie Télécom De DRAA BEN KHEDDA.....	70
Section 3 : L'évaluation de management des compétences sur la plateforme et l'avantage concurrentiel de l'entreprise ACTEL Algérie Télécom.....	74
 Conclusion générale.....	93
 Bibliographie	
Table des matières	
Annexes	

➤ Introduction

Le management stratégique est l'ensemble des décisions et actions qui orientent une entreprise vers la réalisation de ses objectifs à long terme, il implique l'analyse de l'environnement de l'entreprise, la formulation de stratégies et la mise en œuvre de plans d'actions pour atteindre ses objectifs. L'une des finalités qu'on assigne au management stratégique est de trouver la manière dont une entreprise peut garantir sa survie dans un environnement compétitif et turbulent et ce par le biais de la création d'un avantage concurrentiel.

La construction d'un avantage concurrentiel nécessite une analyse approfondie du marché des clients et des concurrents ainsi qu'une compréhension claire des forces et faiblesses de l'entreprise, elle implique également une capacité à innover et à s'adapter rapidement aux changements du marché. En fin de compte la construction d'un avantage concurrentiel solide peut aider l'entreprise à attirer et fidéliser les clients, à augmenter sa part de marché et à améliorer sa rentabilité et assurer sa pérennité et sa croissance. Un avantage concurrentiel peut être définie comme un élément qui permet à une entreprise de se différencier de ces concurrents et de répondre aux besoins spécifiques de ses clients, il peut s'agir d'un produit innovant, d'une qualité supérieure, d'un service client exceptionnel ou d'une stratégie marketing ou encore d'une gestion des compétences efficace.

Le management des compétences est un enjeu majeur pour les entreprises qui souhaitent de démarquer de leurs concurrents pour y parvenir, le management des compétences est une approche stratégique qui consiste à identifier, développer et mobiliser les compétences clés de l'entreprise pour atteindre ses objectifs. En effet, la compétence des collaborateurs est un élément essentiel de la performance de l'entreprise et peut constituer un avantage concurrentiel durable si elle est gérée efficacement.

Le management des compétences permet ainsi d'optimiser la gestion des ressources humaines en alignant les compétences des collaborateurs sur les besoins de l'entreprise et en favorisant leurs développements continus. Cette approche permet également d'améliorer la satisfaction et l'engagement des collaborateurs en leur offrant des perspectives d'évolution professionnelle et en valorisant leurs talents. Dans ce contexte le management des compétences est dans un levier clé pour construire un avantage concurrentiel durable et renforcer la performance globale de l'entreprise.

➤ **Problématique**

Les entreprises doivent être capables de comprendre les compétences clés dont elles ont besoins pour réussir de recruter et de former les employés possédant ces compétences, de les aligner sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et de les maintenir motivés et engagés.

Dans ce mémoire on va traiter cette problématique générale :

- Comment construire un avantage concurrentiel par le management des compétences ?

➤ **Méthodologie**

Nous présentons dans les développements suivants une synthèse théorique et une synthèse pratique.

Le cadre Théorique : dans cette partie nous essayons de découvrir la notion de l'avantage concurrentiel et l'identification de ce dernier par le management des compétences.

Le cadre pratique : dans cette partie nous essayons de découvrir l'identification de l'avantage concurrentiel par le management des compétences au sein de l'agence commerciale des télécommunications ACTEL ALGÉRIE Télécom de DBK.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel et théorique sur l'avantage concurrentiel

Les entreprises évoluent dans un environnement très concurrentiel, de plus en plus complexe, qui garantit leurs survies grâce à leurs capacités à s'adapter (flexibilité), mais aussi à faire face à la concurrence (compétitivité).

La plupart des entreprises cherchent aujourd'hui à réussir dans leurs opérations, leurs activités et s'efforcent de renforcer leurs positions stratégiques et concurrentielles, espérant atteindre l'excellence et se distinguer de leurs concurrents directs et indirects.

L'avantage concurrentiel est obtenu par des organisations capables de développer des capacités stratégiques appréciées par les clients et difficiles à imiter pour les concurrents. Il doit avoir trois caractéristiques : il doit être durable dans le temps, il doit être parfaitement identifiable et il doit être défendable face à la concurrence.

Une organisation a un avantage concurrentiel lorsqu'elle dispose d'un ensemble d'éléments qui lui permettent de se différencier de la concurrence. L'avantage concurrentiel est mis en évidence à l'issue du diagnostic stratégique mené par l'organisation, il se compose d'actifs, de compétences stratégiques et de facteurs clés de succès (FCS) ou de réussite (FCR).

Pour assurer la pérennité de la survie de l'entreprise, celle-ci est tenue d'offrir à ces clients une valeur supérieure à celle de ses concurrents. A cet effet, les dirigeants de l'entreprise sont invités à mettre en place une stratégie de fidélisation des clients et de répondre à l'évolution de l'environnement concurrentiel actuel.

Cependant, pour être résilients à cet environnement et pouvoir contourner les différentes dimensions de la concurrence, les décideurs doivent choisir parmi toutes les sources possibles d'avantage concurrentiel qui permettent une proposition de valeur favorable.

Dans ce premier chapitre nous discutons sur le concept d'avantage concurrentiel, et nous mettons l'accent sur sa cohérence conceptuelle. Ensuite, nous allons voir les types et sources d'avantage concurrentiel.

Section 1 : Les définitions des concepts clés liés à l'avantage concurrentiel

Cette section abordera les définitions des concepts clés de la concurrence, de l'avantage concurrentiel et de l'avantage concurrentiel durable.

1. Le concept d'avantage concurrentiel

M. PORTER est le premier qui a défini la notion de l'avantage concurrentiel dans son ouvrage « avantage concurrentiel » (1986), « *Pour celui-ci, l'avantage concurrentiel est l'habilité de l'entreprise à offrir un produit ou un service à moindre coût ou un produit distinct par rapport à d'autres produits dans le marché avec la capacité de cette entreprise à continuer de préserver cet avantage, c'est tout ce qui permet à une entreprise de surpasser la concurrence.*

- *Pour être efficace cet avantage doit être unique, nettement supérieur et adaptable à diverses situations ;*
- *Pour durer, l'avantage concurrentiel doit accepter les marges réduites, rendre l'imitation difficile et réinvestir les marges pour assurer la différenciation et l'amélioration et pour éviter l'obsolescence.*

Un avantage concurrentiel correspond à une meilleure maîtrise par l'entreprise d'un facteur clé de succès, particulier, par rapport à ses concurrents. L'avantage concurrentiel repose sur une aptitude, une capacité de l'entreprise à développer des éléments dans ses activités (approvisionnement-production-commercialisation) ; Mais cette offre doit aussi être supérieure à celle des concurrents pour constituer un réel avantage concurrentiel. »¹

Selon M. Porter, dans son ouvrage "Avantage concurrentiel" (1986), la notion d'avantage concurrentiel s'agit de la capacité d'une entreprise à proposer un produit ou service soit à moindre coût, soit différencié par rapport aux autres offres sur le marché, tout en maintenant cette position. Pour être efficace, cet avantage doit être unique, nettement supérieur et adaptable. Pour perdurer, il doit accepter des marges réduites, rendre l'imitation difficile, réinvestir les marges pour la différenciation et éviter l'obsolescence. En somme, un avantage concurrentiel résulte de la maîtrise par l'entreprise d'un facteur clé de succès, surpassant ainsi ses concurrents grâce à ses compétences dans les domaines clés de ses activités.

¹ Chemma Nawal, « *le choix stratégique et l'avantage concurrentiel de l'entreprise* », Mémoire de magister, Université Abou Bakr Belkaid de BISKRA, p16

2. Le concept de la concurrence

Le terme de concurrence est l'un des termes les plus couramment utilisés à notre époque, et ce concept forme une dimension qui ne peut être facilement ignorée dans les études sur les entreprises et leurs relations avec leurs environnements. Elle est au cœur des enjeux actuels et l'une des préoccupations contemporaines incontournables.

La concurrence est considérée comme une partie importante du système de marché, elle implique des entreprises produisant le même produit ou des substituts, elle a un impact considérable sur les capacités des entreprises et leurs possibilités de sélection (marché ciblé, intermédiaires, fournisseurs, ...)

« Elle est également définie comme le premier moteur de l'économie de marché, et le mécanisme complet de la régulation de l'économie et de la dynamique qui permet d'atteindre le maximum profit possible avec un maximum de liberté. »²

La concurrence peut être définie comme un élément fondamental du système de marché où différentes entreprises produisant des produits similaires ou substituables rivalisent pour attirer les consommateurs. Cela a un impact significatif sur les entreprises, influençant leurs stratégies de ciblage de marché, leurs relations avec les acteurs de la chaîne d'approvisionnement et leurs capacités à générer des profits dans un environnement économique libre.

3. Le concept de l'avantage concurrentiel durable

L'accent sur la durabilité de l'avantage concurrentiel a été mis par Day en 1984 dans son ouvrage intitulé « Strategic Market Planning : The Pursuit of Competitive Advantage », en évoquant l'intérêt de la planification dans les stratégies commerciales et les modalités de prolongement de l'avantage concurrentiel dans le temps.³

En 1991, Barney précise en analysant le lien entre l'avantage concurrentiel durable et les ressources de l'entreprise, que sa construction ne peut se faire indépendamment de la capacité de l'entreprise à générer de la valeur à partir des ressources mobilisées en se favorisant les principes de

² Chemma Nawal, « le choix stratégique et l'avantage concurrentiel de l'entreprise », Mémoire de magister, Université Abou Bakr Belkaid de BISKRA, p17

³ Day S.G., (1984), «Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage».

rareté, d'immutabilité et de durabilité de la ressource, cette stratégie permet de perpétuer l'écart vis-à-vis des concurrents.⁴

Selon Damanpour (1996), une entreprise détient un avantage concurrentiel durable lorsqu'elle a la capacité de préserver et de défendre ses parts de marchés par rapports à ses rivales. Il ajoute que ce dernier est tributaire des compétences de base produisant des avantages à long terme pour l'entreprise.⁵

Hoffman (2000) résume tous les travaux antérieurs qui traitent la question de l'avantage concurrentiel durable. En se basant sur les différentes perspectives existantes dans la littérature, il assimile l'avantage concurrentiel durable à un résultat de la mise en œuvre d'une stratégie créatrice de valeur qui n'est pas préconisée simultanément par la concurrence et dont les résultats ne peuvent être reproduits.⁶

En se basant sur les définitions précédemment fournies, on peut conclure qu'un avantage concurrentiel durable consiste en un ensemble d'attributs qui découle de la mise en pratique d'une stratégie, permettant à une entreprise de surpasser ses concurrentes actuelles et potentielles, tout en empêchant ces dernières de reproduire cet avantage ou de bénéficier des résultats qu'il engendre.

⁴ Barney J., (1991), «*Firm resources and sustained competitive advantage*», *Journal of Management*, 17, 1, pp.99-120.

⁵ Damanpour F., (1996), «*Organizational complexity and competitive strategies: developing and testing multiple contingency models*», *Management Science*, 42, 5, pp. 629-782.

⁶ Hoffmann N. P., (2000), «*An examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future*», *Academy of Marketing Science Review*, 11, 4, pp. 245-348.

Section 2 : Les différents types de l'avantage concurrentiel

A travers les différentes stratégies des entreprises, ces dernières tentent de créer un avantage concurrentiel afin d'assurer leur pérennité. Les stratégies concurrentielles sont conçues afin d'aider les entreprises à déployer leurs atouts et ressources pour se procurer un avantage concurrentiel. Ainsi, chaque entreprise formule sa stratégie concurrentielle spécifique en fonction de ses forces et de ses faiblesses, ses ressources, son environnement concurrentiel ainsi que les attentes et les besoins des clients.

Bien qu'il existe autant de stratégies que d'entreprises en concurrence, face à un ensemble de forces et de faiblesses qu'une entreprise peut avoir par rapport à ses concurrentes, cette dernière ne peut développer que deux types d'avantage concurrentiel : des coûts peu élevés ou une différenciation.

1. L'avantage concurrentiel par les coûts

« Si pour un produit donné, un prix de marché est imposé pour l'ensemble des entreprises concurrentes, afin d'être compétitive une entreprise devra le produire avec les coûts les plus bas ; autrement dit, c'est de la capacité de l'entreprise à minimiser ses coûts que dépend son avantage concurrentiel. »⁷

En effet, l'avantage concurrentiel par les coûts est obtenu lorsque les coûts de production d'une entreprise sont inférieurs à ceux de ses concurrents. Cela permet à l'entreprise de vendre ses produits ou services à un prix inférieur tout en réalisant un bénéfice. Pour mettre en œuvre cette stratégie, les entreprises peuvent adopter différentes mesures telles que l'optimisation des processus de production, l'utilisation de technologies moins coûteuses, la réduction des coûts de main-d'œuvre, la négociation des coûts avec les fournisseurs, etc.

Cependant, cette stratégie n'est pas sans risques, les entreprises peuvent rencontrer des difficultés si elles réduisent les coûts à un point tel que la qualité des produits ou des services en souffre. Les entreprises peuvent également être confrontées à des obstacles tels que des barrières à l'entrée, des réglementations gouvernementales et des fluctuations des coûts des matières premières.

Enfin l'avantage concurrentiel par les coûts ne doit pas être considéré comme une stratégie unique pour toutes les entreprises. Les entreprises doivent évaluer leurs positions sur le marché, leurs capacités à réduire les coûts et leurs capacités à maintenir la qualité de leurs produits ou services avant de décider d'adopter cette stratégie.

⁷ Lehmann-Ortega L. et al. (2005). « *Strategor: Politique générale de l'entreprise* », Edition Dunod, Paris. pp.128-129.

2. L'avantage concurrentiel par la différenciation

Selon Porter (1999), « *l'hypothèse de base derrière chaque stratégie de différenciation est que l'entreprise choisit une ou plusieurs caractéristiques que de nombreux clients perçoivent comme importantes et se met en position de seule à pouvoir satisfaire leurs besoins. Cette position unique est rémunérée par un surpris.* »⁸

L'avantage concurrentiel par la différenciation est une stratégie utilisée par les entreprises pour se démarquer de leurs concurrents en offrant des produits ou des services uniques. Les entreprises peuvent différencier leurs produits ou services de différentes manières, telles que la qualité, la fonctionnalité, le design, la marque, le service client, etc.

Cette stratégie permet aux entreprises de se positionner sur le marché en offrant des produits ou des services qui répondent à des besoins spécifiques des clients. Les entreprises peuvent également fixer des prix plus élevés pour leurs produits ou services différenciés, car ils offrent une valeur ajoutée unique pour les clients.

Cependant, cette stratégie n'est pas sans risques, les entreprises peuvent rencontrer des difficultés si elles ne parviennent pas à maintenir la qualité ou la différenciation de leurs produits ou services. Les entreprises peuvent également être confrontées à des obstacles tels que des coûts de recherche et développement élevés, la concurrence accrue et la nécessité de maintenir des normes de qualité élevées.

Par conséquent, les entreprises doivent parvenir à une proximité des coûts avec leurs concurrents en maintenant très bas les coûts des activités qui ne permettent pas la différenciation des produits. Elles doivent trouver de nouvelles façons de rehausser le caractère unique de leurs produits ou de leurs services. Cependant, les stratégies de différenciation sont souvent temporaires, En cas de succès, l'entreprise sera copiée et perdra de sa valeur, de sorte que de nouvelles façons doivent être trouvées pour améliorer le caractère unique de son produit ou service.

⁸ Porter.M.,(1999) « *L'avantage concurrentiel* », Edition Dunod, Op.Cit, p,26.

3. L'avantage concurrentiel par la concentration

Lorsqu'une entreprise ne peut pas obtenir un avantage concurrentiel grâce à un avantage en termes de coûts ou à une différenciation, le recours à une stratégie de concentration (ou de niche) peut être plus approprié.

Contrairement aux stratégies de maîtrise des coûts et de différenciation, qui visent à cibler de vastes marchés, les stratégies ciblées ciblent des marchés de niche spécifiques et souvent de petite taille. Cette stratégie moins ambitieuse consiste à refuser d'affronter les concurrents en faisant des offres très spéciales qui n'attirent qu'une partie des clients.

Selon Porter 1999, « *La firme qui concentre son activité, sélectionne un segment ou un groupe de segments dans le secteur et la taille en mesure de sa stratégie pour le servir à l'exclusion de tous les autres. En optimisant sa stratégie à l'égard du segment cible, elle cherche à obtenir un avantage supérieur dessus à défaut de pouvoir le détenir pour l'ensemble du secteur.* »⁹

Le principe de cette stratégie est de spécialiser les activités d'une manière que d'autres entreprises ne font pas (en choisissant le leadership en matière de coûts ou la différenciation). Si un marché de niche a des caractéristiques distinctives et durables, une entreprise peut développer ses propres portes d'entrée de la même manière que d'autres entreprises établissent des portes d'entrée pour des marchés cibles plus larges.

Construire un avantage concurrentiel par la concentration, consiste pour l'entreprise à bâtir un avantage concurrentiel par les coûts ou la différenciation sur un marché cible plus ou moins étroit. Par conséquent, les ressources et les compétences déployées par les entreprises qui choisissent de rechercher ce type d'avantage concurrentiel doivent être professionnelles et distinctives.

⁹ Porter.M.,(1999) « *L'avantage concurrentiel* », Edition Dunod, Op.Cit, p,27.

Section 3 : Les sources de création d'avantage concurrentiel : entre chaîne de valeur et ressources de l'entreprise

La compréhension des sources de création d'un avantage concurrentiel représente l'un des champs de recherche les plus essentiels dans le domaine du management stratégique.

1. La création d'un avantage concurrentiel à travers la chaîne de valeur d'une entreprise

Porter a introduit le concept de la chaîne de valeur dans son livre intitulé « l'avantage concurrentiel » en management.

La chaîne de valeur est un outil permettant de décomposer les différentes étapes d'une entreprise en opérations simples, afin d'identifier les sources potentielles d'avantage concurrentiel. Elle représente toutes les activités nécessaires pour fournir un produit ou un service au client, en illustrant comment ce produit ou service crée de la valeur et génère des coûts tout au long de son processus, de sa conception à sa livraison, voire au service après-vente.

« La configuration de ces activités diffère d'une entreprise à une autre et c'est la manière dont elle est menée qui permet à l'entreprise de se procurer un avantage concurrentiel. »¹⁰

L'objectif de l'analyse de la chaîne de valeur est d'identifier les activités au sein de chaque étape qui peuvent être optimisées pour réduire les coûts, améliorer la qualité ou différencier les produits ou services de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

¹⁰ Ensign P. C. (2001), « Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships ». Journal of General Management, 27. 1, pp.18-42.

Figure n° 01 : La chaîne de valeur type selon Micheal Porter



Source : M.Porter, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, 1999, P53

1.1. La création d'un avantage concurrentiel par les coûts à travers la chaîne de valeur

« Une entreprise détient un avantage concurrentiel par les coûts si l'ensemble des coûts de toutes les activités créatrices de valeur qu'elle exerce est inférieur aux coûts de celles de ses concurrentes. Dans ce sens, deux démarches sont à l'origine de la création d'avantage concurrentiel à partir de la chaîne de valeur »¹¹ :

En identifiant et en optimisant les activités de la chaîne de valeur qui coûtent le plus cher, une entreprise peut réduire ses coûts de production, ce qui peut lui permettre de proposer des prix plus compétitifs.

¹¹ Ensign P. C. (2001), « Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategie Linkages and Interrelationships ». Journal of General Management, 27. 1, p138.

1.1.1. Réduire les coûts des différentes activités de la chaîne de valeur

La réduction des coûts des activités primaires et des activités secondaires permet de créer un avantage concurrentiel en termes de coûts.

Le travail de Porter (1999) se concentre sur la capacité à obtenir un avantage concurrentiel en maîtrisant les facteurs qui influencent l'évolution des coûts des activités génératrices de valeur, tels que les économies d'échelle et l'apprentissage.

Une entreprise doit être capable de surpasser ses concurrentes d'une manière qui soit durable et profitable. L'un des principaux moyens d'atteindre un avantage concurrentiel est en effet de réduire les coûts des activités primaires et secondaires.

. **Activités Primaires** : Ce sont les activités directement liées à la production et à la livraison du produit ou service, cela comprend des aspects tels que la logistique, la production, la commercialisation et la distribution. En réduisant les coûts associés à ces activités, une entreprise peut produire ses biens ou services de manière plus efficiente et compétitive.

. **Activités Secondaires** : Ces activités sont celles qui soutiennent les activités primaires, telles que la gestion des ressources humaines, la technologie de l'information, la recherche et le développement. Réduire les coûts dans ces domaines peut également contribuer à l'efficacité globale de l'entreprise.

Pour ce qui est de l'influence des facteurs sur l'évolution des coûts, Porter souligne deux éléments clés :

. **Économie d'Échelle** : Cela signifie que plus une entreprise produit, plus elle peut répartir ses coûts fixes sur un plus grand nombre d'unités produites, cela réduit le coût unitaire de production. Par conséquent, les entreprises cherchent à maximiser leurs productions pour bénéficier de cette économie d'échelle.

. **Apprentissage** : Il s'agit de l'idée que plus une entreprise opère dans un secteur donné, plus elle acquiert d'expérience et de connaissances. Cette expérience peut lui permettre de devenir plus efficace au fil du temps, ce qui se traduit par une réduction des coûts.

Enfin, l'idée de Porter est que les entreprises peuvent se démarquer en réduisant les coûts de leurs activités principales et secondaires. Cela peut se faire en cherchant des économies d'échelle, en améliorant les processus de production, en investissant dans la recherche et le développement pour innover, ou en utilisant la technologie de manière plus efficace. En maîtrisant ces facteurs, une entreprise

peut offrir des produits de meilleure qualité à des prix compétitifs, ce qui lui donne un avantage concurrentiel sur le marché.

1.1.2. Remodeler la chaîne de valeur

« Cette démarche consiste pour l'entreprise de mobiliser de nouvelles méthodes d'exercice de ses activités (production, distribution et commercialisation). Adopter une chaîne de valeur complètement différente de celle des concurrents est à l'origine des changements radicaux de la position relative en termes de coûts. »¹²

Pour Porter (1999) *« le remodelage de la chaîne de valeur provient des sources d'un processus de fabrication différent, des différences dans l'automation, des ventes directes au lieu des ventes indirectes, d'un nouveau circuit de distribution d'une nouvelle matière première. Des différences implorantes dans l'intégration verticale vers l'aval ou vers l'amont, d'un déplacement de la localisation des installations par rapport aux fournisseurs et aux clients et des nouveaux supports publicitaires »¹³*

« Ces sources d'avantage concurrentiel ne s'excluent pas mutuellement, guidée par une finalité rentière. L'entreprise peut puiser l'avantage concurrentiel des deux précédentes sources à la fois. »¹⁴

En résumé, le remodelage de la chaîne de valeur consiste à repenser et à réorganiser les différentes étapes du processus commercial pour obtenir un avantage concurrentiel, que ce soit en réduisant les coûts, en différenciant les produits ou en améliorant la satisfaction client. Cela peut être un élément clé de la stratégie d'une entreprise pour rester compétitive sur le marché.

¹² Porter.M.,(1999) « *L'avantage concurrentiel* », Edition Dunod, Op.Cit, p,126.

¹³ Metais E.,(2004), « *Stratégie et ressources de l'entreprise : théories et pratiques* », Édition Economica ,Paris, p.32.

¹⁴ Penrose F.; (1959) « *Theory of the Growth of the Firm* », Op. Cit.

1.2. La création d'un avantage concurrentiel par la différenciation à travers la chaîne de valeur

L'objectif de l'identification des activités de la chaîne de valeur est d'isoler les activités qui contribuent à la différenciation de l'offre d'une entreprise. Selon Porter, la différenciation émerge des activités spécifiques exercées par une entreprise et de l'impact qu'elles ont sur ses clients. Toutes les activités créatrices de valeur peuvent potentiellement être une source de caractéristiques uniques.

La différenciation peut provenir à la fois des activités principales et des activités de soutien de la chaîne de valeur. Même les activités créatrices de valeur qui représentent un faible coût par rapport au coût total sont importantes pour la différenciation. Une approche basée sur l'analyse des coûts ne permet pas de distinguer toutes les activités pouvant contribuer à la différenciation.

L'objectif principal de cette stratégie est d'attirer les clients en offrant quelque chose de significativement différent de ce qui est disponible sur le marché. Cela permet à l'entreprise de justifier des prix plus élevés pour son produit ou service, car les clients sont prêts à payer davantage pour les avantages uniques qu'ils obtiennent.

Porter mentionne également que la différenciation peut résulter de l'ampleur des activités, c'est-à-dire en offrant une gamme de produits plus large. De plus, la différenciation peut également provenir des activités en aval de l'entreprise, telles que les circuits de distribution, le service après-vente et la formation des clients, qui contribuent à rendre l'offre unique.

Selon le modèle de Porter, pour créer un avantage concurrentiel par la différenciation à travers la chaîne de valeur, il est nécessaire de suivre ces étapes clés :

- **Analyse de la chaîne de valeur** : Commencez par comprendre en détail les activités de votre entreprise à travers la chaîne de valeur, de la production à la distribution, en passant par la logistique, le marketing, etc.
- **Identification des opportunités de différenciation** : Identifiez les activités au sein de la chaîne de valeur où vous pouvez apporter une valeur ajoutée unique. Cela peut inclure la qualité du produit, le service client, l'innovation technologique, la personnalisation, etc.

- **Développement des capacités uniques** : Investissez dans les ressources et les compétences nécessaires pour exceller dans les domaines que vous avez identifiés. Par exemple, si la technologie est un facteur de différenciation, développez une équipe de R&D solide.
- **Création des partenariats stratégiques** : Collaborez avec des partenaires qui peuvent renforcer votre différenciation. Cela peut inclure des fournisseurs de haute qualité, des distributeurs efficaces ou des alliances stratégiques.
- **Communication de différenciation** : Faites savoir à vos clients pourquoi votre produit ou service est unique, et en quoi il répond à leurs besoins de manière supérieure à vos concurrents. Cela nécessite une stratégie marketing efficace.
- **Surveillance de la concurrence** : Restez à l'affût des actions de vos concurrents et ajustez votre stratégie en conséquence. La différenciation doit être constamment entretenue pour rester pertinente.
- **Investissement dans l'innovation continue** : Continuez à innover et à évoluer pour maintenir votre avantage concurrentiel.
- **Gestion des coûts** : Assurez-vous que les coûts associés à la différenciation sont justifiés par la valeur perçue par les clients. Il est essentiel de maintenir un équilibre entre la différenciation et la rentabilité.

Enfin, la différenciation à travers la chaîne de valeur consiste à identifier, développer et valoriser toutes les activités qui contribuent à créer une offre unique sur le marché, ce qui permet à une entreprise de se démarquer de ces concurrents.

2. Les ressources de l'entreprise : une source de création d'avantages concurrentiels

Dans cette section, nous commençons par fournir une explication de la notion, suivie d'une classification et d'une distinction entre les concepts de ressources et de compétences. Ensuite, nous examinons les caractéristiques d'une ressource créatrice d'avantage concurrentiel.

2.1. Les ressources de l'entreprise : entre définition, classification et distinction avec la notion des compétences

L'entreprise peut être considérée comme une collection de ressources gérées de manière à renforcer son avantage concurrentiel et améliorer ses résultats.

« La notion de ressources découle de la volonté de décrire avec précision l'ensemble du potentiel de l'entreprise. Les ressources constituent les éléments élémentaires permettant de définir ce potentiel. »¹⁵

L'entreprise est vue comme un ensemble de ressources utilisées pour renforcer sa compétitivité et améliorer ses performances. Les ressources sont les éléments essentiels qui définissent le potentiel de l'entreprise.

2.1.1. La diversité de la notion des ressources

La définition précise de la notion de ressources peut être difficile à établir, car elle englobe plusieurs sens différents en raison de nuances sémantiques. De nombreux auteurs ont tenté de contribuer à cette question en expliquant le changement de perspective de la Resource-Based View (RBV) qui a gagné en importance dans le domaine du management stratégique. Cette évolution considère la stratégie non plus comme une simple adaptation à l'environnement, mais plutôt comme la valorisation des ressources et compétences accumulées.

Malgré son ancienneté, la définition de Penrose (1959) reste d'un grand intérêt vu qu'elle met l'accent sur les services qu'une ressource peut procurer pour une entreprise. En effet, Penrose en assimilant la ressource aux éléments et facteurs permettant de créer des services que l'entreprise mobilise pour fonctionner et créer de la valeur.

¹⁵ Hofer C.W., Schendel, D., (1978), « *Stratery formulation: analytical concepts* », Op. Cit.

Dans son article « A resource based view of the firm », Wernerfelt (1984), il s'inspire du modèle SWOT et définit les ressources comme l'ensemble des facteurs matériels et immatériels associés à l'entreprise et qui conditionnent sa position.¹⁶

Barney (1991) quant à lui a tenté d'enrichir la définition de Wernerfelt en proposant une acception élargie de la ressource en l'associant aux différents actifs et capacités dont jouit une entreprise, mais également au capital cognitif, organisationnel et informationnel nécessaire à l'exercice stratégique de l'entreprise.¹⁷

La notion de ressources, dans le contexte du management stratégique, englobe divers sens et perspectives. Elle représente l'ensemble des éléments, compétences, actifs, et facteurs matériels ou immatériels que l'entreprise mobilise pour fonctionner, créer de la valeur et maintenir sa position concurrentielle. Cette vision élargie inclut non seulement les ressources tangibles, mais aussi le capital cognitif, organisationnel, et informationnel nécessaires à la stratégie de l'entreprise. Ainsi, la Resource-Based View (RBV) considère la stratégie comme la valorisation de ces ressources, allant au-delà de l'adaptation à l'environnement pour mettre l'accent sur la création de services et de valeur pour l'entreprise.

2.1.2. La classification des ressources

Comme mentionné précédemment, il existe de nombreuses interprétations de la notion de ressources, ce qui a conduit à la proposition de plusieurs classifications, cette diversité de définitions a engendré différentes approches pour catégoriser les ressources.

En 1978, Shendel et Hofer proposent une catégorisation composée des ressources financières, du capital humain, des ressources matérielles regroupant les moyens et infrastructures de production, des ressources immatérielles à titre des systèmes informationnels et organisationnels. Ces auteurs ont mis l'accent sur une nouvelle composante à savoir la technologie en faisant allusion à l'aspect technique de production.¹⁸

¹⁶ Wernerfelt B. (1984), «A Resource-Based View of the Firm», *Strategie Management Journal*, 5,2, pp.171-180.

¹⁷ Barney J., (1991). «*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*». *Journal of Management*.17, pp.99.120.

¹⁸ Durand R. et Quelin B. (1997). « *Comment envisager l'évolution économique sans concevoir une firme évolutionniste ? Contribution de la théorie des ressources à une théorie évolutionniste* » Communication présentée à la VI^{ème} conférence de l'association internationale du management stratégique. Montréal.

Barney (1991) a identifié trois types de ressources qui existent au sein d'une entreprise, il les a classés en ressources tangibles, comprenant les éléments matériels de l'entreprise ; les ressources humaines, qui font référence aux connaissances, à la formation disponible et au capital relationnel ; et enfin, les ressources organisationnelles, qui englobent les systèmes de planification et de déploiement stratégique internes et externes de l'entreprise dans ses relations avec ses partenaires.

Ces classifications mettent en évidence différentes dimensions des ressources au sein d'une entreprise, ce qui peut être utile pour analyser sa capacité à créer de la valeur et maintenir un avantage concurrentiel.

2.1.3. La distinction entre la notion de ressources et de compétences de la firme

La description et la catégorisation des ressources sont certes utiles, mais elles ne suffisent pas à définir précisément leur nature foncière. Par conséquent, il est préférable de faire une distinction entre les ressources et les compétences de l'entreprise.

Comme nous l'avons vu précédemment, il existe plusieurs définitions des ressources, la distinction entre les ressources et les compétences se situe dans de l'entreprise, mais toutes s'accordent sur le fait que l'entreprise est constituée d'un ensemble de ressources qui peuvent être classées en actifs et en facteurs.

Ces facteurs peuvent être génériques et que l'entreprise acquière sur le marché, en revanche il y a des ressources spécifiques, propres à l'entreprise et qui lui permettent de se distinguer par rapports aux concurrents.¹⁹

La distinction entre la notion de ressource et de compétence d'une firme réside dans la composition de ces éléments. Les ressources sont constituées de facteurs et d'actifs, tandis que les compétences sont liées à la capacité d'organisation de l'entreprise pour utiliser ces ressources de manière coordonnée afin d'atteindre ses objectifs stratégiques et de s'adapter à un environnement changeant. Les ressources peuvent être génériques et acquises sur le marché, tandis que certaines sont spécifiques à l'entreprise et lui permettent de se démarquer de ses concurrents.

¹⁹ Grise, J. et al (1997), « *Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable* ». Document de travail, Université Laval, Québec, Canada.pp. 1-14.

2.2. Les caractéristiques des ressources créatrices d'avantage concurrentiel

Selon l'approche par les ressources et les compétences abordée dans ce chapitre, une entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel en mettant en place des ressources et des compétences qui doivent satisfaire plusieurs critères.

Grisé et al. (1997) notent que les ressources de l'entreprise ne peuvent pas être toutes à l'origine d'un avantage concurrentiel durable. L'auteur ajoute que, pour activer et capitaliser ces ressources dans un objectif de création d'avantage concurrentiel, elles doivent satisfaire quatre caractéristiques.²⁰

Premièrement, les ressources doivent servir à générer de la valeur en accomplissant les tâches assignées à l'entreprise, elles doivent également faciliter l'entrée de l'entreprise sur différents marchés et jouer un rôle important dans la maximisation de la valeur de ses produits ou services.

Deuxièmement, pour qu'une ressource puisse offrir un avantage concurrentiel, elle doit être rare, spécifique à l'entreprise et représenter une source de différenciation par rapport à ses concurrents.

Troisièmement, une ressource ayant la capacité de permettre à l'entreprise de se différencier ne doit pas être facilement imitable, dans le sens où l'entreprise doit détenir une exclusive quant à ce facteur. Pour qu'une ressource soit difficilement imitable, elle doit remplir trois conditions à savoir : les conditions historiques uniques, l'ambiguïté causale et la complexité sociale.

Quatrièmement, il est essentiel que la ressource ne puisse pas être remplacée. En effet, la valeur compétitive qu'elle confère ne devrait pas être reproduite par une autre ressource alternative.

Pour Warnier (2008), la substitution se situe entre l'imitation et la création, il explique également que la durabilité d'un avantage concurrentiel dépend de la capacité d'une entreprise à ériger des obstacles à la mobilité des ressources, limitant ainsi la concurrence. Cela implique de maintenir l'hétérogénéité et les déséquilibres sur le marché en veillant à restreindre la compétition pour l'acquisition des ressources. En d'autres termes, l'entreprise doit préserver son exclusivité sur une ressource par rapport à ses concurrentes.

²⁰ Depeyre C., (2005), « *Retour sur la théorie des ressources* », Edition Libellio d'AEGIS, hal-00262991f, pp.9-14.

En se basant sur les définitions précédemment fournies, on peut conclure qu'un avantage concurrentiel durable consiste en un ensemble d'attributs qui découlent de la mise en pratique d'une stratégie, permettant à une entreprise de surpasser ses concurrentes actuelles et potentielles, tout en empêchant ces dernières de reproduire cet avantage ou de bénéficier des résultats qu'il engendre.

La conclusion de ce chapitre souligne l'importance cruciale de comprendre les concepts fondamentaux de l'avantage concurrentiel, ses divers types et les sources de sa création. Nous avons exploré en détail les différentes définitions de l'avantage concurrentiel, mettant en évidence son rôle central dans la réussite des organisations. De plus, nous avons identifié les deux principales approches pour créer un avantage concurrentiel : l'analyse de la chaîne de valeur et l'exploitation des ressources de l'entreprise.

L'analyse de la chaîne de valeur nous permet de décomposer les activités de l'entreprise en différentes étapes, mettant en évidence les domaines où des avantages concurrentiels peuvent être obtenus. Cela englobe la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, la différenciation des produits et la réactivité aux besoins du marché. Les ressources de l'entreprise, quant à elles, comprennent des actifs tangibles et intangibles, tels que les compétences, la technologie, la culture organisationnelle et la réputation. Ces ressources deviennent sources d'avantage concurrentiel lorsqu'elles sont rares, difficiles à imiter, non substituables et exploitées de manière efficace.

En fin de compte, ce chapitre a jeté les bases essentielles pour comprendre comment les entreprises peuvent développer et maintenir un avantage concurrentiel durable. Il nous a également préparés à explorer plus en profondeur la gestion des compétences, qui constitue un élément clé de cette dynamique concurrentielle. Dans les chapitres suivants, nous examinerons comment le management des compétences peut être utilisé comme un levier stratégique pour renforcer l'avantage concurrentiel d'une organisation.

Chapitre 2 : Identification de l'avantage concurrentiel par le management des compétences

L'avantage concurrentiel des entreprises ne dépend plus principalement de leurs choix de positionnement par rapport à l'environnement, mais plutôt de leur capacité à exploiter efficacement leurs ressources internes.

Parmi ces ressources internes, les connaissances occupent une place prépondérante, ainsi que la manière dont les organisations les utilisent, les partagent et les intègrent grâce à des processus d'apprentissage individuels et collectifs. Le management des compétences joue un rôle crucial dans cette dynamique.

Ce chapitre se penche sur l'importance du management des compétences en tant que levier fondamental pour créer et maintenir un avantage concurrentiel durable.

Section 1 : Définition des concepts clés (la compétence, le management des compétences)

Dans cette section, nous visons à expliquer le concept du management des compétences en définissant ses différentes approches, en mettant en lumière ses principes et enjeux.

1. Le concept de la compétence

L'utilisation du terme « compétences » en ressources humaines remonte à 1984. M. de Montmollin a alors défini la compétence comme « *ensemble stabilisé de savoir, conduites types, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau.* »²¹

Pour Guy Boterf, la compétence se définit comme « *le fait de savoir agir de manière responsable et validée ou de savoir mobiliser, intégrer et transférer des ressources dans un contexte professionnel donné.* »²²

En fait, la véritable définition opérationnelle de la compétence revient sans doute à ceux qui l'utilisent au quotidien, le club « développement et compétence » regroupant différents responsables de formation de grandes entreprises affiliés au GARF, présentait la compétence comme « *la capacité validée à mobiliser les savoirs acquis de toute nature, afin de maîtriser une situation professionnelle dans différentes conditions de réalisation.* »²³

La compétence peut être définie comme un ensemble de connaissances, d'aptitudes, d'expériences et de capacités qu'une personne possède et qui lui permettent d'accomplir efficacement une tâche, un travail ou une responsabilité spécifique. Dans le contexte de la gestion des compétences, il s'agit de l'ensemble des compétences individuelles et collectives d'une organisation, utilisées de manière stratégique pour atteindre un avantage concurrentiel sur le marché.

2. Le concept de management des compétences

Selon Dietrich Anne, « *le management des compétences est une méthode de gestion de l'organisation qui met l'accent sur le développement des compétences comme un élément essentiel de la*

²¹ M. De MONTMOLLIN, « intelligence de la tâche », ingénierie de formation, 2eme édition EYROLLES ,2012 ; P68.

²² Le BOTEF G., « *De la compétence à la navigation professionnelle* » ; ingénierie de la formation ; 2édition EYROLLES ;2012 ; P69.

²³ Ardouin T., « *l'ingénierie de formation* », édition DUNOD, paris ,2003 ; P36.

performance et de la création de valeur en entreprise. Ces compétences peuvent être individuelles, collectives ou organisationnelles. Gérer les compétences signifie donc que les ressources internes deviennent un avantage concurrentiel pour l'entreprise. »²⁴

Comme tout autre processus de gestion, le management des compétences implique nécessairement la gestion, ce qui se traduit par la gestion et le développement des compétences pour améliorer le professionnalisme des ressources humaines. Cette gestion commence dès que des décisions sont prises concernant les compétences, telles que l'évaluation, la motivation, la rémunération, etc.

Le management des compétences selon Dimitri Weiss, « se définit comme une dimension particulière de la gestion des ressources humaines, qui cherche à concilier, par la mobilisation et le renforcement des capacités d'actions des salariés, le développement des compétitivités d'une entreprise. »²⁵

Donc il a pour objet de « permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (connaissances, expériences, et aptitudes) et la motivation nécessaire pour exercer les activités et assumer les responsabilités qui sont ou seront indispensables à la vie et à l'évolution de l'entreprise. »²⁶

Le management des compétences joue un rôle crucial dans les préoccupations des départements des ressources humaines, et il est désormais incontournable pour les entreprises afin de satisfaire les attentes des employés, ainsi que pour promouvoir la formation, le développement des compétences et l'évaluation.

3. Définition générique du management des compétences

Cette définition reprend les éléments clés du management des entreprises aujourd'hui à savoir : performance, compétitivité et concurrence, elle met en relief l'importance de l'environnement de l'entreprise ainsi que les nouvelles relations entre l'interne et l'externe, cela en regroupant performance et compétence, résultats économiques et gestion des ressources humaines, conduite de l'organisation et professionnalisation des équipes.²⁷

²⁴ Dietrich Anne, « *le management des compétences* », Edition Vuibert, 2008, p.41.

²⁵ Weiss D : « *Ressources humaines* », édition d'organisation, Paris, 1999, p.395.

²⁶ Cohen A. & Soulier A. : « *Manager par les compétences* », édition Liaison, Paris, 2004, p.23.

²⁷ Idem, p 42.

Cette définition du management des compétences fait des hommes et de leurs capacités individuelles et collectives une variable différentielle de la performance de l'entreprise, lui permettant non seulement de faire face à la concurrence, mais de lui imposer ses règles. Le management des compétences qui se définit comme une réponse des entreprises à ce qui constitue un problème pour elles. Ce problème est souvent de nature multiforme, il n'apparaît que lors d'une multitude de facteurs internes et externes cumulent leurs effets pour désorganiser l'entreprise, alourdir ses coûts, ses délais, ou affecter la qualité de ses produits et services.

Enfin, le management des compétences se définit comme une technique managériale, on désigne ainsi le dispositif qui permet à l'entreprise de rationaliser son organisation et sa gestion et d'accroître son efficacité, ce dispositif mobilise²⁸:

- Des acteurs auxquels, il attribue des fonctions et des rôles fonctions nouveaux.
- Des techniques et des outils de gestion visant à renouveler et à coordonner les pratiques de gestion des ressources humaines.
- Des concepts et des valeurs permettant de renouveler les représentations de l'entreprise du travail et de l'homme au travail.

²⁸ Quélin Bertrand et Arrègle Jean-Luc, « *le management stratégique des compétences* », Ellipes Edition Marketing, Paris 2010, p.263.

Section 02 : Les approches du management des compétences

Le management des compétences a donné lieu à de nombreuses approches. En pratique, nous avons rencontré six types d'approches assez courantes²⁹:

- Les approches basées sur les connaissances, le savoir ;
- Les approches basées sur les savoirs faire ;
- Les approches basées sur les comportements ;
- Les approches intégrant les savoirs, savoirs faire et comportements ;
- Les approches basées sur les « compétences cognitives » ;
- Les approches basées sur les activités.

1. Les approches basées sur les connaissances

Ces approches considèrent que les connaissances sont essentielles pour développer des compétences. Elles sont intéressantes à la fois d'un point de vue historique et pratique.³⁰

1.1. La source historique

Les professions telles que médecin, ingénieur ou juriste nécessitent une formation académique approfondie, principalement axée sur la théorie et la cognition. Cette formation est essentielle pour pouvoir exercer ces métiers. En d'autres termes, seules les personnes ayant suivi une telle formation peuvent pratiquer ces professions.

1.2. La source pratique

Il est facile de transmettre et d'évaluer une approche basée sur les connaissances, mais cela ne suffit pas pour exercer une activité professionnelle. En effet, en plus des connaissances, il est nécessaire d'avoir des comportements adaptés tels que des méthodes, de l'écoute, de la communication, de l'intuition

²⁹ Le Corre, S., 2003, Gestion des compétences et qualification du travail : une analyse des politiques de firme, In : Dupray, A., Guitton, C., Monchatre, S. (Ed.), Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire, Octarès, Toulouse.

³⁰ Ibidem.

et de l'empathie. Ainsi, des approches basées sur l'évaluation des savoir-faire, potentiels et comportements ont émergé pour pallier ces limites.

2. Les approches basées sur les savoirs faire

Les approches basées sur le savoir-faire ne se limitent pas aux connaissances, mais incluent également les pratiques et les compétences pratiques. Elles sont donc une application de la notion d'action réussie. Leur intérêt réside dans leur simplicité, leur compréhensibilité et leur facilité à être décrites et évaluées. On peut ainsi observer la manière dont un professionnel exerce son métier, que ce soit un chauffeur, une secrétaire ou un menuisier. La description des compétences pratiques est simple et proche de la description des tâches à accomplir, ce qui facilite leur évaluation par l'observation directe du travail effectué.³¹

3. Les approches basées sur les comportements

Les approches basées sur les comportements comptent tenu de la « tertiarisation » de la plupart des métiers, toute une école, que l'on a appelée « behavioriste », a vu le jour dans les années 70 aux Etats-Unis pour tenter de mieux comprendre les déterminants du succès professionnel. Sur la base de nombreuses études, il a été possible d'identifier que certains comportements, s'ils étaient mis en œuvre, conduisaient généralement au succès professionnel³². Deux conséquences majeures ont été retirées de ces découvertes :

- ✓ L'observation des comportements actuels devrait permettre de prédire avec un degré de fiabilité assez élevé les comportements futurs d'un collaborateur ou d'un candidat.
- ✓ Pour analyser un poste de travail, on pourra interviewer le titulaire et chercher à identifier les situations les plus difficiles rencontrées, et les comportements requis pour y faire face (méthode des incidents critiques). Ces facteurs ont permis de développer des outils d'évaluation de collaborateurs et de postes. Au niveau des outils d'évaluation des postes, il s'agit surtout de la mise sur pied de descriptifs comportementaux de postes, qui servent ensuite au recrutement, à la sélection et au développement). Concernant les outils d'évaluation des collaborateurs, ils peuvent être regroupés en trois grandes catégories :

³¹ Le Corre. S, « *Gestion des compétences et qualification du travail : une analyse des politiques de firme* », 2003

³² Ibidem.

3.1. Les techniques d'interview

Les techniques d'interview utilisées pèchent souvent au niveau de la manière de poser les questions et de ce qui est recherché : questions fermées, questions induisant la réponse, questions stimulant la créativité ou les facultés intellectuelles mais sans rapport avec les comportements réels. Ces manques conduisent à d'importantes erreurs de recrutement, donc à des coûts très élevés. Or, il est apparu utile, voire indispensable, de centrer les questions sur les comportements passés, sur le vécu professionnel, partant du principe que les comportements anciens sont prédateurs de comportements futurs.³³

Cette approche se révèle assez efficace, compte tenu notamment de son faible coût et de sa bonne capacité à être diffusée parmi les cadres de l'entreprise. Sa fiabilité, bien que nettement supérieure à celle d'une évaluation moins structurée, reste cependant assez limitée, elle peut cependant être notablement améliorée par une mise en relation systématique des observations faites par plusieurs évaluateurs et par la recherche de consensus.

3.2. Les centres d'évaluation

Les centres d'évaluation ont été utilisés pendant la seconde guerre mondiale pour sélectionner les espions et autres agents spéciaux. Ils consistent à mettre les candidats dans des situations difficiles ou extrêmes afin d'observer leur réaction et évaluer leur comportement probable dans des situations similaires. Cette méthode est performante mais coûteuse et nécessite une logistique importante.

Elle peut également conduire à une uniformisation des profils plutôt qu'à une valorisation des complémentarités, ainsi qu'à des appréciations erronées du potentiel si un facteur bloquant empêche son expression.

3.3. Les outils d'évaluation du potentiel

De nombreux outils, qu'ils soient psychométriques ou basés sur les concepts de C.G. Jung, ont été développés au fil des années pour évaluer les compétences et les aptitudes des individus dans le monde professionnel.

Cependant, il est important de considérer la cohérence des concepts utilisés et la qualité de la construction de l'outil ainsi que sa validation pour mesurer réellement ce qu'il est sensé mesurer et prédire

³³ Anne Dietrich, « *Management des compétences* ». 2ème édition. Edition vuibert. 2010. France, Op. Cite. p.17.

des comportements futurs. Il convient également de garder à l'esprit que ces outils ne doivent pas être considérés comme une fin en soi, mais plutôt comme un support à un entretien d'évaluation structuré et approfondi. Malgré cela, l'utilisation d'outils performants associés à des entretiens peut permettre une évaluation rapide et individualisée, ainsi qu'une identification claire des facteurs de blocage du potentiel d'un collaborateur et des conditions nécessaires pour assurer son développement ciblé.

Toutefois, il est important de rester prudent car peu d'outils disposent actuellement d'une base de validation suffisante et d'études statistiques fiables en la matière. Ils montrent de manière très claire les conditions pour assurer le développement et le succès des collaborateurs³⁴, en termes d'organisation du travail, d'encadrement, de développement. Ils peuvent donc être très performants dans une approche évaluation de potentiel, mais aussi de gestion de la mobilité interne et d'orientation de carrière. Ils débouchent souvent sur une analyse des valeurs, des attitudes et des motivations profondes qui sous-tendent les comportements, ce qui peut être indispensable dans certaines circonstances (réorientation de carrière, prise de nouvelles responsabilités, ...).

Leur pertinence sera la plus élevée dans les fonctions où les dimensions comportementales sont les plus importantes. Dans les fonctions reposant sur un savoir-faire important, des mises en situation complémentaires sont largement souhaitables.

Les approches basées sur l'évaluation des comportements permettent de procéder à des bilans de compétences individuels performants, utiles pour la sélection et pour l'orientation. Cependant, la constitution de référentiels de compétences pour l'entreprise se révèle beaucoup plus difficile : d'une part, la démarche est lourde ; d'autre part, il est probable que différents comportements peuvent réellement conduire au succès, dans la mesure où ils sont parfaitement intégrés par le collaborateur et cohérents avec son environnement. Une approche trop linéaire pourrait être réductrice, voire dangereuse.

Les approches « béhavioristes » sont parfois critiquées, pour leur utilisation abusive ou en raison des concepts psychologiques souvent flous et peu maîtrisables, voire subjectifs qui les sous-tendent. Bien utilisées - et en respectant les règles de base concernant la validation et l'éthique d'utilisation de l'outil choisi - elles ont pourtant fait leurs preuves dans le cadre de la sélection et du développement de capacités managériales et commerciales notamment.

³⁴ Anne Dietrich, « *Management des compétences* ». 2^{ème} édition. Edition vuibert. 2010. France, Op. Cite, pp 22-23.

4. Les approches intégrant les savoirs, savoirs faire et Comportements

Face aux limites des approches précédentes, il est devenu évident de chercher à intégrer les savoirs, savoir-faire et comportements pour développer des outils complets. Cependant, cette démarche peut s'avérer lourde et complexe. De grands projets ont été lancés dans plusieurs grandes entreprises pour décrire précisément les compétences requises pour différents emplois, en suivant des étapes d'évaluation et de classification de fonctions. La qualité du travail analytique effectué ainsi que l'adhésion de l'organisation à ces démarches sont essentielles pour leur réussite. Cependant, ces projets peuvent être longs (au moins 2 ans) et nécessitent une mise à jour constante, ce qui peut représenter une charge importante pour l'organisation et freiner la mise en place du changement.

De plus, en période de restructuration, ces approches peuvent être remises en question en raison de critères d'efficacité ou de retour sur investissement. Enfin, les critères de succès identifiés peuvent ne pas être pertinents dans des environnements changeants.

5. Les approches basées sur les compétences « cognitives »

Les approches définissant les compétences³⁵ comme des aptitudes à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné, ont développé le concept de compétences cognitives. Il s'agit d'identifier la manière dont un individu aborde les problèmes, dont il structure les informations. Ce sont les « démarches intellectuelles », telles que : application, adaptation, création. Placées dans un contexte de « savoir de référence » (les connaissances de base sur lesquelles un individu peut s'appuyer telle qu'une expérience dans une spécialité juridique peut faciliter l'acquisition de compétences dans une autre spécialité), la « relation entretenue avec le temps et l'espace » (entre le très Court terme et le long terme ; entre l'espace de l'équipe et l'espace mondial), ainsi que « l'interaction relationnelle » (fréquence et nature de l'interaction).

L'évaluation des compétences des métiers respectivement des individus est donc relativement simple. La méthode peut de ce fait être utilisée à une large échelle, ce qui est précieux notamment pour la gestion de la mobilité interprofessionnelle et intersectorielle en périodes de mutations structurelles. Des cartographies de métiers, permettant d'identifier facilement, grâce à des programmes informatiques

³⁵ Michael S. Ledru M, « *Capital Compétence dans l'entreprise, une approche cognitive* », Paris, ESF, 1991, p122.

multicritères, des proximités entre les métiers, et partant des passerelles professionnelles, peuvent ainsi être établies.

Ces cartographies permettent également d'éviter des erreurs importantes : c'est ainsi qu'un cambiste, habitué à des horizons temporels très courts, à des interactions fréquentes et brèves et à des démarches intellectuelles de type application régulation, malgré un savoir de référence correspondant, pourra ne pas être à l'aise dans un travail de contrôle au back office, où les horizons sont plus longs, les interactions durables et les démarches intellectuelles de type application diagnostic.

Leur limite réside dans la globalité de l'approche, qui la rend moins utile pour des applications individuelles et en entreprise et dans l'absence de réelle identification de potentiel. On y fera donc surtout référence pour des approches collectives des compétences : recyclages, disparition de métiers, restructurations massives, délocalisation d'unités de production.

6. Les approches basées sur les activités, et liant activités et Compétences (savoirs, savoirs faire et comportements)

Face aux limites des approches de gestion des ressources et des organisations basées sur le concept du poste, considéré comme rigide, il est devenu crucial de développer une approche plus flexible pour répondre aux besoins des entreprises modernes. Ainsi, d'importantes recherches ont été menées pour mettre en place une approche de gestion des compétences basée sur les activités³⁶ réellement exercées par les individus, en prenant en compte leur contexte et leur complexité.

Le but visé est d'identifier les activités dans lesquelles chaque collaborateur dispose de toutes les compétences nécessaires, ainsi que celles dans lesquelles un déficit apparaît. Pour ce faire, un dictionnaire complet d'activités est mis à disposition. Le choix des activités retenues tient compte de la mission et des objectifs de l'entreprise ou de l'unité concernée.

Sur cette base, chaque collaborateur peut effectuer son auto-évaluation et son supérieur hiérarchique peut également apprécier ses compétences. Les activités dans lesquelles un déficit de compétences est identifié sont alors mises en relation avec les savoirs, savoir-faire et comportements nécessaires pour leur bonne réalisation. Cette matrice croise ainsi les activités avec les conditions requises pour leur accomplissement.

³⁶ Michael S. Ledru M, « *Capital Compétence dans l'entreprise, une approche cognitive* », Op Cite, p127.

Ainsi, on parle désormais de compétences pour la capacité à réaliser des activités en utilisant les savoirs, savoir-faire et comportements indispensables. Cette approche permet une meilleure flexibilité dans la gestion des ressources humaines et favorise l'adaptation aux évolutions constantes du marché.

La méthode proposée présente de nombreux intérêts : parce qu'elle permet d'appliquer le modèle pour tout poste constitué d'un ensemble d'activités qui peut varier d'un individu à l'autre; parce qu'elle conduit à une individualisation très poussée des plans de développement associés ; parce qu'elle considère le collaborateur comme un acteur à part entière de l'évaluation de ses compétences et de son plan de développement, qu'il est chargé de mettre en œuvre avec le concours de son responsable ; parce qu'elle est très flexible, et conduit à la mise en œuvre d'actions de formation et développement très pragmatiques, souvent «on-the-job», avec un coaching de la part du « manager ».

Elle présente évidemment aussi quelques limites non négligeables : la démarche est assez complexe, présuppose une organisation centrée sur la finalité, sur le client, sur les processus et non sur les structures et rapports hiérarchiques. Elle implique un engagement important du management pour l'élaboration du plan de développement et la mise en œuvre des mesures définies. Présupposant enfin que le collaborateur est celui qui se connaît le mieux, elle idéalise la capacité de chacun de structurer et de positionner la connaissance qu'il a de soi dans un environnement global et completif. Elle donne ainsi une importance très grande à la tendance fréquente de se sur - ou de se sous - évaluer. Elle ne comprend enfin pas d'évaluation de potentiel, ce qui limite son utilisation à l'élaboration d'un plan de développement au détriment d'une aide à la décision.

Section 3 : Principes et Enjeux Du Management des compétences

Nous exposons la logique de compétence qui englobe les principes, les enjeux et les valeurs liés à l'utilisation et à la gestion des compétences en entreprise.

1. Logique compétence

Logique compétence désigne « les effets induits par la notion de compétence dans l'entreprise en matière d'organisation, de management, de gestion des ressources humaines »³⁷ Medef. Cette expression se diffuse largement dans les discours managériaux au cours des années 1990.

Cette formule reflète une approche de gestion qui s'adapte aux nouvelles tendances managériales. Elle repose sur une vision de l'environnement comme étant instable, un modèle d'organisation flexible et des règles de gestion basées sur les compétences. Ces trois éléments sont étroitement liés et se renouvellent mutuellement, ce qui constitue le cœur du management des compétences. L'objectif est de définir de nouvelles formes de professionnalisme et d'encourager l'émergence de « nouveaux employés ».

1.1. Une philosophie gestionnaire

La philosophie gestionnaire est un ensemble de concepts visant à améliorer l'efficacité d'une organisation à un moment donné, elle identifie les éléments de gestion sur lesquels agir pour atteindre ces objectifs. La philosophie de gestion basée sur la compétence est en train de se formaliser progressivement. Elle implique de nombreux acteurs tels que les entreprises, les partenaires sociaux, les pouvoirs publics, les consultants et les chercheurs. Ces acteurs interagissent entre eux à travers des pratiques et des théories, des discours managériaux et scientifiques. Ces interactions conduisent à l'acquisition de connaissances qui transforment les pratiques, affinent les discours et finissent par imposer un système de représentation.

1.2. L'usage gestionnaire de la compétence

Le concept de compétence est utilisé à deux niveaux distincts : le premier niveau concerne la possession d'une compétence, tandis que le second niveau concerne l'utilisation de la compétence en gestion. Dans les deux cas, il s'agit de conventions sociales qui nécessitent un consensus pour être

³⁷ Anne Dietrich, « *Management des compétences* ». 2ème édition. Edition vuibert. 2010. France, Op. Cite, p.129.

acceptées. Le tableau ci-dessous présente les deux aspects de la compétence et les questions qu'ils soulèvent.

Tableau 1 : Les deux faces de la compétence en gestion.

Le fait de compétence	L'instrument de gestion
Une construction sociale : <ul style="list-style-type: none">• Qu'est-ce qu'on attend d'un salarié ?• Comment le qualifie-t-on comme tel ?	Une invention managériale : <ul style="list-style-type: none">• De quel concept a-t-on besoin pour conduire le changement ?• Quel sont les objets du changement ?

Source : Anne Dietrich. « *Management des compétences* » 2ème édition. Edition vuibert. 2010.France

Le fait de compétence est conventionnel et ne doit pas être considéré comme une caractéristique inhérente à une personne. La compétence dépend de la situation et de ce pour quoi elle est requise. Il est important de comprendre que la compétence est relative.

Toute compétence exige un jugement de compétence pour être validée ; est compétent celui qui est jugé conforme à ce qui est attendu. C'est l'objectif du référentiel de compétences que de définir les compétences attendues.

La relativité de la compétence implique que les gestionnaires RH et les managers doivent prendre en compte les conditions de la performance, qui sont étroitement liées aux conditions d'organisation du travail, au pouvoir alloué et aux relations d'autorité. Moins l'activité sollicite l'intelligence du salarié, plus il désapprend et se déqualifie. L'autonomie et la responsabilité ne peuvent être envisagées sans définir le champ d'exercice et ses limites. La compétence est donc un enjeu important pour les managers car elle permet de redéfinir les conditions de la performance organisationnelle et de repenser la contribution des hommes à cette performance. Elle permet également d'adapter les ressources humaines aux transformations des systèmes productifs en définissant de nouvelles règles d'organisation et de gestion des hommes. Cette logique compétence prend le contre-pied des principes constitutifs du compromis fordien.

Elle substitue un concept à un autre, un principe à un autre, qu'elle oppose terme à terme, selon une approche dichotomique. La logique compétence se définit comme une rupture avec :

- La logique de poste de l'organisation taylorienne.
- Les principes de gestion du modèle taylorien fordien.

Pour définir de nouvelles formes de cohérence interne. La compétence devient un principe d'organisation, permettant de repenser le travail individuel et collectif, et un principe de gestion des ressources humaines.

Tableau 2 : Principe de gestion des ressources humaines.

	Un principale	En rupture avec
D'organisation	Recomposer et redistribuer le travail	La logique de poste
De gestion	Faire de l'homme un objet de gestion individualisé la GRH	Les règles issues du compromis Fordien

Source : Anne Dietrich. « *Management des compétences* » 2ème édition. Edition vuibert. 2010.France.

2. Une démarche de rationalisation

La compétence permet à l'entreprise de repenser l'organisation du travail pour la rendre plus efficace et de définir des modalités de gestion des hommes répondant à ses besoins de flexibilité et de réduction des coûts.

Par rationalisation on désigne toute forme d'organisation du système productif qui semble plus efficace et plus rationnelle dans un contexte donné. Les formes de rationalisation et leurs objets sont donc multiples, ce terme ne s'applique pas au seul taylorisme, même si la remise en cause de ses principes occupe une place prépondérante.³⁸

³⁸ Anne Dietrich, « *Management des compétences* ». 2ème édition. Edition vuibert. 2010. France, Op. Cite, p.29.

2.1. Rupture avec la logique de poste

La notion de poste est issue du taylorisme et consiste à diviser le travail en tâches spécialisées, chacune étant attribuée à un travailleur. Cette approche permet de délimiter un espace de travail, de prescrire des tâches et de mesurer la productivité horaire.

Elle a également permis d'objectiver le travail en le dissociant de celui qui l'exécute. Les démarches compétence cherchent à redéfinir et à recomposer les emplois en élargissant leur périmètre et en réduisant leur nombre. Cela implique notamment le regroupement des tâches en relation de proximité ou concourant à un même objectif, ce qui permet d'enrichir les tâches. L'espace de travail est donc redéfini à partir de l'existant, le passage du poste à l'emploi réduit de manière très conséquente le nombre de postes et donne une lisibilité accrue à l'organisation, le concept d'emploi type en est l'instrument principal.

- **L'emploi type**

Est une notion abstraite, désignant un ensemble de situations de travail dont les caractéristiques sont proches et qui requièrent des compétences analogues ou voisines. Elle est élaborée par le CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherche sur les Qualifications).

L'emploi type peut regrouper des postes différents par leur intitulé, leur localisation géographique, il est à la base des répertoires des métiers. On parle plus communément d'emploi repère, d'emploi référence aujourd'hui ou encore de métier. Un second concept issu de la GPEC nous semble avoir été utilisé de manière plus féconde dans les démarches compétences. Il s'agit de l'emploi cible.

- **L'emploi cible**

Celui-ci projette l'emploi dans l'avenir, il définit un profil d'emploi qui n'existe pas encore dans l'entreprise mais qui permet aux salariés de comprendre les évolutions attendues par l'entreprise et de leur donner sens et corps.

La méthode est inversée : on part de la vision étendue de l'emploi en avant on identifie les étapes pour y parvenir en remontant vers l'amont, l'existant d'aujourd'hui. Ceci permet aux salariés de bien mesurer la distance à parcourir et de s'y préparer.

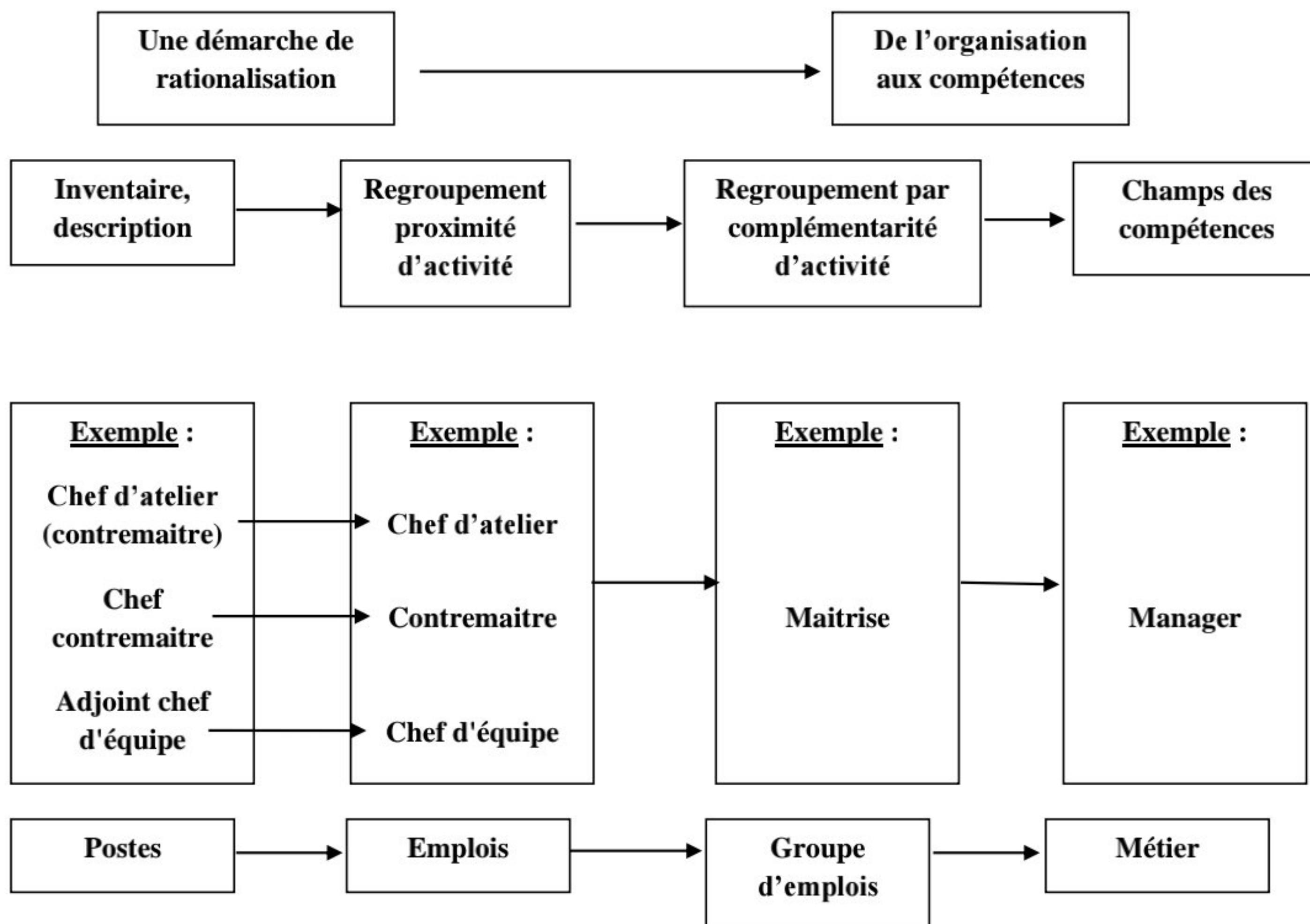
La logique de compétence va plus loin en substituant à la notion de poste celle d'activité, cette notion intègre un espace élargi de travail, finalisé par une ou des missions et requérant un travail d'interprétation ou d'analyse des situations. Par exemple, le travailleur prend en charge le suivi complet d'un dossier, d'un client, d'un segment de clientèle ou d'un ensemble de responsabilités et de tâches concourant à un résultat attendu.

Plus encore, la notion d'activité permet de sortir des limites de l'emploi et de faire son périmètre en fonction des besoins de l'entreprise, des situations de travail, des effectifs et des compétences disponibles, on parle alors d'emploi à géométrie variable. L'entreprise y gagne en souplesse et en réactivité, elle fait évoluer ses emplois au gré des variations du marché.

Enfin, le binôme activité/compétence valorise les dimensions humaines du travail oubliées par l'organisation taylorienne, comme l'autonomie, l'initiative, la responsabilité ou l'engagement. Il introduit ainsi de nouvelles valeurs dans l'exercice du travail et fait de l'homme un objet de gestion.

La figure ci-dessous, représente la démarche de rationalisation ainsi qu'un exemple.

Figure 2 : Une démarche de rationalisation



Source : Anne Dietrich. « *Management des compétences* » 2ème édition. Edition vuibert. 2010.France.

2.2. Faire de l'homme un objet de gestion

Valoriser les capacités d'action et d'initiative dans un contexte de travail favorisant autonomie et responsabilité implique de renouveler le management. Le management des compétences fait des hommes et de leurs savoirs des objets de gestion.

En effet, recomposer les emplois³⁹, définir de nouveaux modes de coordination constitue certes une première étape nécessaire mais ne suffit pas quand de nouveaux modes de contrôle et d'implication des salariés sont en jeu. Il faut obtenir des salariés qu'ils se conforment aux règles d'organisation nouvellement définies, qu'ils adhèrent à un certain nombre d'objectifs et mobilisent leurs ressources à bon escient.

Un enjeu majeur du management des compétences est de faire émerger de nouveaux comportements et d'obtenir des salariés qu'ils les adoptent.

Dans le cadre des politiques qualités, les démarches de certification ont normalisé les produits, puis les procédés de fabrication, et enfin les modalités de GRH (normes ISO 9001 version 2000). Le management des compétences s'inscrit dans cette mouvance : il vise à normaliser les comportements. Trois types de dispositifs sont mobilisés :

- Un management par les valeurs ;
- Un dispositif de gestion des ressources humaines ;
- Un dispositif organisationnel.

Le management par les valeurs se fonde sur l'adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise. Promu par un dirigeant souvent charismatique qui dote l'entreprise d'une forte culture et fidélise ses salariés, le management par les valeurs vise à accroître l'engagement des salariés pour les résultats de l'entreprise.

Le dispositif de GRH se fonde sur une logique de professionnalisation des salariés, après avoir défini et formalisé les termes du professionnalisme attendu, il vise à y conformer les salariés, il s'appuie sur l'hypothèse que gérer les hommes (les connaître, les évaluer, les suivre individuellement) permet

³⁹ Anne Dietrich, « *Management des compétences* », 2^{ème} édition, Edition vuibert, 2010, France, p132.

d'optimiser leur potentiel. On mesure leur efficacité avec des outils d'évaluation, des indicateurs, on mesure leur potentiel au cours d'entretiens, de tests en situation, on développe leurs compétences par la formation, on augmente leur motivation par une rémunération appropriée, on les fidélise avec des promotions ou des signes de reconnaissance divers et variés.

Les dispositifs organisationnels se fondent sur une redistribution des responsabilités et des savoirs pour renouveler les modes de contrôle et de coordination entre acteurs et entre services, les normes gestionnaires (qualité, produit, sécurité) imposent des façons de faire qui bouleversent les routines de travail des salariés et exigent la maîtrise de procédures et l'intériorisation des modes de contrôle. Le salarié doit se conformer aux normes mais aussi gérer la non-conformité et anticiper ses risques, il est responsable de son travail mais aussi de celui de l'équipe, chacun est redevable de son travail aux autres, ce qui renforce le poids du contrôle et exige confiance et coopération entre les acteurs.

3. Gérer les savoirs

Les savoirs sont de plus en plus pris en compte par les gestionnaires et les chercheurs, les premiers cherchent à identifier les savoirs nécessaires pour recruter, gérer le personnel et répartir les responsabilités, ainsi qu'à capitaliser et formaliser les savoirs acquis pour les diffuser et les transmettre, les seconds cherchent à comprendre les mécanismes de la connaissance et mettent en évidence la diversité des savoirs et leur complémentarité dans l'action, offrant ainsi de nouvelles pistes pour la gestion des compétences. La compétence met l'accent sur la diversité des savoirs et des stratégies cognitives, y compris ceux issus de l'expérience.

Il existe plusieurs typologies de savoirs, le tableau ci-dessous représente la diversité des savoirs.

Tableau 3 : La diversité des savoirs

Savoirs formalisés	Savoirs théoriques, techniques, enseignés en formation
Savoirs pratiques, tacites	Savoirs informels, appris sur les tas issus de l'expérience et de la confrontation aux problèmes rencontrés en situations de travail
Savoirs procéduraux	Savoirs régissant les savoir-faire : le comment faire
Stratégies de connaissances	Mobilisation des ressources cognitives pour savoir quoi et comment faire et résoudre des problèmes nouveaux
Savoir-faire relationnels	Savoirs d'interaction pour gérer les relations de service, de collaborations, d'autorité

Source : Anne Dietrich. « *Management des compétences* » 2ème édition. Edition vuibert. 2010.France.

Redistribuer les savoirs ne va pas de soi quand les salariés ont le sentiment d'y perdre leur identité de métier et un certain pouvoir, issu d'une expertise ou d'un savoir non partagé. Changer d'organisation, c'est forcément bousculer des équilibres en place et remettre en cause des relations de pouvoir, entre service, entre équipe ou individus.

La détention d'expertises, de savoirs utiles à l'organisation est en effet source de pouvoir et personne ne s'en dessaisit aisément. Les savoirs et leur distribution constituent donc un enjeu majeur au sein de l'organisation, pour cette raison, il importe de définir la connaissance utile à chacun et d'assurer sa distribution au sein d'une équipe poly compétente.

Section 4 : Les stratégies pour maintenir un avantage concurrentiel par le management des compétences

Dans un marché de plus en plus concurrentiel, les entreprises doivent constamment chercher des moyens pour maintenir leur avantage concurrentiel. L'un des moyens les plus efficaces pour y parvenir est de développer et de gérer les compétences de ses employés. Les compétences sont un élément clé pour la réussite d'une entreprise, car elles permettent aux employés d'accomplir leurs tâches avec efficacité et d'innover dans leur travail.

Le management des compétences est donc une stratégie essentielle pour maintenir l'avantage concurrentiel d'une entreprise, cette stratégie consiste à identifier les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise, à recruter et à former des employés possédant ces compétences, à évaluer régulièrement leurs performances et à leur offrir des opportunités de développement professionnel. Dans cette section, nous allons explorer en détail les différentes stratégies que les entreprises peuvent utiliser pour maintenir un avantage concurrentiel grâce au management des compétences.

1. Identification des compétences clés

L'identification des compétences clés est une stratégie importante pour maintenir un avantage concurrentiel dans le monde des affaires, les compétences clés sont les compétences et les connaissances qui sont essentielles pour la réussite d'une entreprise. Ces compétences peuvent être techniques, telles que la capacité à utiliser des logiciels spécifiques ou à effectuer des tâches spécialisées, ou non techniques, telles que la capacité à communiquer efficacement avec les clients ou à travailler en équipe.

L'identification des compétences clés est un processus qui implique l'analyse de l'entreprise pour déterminer quelles sont les compétences et les connaissances qui sont essentielles pour son succès. Cette analyse peut être effectuée en examinant les processus de l'entreprise, en observant comment les employés travaillent et en discutant avec eux de leurs rôles et responsabilités. Une fois que les compétences clés ont été identifiées, il est important de s'assurer que l'entreprise dispose des ressources nécessaires pour développer ces compétences chez ses employés, cela peut inclure la formation et le développement professionnel, ainsi que la mise en place de programmes d'incitation pour encourager les employés à acquérir ces compétences. L'identification des compétences clés peuvent également aider une entreprise à prendre des décisions stratégiques importantes.

Par exemple, si une entreprise identifie une lacune dans ses compétences techniques, elle peut décider d'embaucher un expert dans ce domaine ou de former ses employés existants pour combler cette lacune.

Enfin, l'identification des compétences clés peut aider une entreprise à se différencier de ses concurrents. En ayant des compétences clés uniques, une entreprise peut offrir des produits et services de meilleure qualité, ce qui peut lui permettre de se démarquer sur le marché.

En conclusion, l'identification des compétences clés est une stratégie importante pour maintenir un avantage concurrentiel dans le monde des affaires, en identifiant les compétences et les connaissances essentielles pour le succès de l'entreprise, en développant ces compétences chez les employés et en prenant des décisions stratégiques basées sur ces compétences, une entreprise peut se différencier de ses concurrents et offrir des produits et services de meilleure qualité à ses clients.

2. Le recrutement et la formation des meilleurs talents

Le recrutement et la formation des meilleurs talents sont des stratégies clés pour maintenir un avantage concurrentiel dans le monde des affaires, les entreprises qui réussissent à attirer et à former les meilleurs talents ont un avantage sur leurs concurrents en termes de productivité, d'innovation et de rentabilité.

Le recrutement des meilleurs talents est essentiel pour assurer la croissance et le succès d'une entreprise, les employés talentueux apportent une valeur ajoutée à l'entreprise grâce à leur expertise, leur créativité et leur capacité à résoudre les problèmes, ils peuvent également aider l'entreprise à se différencier de ses concurrents en offrant des produits ou services innovants qui répondent aux besoins des clients. Les employés talentueux peuvent aider l'entreprise à maintenir sa position sur le marché en fournissant un service client exceptionnel, les clients sont plus susceptibles de revenir vers une entreprise qui offre un excellent service clientèle, ce qui peut aider l'entreprise à fidéliser sa clientèle.

Cependant, il ne suffit pas seulement de recruter les meilleurs talents pour assurer la réussite d'une entreprise, il est également important de former ces employés afin qu'ils puissent continuer à se développer professionnellement et contribuer davantage au succès de l'entreprise. La formation continue permet aux employés talentueux d'améliorer leurs compétences et leurs connaissances dans leur domaine d'expertise, cela peut aider l'entreprise à rester compétitive en offrant des produits ou services innovants qui répondent aux besoins des clients.

Enfin, le recrutement et la formation des meilleurs talents sont des stratégies clés pour maintenir un avantage concurrentiel dans le monde des affaires, les entreprises qui réussissent à attirer et à former les meilleurs talents ont un avantage sur leurs concurrents en termes de productivité, d'innovation et de rentabilité. Il est donc important pour les entreprises de mettre en place des programmes de recrutement et de formation efficaces afin d'attirer les meilleurs talents et de les aider à se développer professionnellement.

3. L'encouragement de la collaboration

L'encouragement de la collaboration est une stratégie clé pour maintenir un avantage concurrentiel dans le monde des affaires d'aujourd'hui, les entreprises qui réussissent sont celles qui ont compris l'importance de travailler en équipe et de collaborer avec d'autres entreprises, partenaires et clients pour atteindre leurs objectifs. Dans cette dissertation, nous allons explorer les raisons pour lesquelles encourager la collaboration est essentiel pour maintenir un avantage concurrentiel.

Encourager la collaboration permet aux entreprises de bénéficier des compétences et des connaissances de personnes extérieures à leur organisation, en travaillant avec des partenaires externes, les entreprises peuvent accéder à des ressources qu'elles n'auraient pas pu obtenir autrement. Par exemple, une entreprise peut collaborer avec une université pour développer une nouvelle technologie ou un nouveau produit. En travaillant ensemble, l'université peut fournir l'expertise technique nécessaire tandis que l'entreprise peut apporter son expérience commerciale, encourager la collaboration permet aux entreprises de partager les risques et les coûts associés à un projet ou à une initiative.

Travailler en équipe permet de répartir les coûts entre plusieurs parties prenantes et de minimiser le risque financier pour chaque entreprise impliquée, cela peut être particulièrement important dans des projets coûteux tels que le développement de nouveaux produits ou la recherche scientifique. Encourager la collaboration peut aussi aider les entreprises à rester innovantes et compétitives sur le marché. En travaillant avec d'autres entreprises et partenaires, les entreprises peuvent accéder à de nouvelles idées et perspectives qui peuvent les aider à innover et à se différencier de leurs concurrents. Par exemple, une entreprise de technologie peut collaborer avec une entreprise de design pour créer un produit innovant qui répond aux besoins des clients.

Enfin, comme elle peut aussi aider les entreprises à établir des relations solides avec leurs partenaires et clients, en travaillant ensemble sur des projets, les entreprises peuvent développer des relations de confiance et de respect mutuel qui peuvent être bénéfiques à long terme, ces relations

peuvent également aider les entreprises à obtenir des recommandations et des références auprès d'autres clients potentiels.

En conclusion, encourager la collaboration est essentiel pour maintenir un avantage concurrentiel dans le monde des affaires d'aujourd'hui. En encourageant la collaboration, les entreprises peuvent bénéficier des compétences et des connaissances de personnes extérieures à leur organisation, partager les risques et les coûts associés à un projet ou à une initiative, rester innovantes et compétitives sur le marché, ainsi qu'établir des relations solides avec leurs partenaires et clients.

4. Offrir un avantage attractif

Offrir des avantages attractifs est une stratégie clé pour maintenir un avantage concurrentiel dans un marché de plus en plus compétitif, les avantages attractifs sont des incitations que les entreprises offrent à leurs employés pour les motiver, les retenir et les fidéliser. Ces avantages peuvent prendre différentes formes, telles que des salaires compétitifs, des régimes d'assurance maladie et dentaire, des congés payés, des programmes de formation et de développement professionnel, des horaires flexibles, des primes de performance et bien d'autres.

Le premier avantage d'offrir des avantages attractifs est qu'ils permettent aux entreprises d'attirer les meilleurs talents sur le marché, les employés sont souvent attirés par les entreprises qui offrent des avantages attrayants tels que des salaires compétitifs et une culture d'entreprise positive, en offrant ces avantages, les entreprises peuvent attirer les meilleurs candidats pour leurs postes vacants.

De plus, offrir des avantages attractifs peut aider à retenir les employés talentueux dans l'entreprise, les employés qui se sentent valorisés et appréciés sont plus susceptibles de rester dans leur entreprise actuelle plutôt que de chercher un emploi ailleurs, cela réduit le taux de rotation du personnel et permet aux entreprises de conserver leur expertise interne.

Les avantages attractifs peuvent également améliorer la productivité et la satisfaction au travail, les employés qui bénéficient d'avantages tels que des horaires flexibles ou une formation professionnelle sont plus motivés à travailler dur et à atteindre leurs objectifs professionnels, cela peut conduire à une augmentation de la productivité et de la qualité du travail. Les entreprises qui offrent des avantages attrayants sont souvent considérées comme des employeurs de choix dans leur secteur d'activité, cela peut attirer l'attention des médias et renforcer la marque de l'entreprise auprès des clients et des partenaires commerciaux.

En conclusion, offrir des avantages attractifs est une stratégie clé pour maintenir un avantage concurrentiel dans un marché de plus en plus compétitif, les avantages attractifs permettent aux entreprises d'attirer les meilleurs talents, de retenir les employés talentueux, d'améliorer la productivité et la satisfaction au travail, et d'améliorer leur réputation, les entreprises qui investissent dans ces avantages peuvent bénéficier d'un avantage concurrentiel durable sur le marché.

5. Suivre les tendances du marché

Suivre les tendances du marché est une stratégie clé pour maintenir un avantage concurrentiel dans un environnement commercial en constante évolution. Les tendances du marché sont des changements dans les préférences des consommateurs, les technologies émergentes, les réglementations gouvernementales et les conditions économiques qui ont un impact sur l'industrie, en suivant ces tendances, une entreprise peut s'adapter rapidement aux changements du marché et rester compétitive.

La première étape pour suivre les tendances du marché est de comprendre le marché dans lequel l'entreprise opère, cela implique de surveiller attentivement les concurrents, d'analyser les données de vente et de marketing, d'étudier les rapports de l'industrie et de mener des enquêtes auprès des clients. En comprenant le marché, une entreprise peut identifier les tendances émergentes et anticiper les changements futurs, une fois que l'entreprise a identifié une tendance émergente, elle doit décider si elle doit y répondre ou non. Si la tendance est pertinente pour l'entreprise et qu'elle peut offrir une valeur ajoutée aux clients, alors il est important d'y répondre rapidement avant que la concurrence ne le fasse, cela peut impliquer la mise en place d'une nouvelle ligne de produits ou services, la modification des processus internes ou la mise en place d'une nouvelle stratégie marketing.

Il est également important pour une entreprise de rester à jour avec les dernières technologies émergentes qui peuvent avoir un impact sur son secteur d'activité, les entreprises doivent être prêtes à investir dans ces technologies si elles veulent rester compétitives à long terme. Par exemple, les entreprises de vente au détail doivent être prêtes à adopter les technologies de commerce électronique pour rester pertinentes dans un monde où de plus en plus d'achats sont effectués en ligne.

Enfin, il est important pour une entreprise de surveiller les réglementations gouvernementales qui peuvent avoir un impact sur son secteur d'activité, les entreprises doivent être prêtes à s'adapter rapidement aux nouvelles réglementations et à modifier leurs processus internes en conséquence.

En conclusion, suivre les tendances du marché est une stratégie clé pour maintenir un avantage concurrentiel dans un environnement commercial en constante évolution, en comprenant le marché, en identifiant les tendances émergentes et en y répondant rapidement, en adoptant les dernières technologies émergentes et en surveillant les réglementations gouvernementales, une entreprise peut rester compétitive à long terme.

6. L'évaluation régulière des performances

L'évaluation régulière des performances est une stratégie clé pour maintenir un avantage concurrentiel dans le monde des affaires, cette pratique consiste à mesurer et à analyser les résultats d'une entreprise afin de déterminer si elle atteint ses objectifs et de déterminer les domaines qui nécessitent une amélioration. En évaluant régulièrement les performances, une entreprise peut identifier les opportunités d'amélioration, réduire les coûts, augmenter la productivité et améliorer la satisfaction des clients.

L'évaluation régulière des performances permet aux entreprises de suivre leur progression au fil du temps. En utilisant des indicateurs clés de performance (KPI), une entreprise peut mesurer sa performance dans différents domaines tels que la satisfaction client, la qualité du produit ou service, la productivité, le chiffre d'affaires et les bénéfices.

Les KPI sont des mesures quantifiables qui permettent aux entreprises de suivre leur progression vers leurs objectifs, en évaluant régulièrement les performances, une entreprise peut également identifier les domaines qui nécessitent une amélioration. Par exemple, si l'entreprise constate que ses taux de satisfaction client sont en baisse, elle peut enquêter sur les raisons pour lesquelles cela se produit et mettre en place des mesures correctives pour améliorer cette situation. De même, si l'entreprise constate que ses coûts sont en augmentation, elle peut chercher des moyens de réduire ces coûts sans compromettre la qualité du produit ou service. Une autre raison pour laquelle l'évaluation régulière des performances est importante est qu'elle permet aux entreprises de rester compétitives sur le marché, en surveillant leur performance et en identifiant les opportunités d'amélioration, les entreprises peuvent s'adapter aux changements du marché et rester en avance sur leurs concurrents. Par exemple, si une entreprise constate que ses concurrents offrent des produits similaires à un prix inférieur, elle peut chercher des moyens de réduire ses coûts pour rester compétitive.

Enfin l'évaluation régulière des performances est importante pour améliorer la satisfaction des clients, en surveillant la satisfaction client et en identifiant les domaines qui nécessitent une amélioration, une entreprise peut améliorer la qualité de son produit ou service et répondre aux besoins de ses clients.

Cela peut se traduire par une augmentation de la fidélité des clients et une augmentation du chiffre d'affaires.

En conclusion, l'évaluation régulière des performances est une stratégie clé pour maintenir un avantage concurrentiel dans le monde des affaires. En mesurant et en analysant les résultats d'une entreprise, elle peut identifier les opportunités d'amélioration, réduire les coûts, augmenter la productivité et améliorer la satisfaction des clients. Les entreprises qui pratiquent l'évaluation régulière des performances sont mieux équipées pour s'adapter aux changements du marché et rester compétitives sur le long terme.

La conclusion de ce chapitre souligne que le management des compétences est une composante cruciale de la gestion globale d'une entreprise, notamment dans des contextes compétitifs en constante évolution, il s'agit d'un levier majeur pour améliorer la performance économique de l'entreprise.

En identifiant les compétences clés de leur personnel et en investissant dans leur développement, les entreprises peuvent renforcer leur efficacité opérationnelle, leur productivité et leur rentabilité. De plus, en se focalisant sur la formation et l'amélioration des compétences de leurs employés, elles augmentent leur capacité à innover et à s'adapter aux fluctuations du marché. Pour réussir, cette approche doit être stratégique et systématique, avec un engagement continu envers le développement des compétences.

En résumé, l'identification de l'avantage concurrentiel par le management des compétences est un élément clé d'une stratégie commerciale réussie, permettant aux entreprises de renforcer leur position sur le marché et d'assurer leur croissance future.

Chapitre 3 : La construction de l'avantage concurrentielle par le management des compétences au sein de l'entreprise ACTEL ALGERIE

Le travail du terrain est l'étape la plus importante, dans tous les travaux de recherche, car elle permet d'avoir des réponses crédibles pour notre problématique initiale. Pour réaliser cet objectif, nous avons choisi l'agence commerciale ACTEL d'Algérie télécom de DRAA BEN KHEDDA.

Après avoir abordé les aspects théoriques concernant la construction de l'avantage concurrentiel par le management des compétences, il convient dans le présent chapitre de traiter ce dernier au sein de l'entreprise ACTEL d'Algérie télécom.

Nous avons structuré ce troisième chapitre autour de trois sections, la première section s'intéresse à la présentation de l'entreprise d'accueil, en suite la deuxième section se penche sur l'analyser de la politique de management des compétences de l'entreprise ACTEL. Enfin, dans la dernière section nous allons identifier, analyser et interpréter les données recueillis à travers notre enquête.

Section 1 : Présentation de l'entreprise Algérie télécom (AT)

Avant de procéder à l'évaluation de l'impact de la gestion des compétences sur la plateforme et l'avantage concurrentiel de l'entreprise ACTEL d'Algérie Télécom, il nous semble important, surtout pour la suite de notre travail, de présenter cette entreprise à travers son historique et sa place dans le secteur de télécommunication.

Cette section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil ainsi que son statut juridique, ses missions, ses objectifs et ses différentes activités afin d'avoir un aperçu sur l'entreprise.

1. Historique d'Algérie Télécom

Les activités des postes et des télécommunications, de même les services connexes étaient sous l'égide du ministère des postes et des télécommunications et ce jusqu'au 5 Août 2000, date de promulgation de la loi n°2000-03 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications. À la suite des réformes tracées par le gouvernement et ce dans le cadre de la réorganisation en profondeur du secteur des postes et télécommunications, lui permettant l'évolution dans un environnement concurrentiel et transparent, la loi n°2000-03, a ouvert le libre accès au secteur des télécommunications à tout opérateur aux prescriptions légales et réglementaires relatives au secteur.

Algérie Télécom a acquis la forme juridique de la société par action le 11 août 2000. La mise en œuvre de ses activités a été lancée à compter du 06 Janvier 2002 et ce suit à la promulgation de décret exécutif 02-04 relatif à la répartition des personnels et des biens de l'administration des postes et des télécommunications. Il est important de souligner que l'année 2002 a été une année dite d'installation et d'organisation d'Algérie Télécom.

Le 6 juin 2018, son monopole sur la fourniture d'accès à internet a pris fin avec l'ouverture à la concurrence de la boucle locale, cette dernière est ce qui relie un utilisateur d'un réseau au premier niveau d'équipement du réseau auquel il est abonné. Cet élément peut être physique comme une paire torsadée ou une fibre optique dans le cas du réseau téléphonique, ou immatériel comme une onde électromagnétique dans le cas d'une boucle locale radio ou d'un réseau de téléphonie mobile. Le 21 novembre 2019, Algérie Télécom lance l'application E-Paiement espace client, pour le rechargement des comptes Idoom et le paiement des factures téléphoniques.

2. Présentation d'Algérie Télécom

Algérie Télécom est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance, offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels, cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages. Algérie Télécom est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques, sa naissance a été consacrée par la loi n°2000-03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications.

Algérie Télécom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par action SPA, son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique et social pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu de plus en plus concurrentiel.

3. L'organisation d'Algérie Télécom

Algérie Télécom, est organisée en divisions, directions centrales et régionales autour de ses métiers fixes et services, à cette structure s'ajoutent trois filiales Mobile (MOBILIS), Internet (DJAWEB) et télécommunications spatiales (REVSAT), elle s'implique dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications. En outre, Algérie Télécom met en œuvre des moyens importants pour rattacher les localités isolées et les établissements scolaires. Algérie télécom est réparti sur le territoire national en 13 directions territoriales des télécommunications (D.R.T), 50 directions opérationnelles des télécommunications (UOT) et 174 agences commerciales de télécommunications (ACTEL).

Algérie Télécom est une société par actions à capitaux publics SPA, opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Algérie Télécom est donc régie par ces textes qui lui confèrent le statut d'une Entreprise Publique Economique sous la forme juridique d'une société par Actions au capital social de 115.000.000.000 Dinars et inscrite au centre du registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 028 0018083.

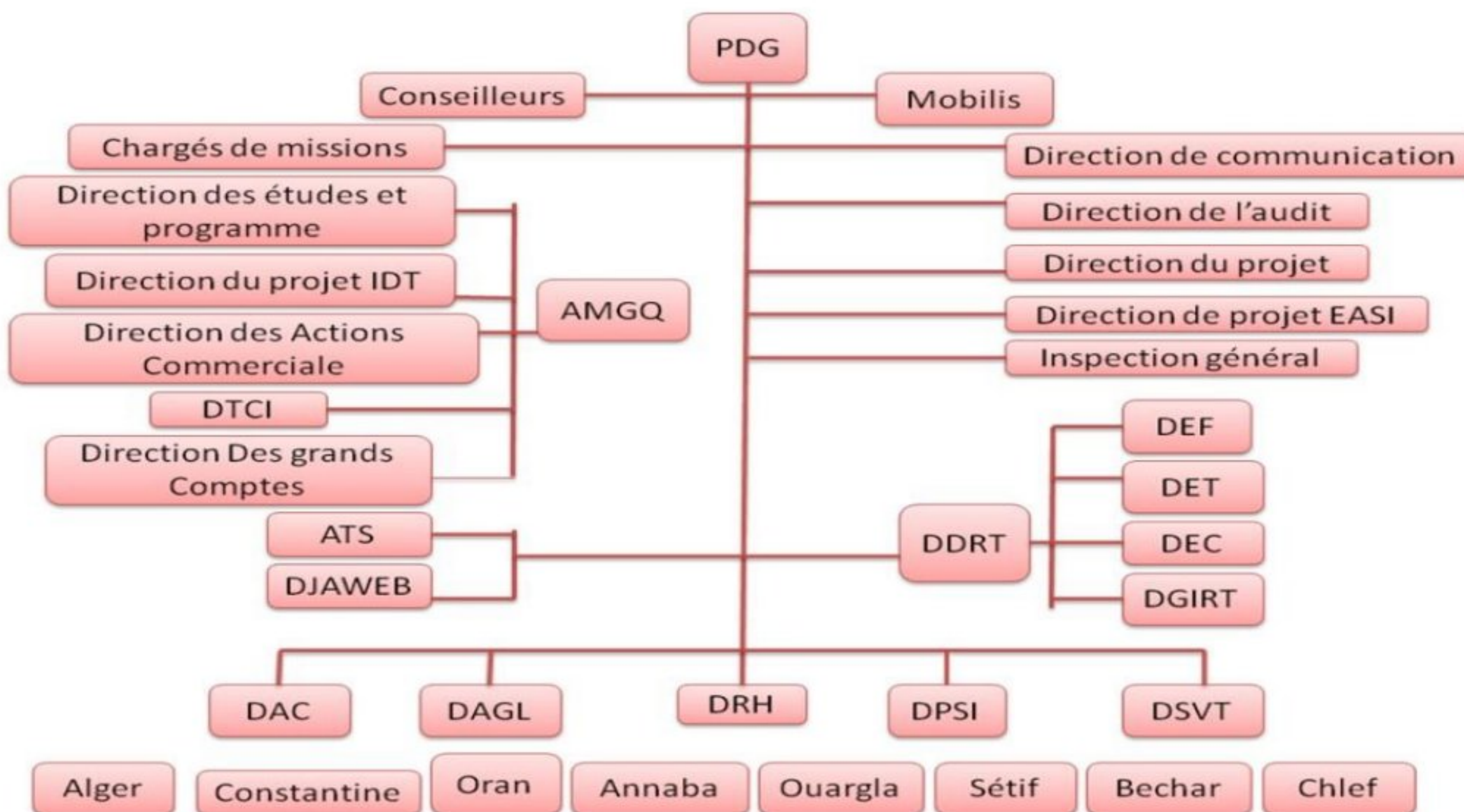
L'entreprise Algérie Télécom s'organise autour d'un organigramme de type divisionnel composé de :

- La division finance ;
- La division des ressources humaines ;
- La division système informatique ;
- La division des opérations Djaweb.

En plus de ces divisions, elle intègre cinq directions principales, à savoir :

- Direction centrale des moyens et de la logistique ;
- Direction des relations corporate ;
- Direction support commercial ;
- Direction marketing et communication commerciale ;
- Direction relation grand public.

Figure 3 : Organigramme d'Algérie Télécom



Source : Document interne d'Algérie télécom

Les codes de la figure ci-dessus, sont expliqués ci-dessous avec leurs désignations.

- PDG → Président Directeur Général
- DAGL → Direction d'Approvisionnement et Gestion de la Logistique
- DAI → Direction des Affaires Internationales
- DCSI → Direction Centrale de la Sécurité interne
- DDRT → Division développement Réseaux des Télécommunications
- DEE → Direction Energie et Développement
- DEP → Direction Etudes et Programmes
- DFC → Direction Finance et Comptabilité
- DFR → Direction Facturation et Recouvrement
- DGA → Directeur Général d'Adjoint
- DGC → Direction des Grands Comptes
- DMAC → Division Marketing et Actions Commerciales
- DP ATHIR → Direction Projet ATHIR
- DP FTTX → Direction Projet FTTX (Fiber To The X)
- DP IDT → Direction Projet IDT (Informatisations des Télécoms)
- DRA → Direction Réseaux d'Accès
- DRB → Direction de Réseau de Base
- DREOI → Direction Réseaux Entreprise et Offres Intégrées
- DRGP → Direction Relations Grand Public
- DRH → Direction des Ressources Humaines
- DRMS → Direction Réseaux Multi-Services
- DRT → Direction Réseaux Transport
- DSEI → Direction Systèmes et Equipements Informatiques
- DSEIDSVT → Direction Stratégie et Veille Technologique
- DTT → Direction Territoriale des Télécoms
- MOBILIS → Direction Territoriale des Télécoms d'AT Mobile, Filiale du groupe AT
- REVSAT → Algérie Télécom Satellite (ATS), Filiale du groupe Algérie Télécom

Le logo de l'entreprise



4. Le projet d'Algérie Télécom et les domaines d'activités

Les activités majeures d'AT pour accomplir ses missions et ses objectifs sont :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles... ;
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ;
- Exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux ;
- Assurer les approvisionnements permettant la réalisation de ses programmes annuels ;
- Promouvoir et veiller à la qualité des produits et services relevant de son objet ;
- Concourir à la formation et au perfectionnement de son personnel, organiser et développer les structures de maintenance et modernisation permettant d'optimiser ses performances ;
- Etendre et diversifier le service à valeur ajoutée offerte aux utilisateurs.

Algérie Télécom est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services des télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information : Le développement et la mise sur le marché de nouveaux services (FTTx, Prepaid, Wifi...);
- L'amélioration sans cesse croissante de la relation clients ;
- La modernisation et le développement du réseau d'accès par le biais de l'introduction.

Les responsabilités d'AT s'exercent dans les trois domaines suivants :

- **Les actionnaires** : AT doit mériter leurs soutiens en valorisant leurs patrimoines ;
- **Les clients** : AT doit anticiper leurs besoins en leur fournissant des produits et des services de qualité afin de gagner et de conserver leurs confiances ;
- **Le personnel** : AT doit satisfaire ses attentes en organisant les conditions de l'épanouissement professionnel de chacun car la réussite d'AT dépend de l'engagement de tous.

La société AT est l'acteur majeur des télécommunications en Algérie avec cinq domaines d'activités :

- **Téléphonie fixe** : avec deux millions de lignes en service et un réseau WLL, en plein expansion ;
- **Téléphonie mobile** : activité au travers d'une filiale Mobilise, qui détient une part de marché de 13% ;
- **Transmission de données** : une activité de réseaux de données pour les entreprises (X25...) ;
- **Accès Internet à travers** : DJAWEB, FAWRI ADSL et dernièrement EASY ADSL ;
- **Réseau satellitaire** : des services de télécommunications s'appuyant sur VSAT.

5. Les offres relatives à Algérie Télécom

Algérie Télécom comme toute entreprise dispose d'une large gamme d'offre pour but de répondre aux attentes de ses clients afin de mieux les satisfaire, à savoir :

- Le marché de la téléphonie (fixe, mobile) ;
- Le marché des services connexes de télécommunication (transmission des données par câbles ou satellite, internet...).

5.1 Le marché de la téléphonie

L'activité d'Algérie Télécom se déploie dans le développement des réseaux de télécommunications en particulier celui de la téléphonie.

5.1.1 Téléphonie fixe

Algérie télécom met au service de ses clients particuliers et professionnels un réseau fiable assurant une bonne qualité de communication.

Le réseau téléphonique commuté (RTC) s'est constitué dans l'esprit d'un réseau universel public et sa couverture géographique s'est étendue à la totalité du territoire national, la téléphonie à commutation de circuits (RTC) est donc une technique pour mettre en relation deux interlocuteurs.

Algérie Télécom offre une multitude de services pour le fixe :

- ✓L'indication d'appel en attente : ce service permet à l'abonné au cours d'une communication d'être informé par un signal sonore qu'un autre abonné essaie de l'appeler ;
- ✓La numérotation abrégée : ce service permet de remplacer les numéros de téléphone fréquemment demandés jusqu'à 10 par des numéros à un chiffre, ce service aide les abonnés à gagner du temps ;
- ✓Le renvoi d'appel
- ✓Le verrouillage de l'accès à l'internationale ce service permet à l'abonné de bloquer ou libérer l'accès international à partir son poste, cette opération (de blocage ou de déblocage) se fait par introduction personnel attribué par ACTEL ;
- ✓L'appel sans numérotation ce service permet d'obtenir automatiquement un numéro préalablement programmé, dès le décrochage du combiné et sans composer le numéro. Ce service est adapté aux enfants, aux handicapés, aux personnes âgées.
- ✓L'affichage du numéro d'appel de votre correspondant CLIP ce service permet d'afficher le numéro téléphonique de votre correspondant au moment où vous recevez son appel, cette option nécessite une souscription d'abonnement et vous devez disposer d'un poste téléphonique avec afficheur intégrant la fonction CLIP. Si le nom et le numéro téléphonique de ce correspondant sont enregistrés dans le répertoire donnent automatiquement ils apparaissent à la réception de l'appel.
- ✓Le service réveil ce service permet à l'abonné de programmer lui-même sur son poste un ou plusieurs appels du réveil. L'abonné peut annuler tout ou une partie des parties des appels programme
- ✓La conférence à trois ce service permet de mettre relation trois abonnés à la fois, l'abonné peut conserver avec l'un ou l'autre des deux autres abonnés, il peut également les mettre en relation.
- ✓La facturation détaillée ce service permet à l'obtenir à la fin de chaque période de facturation, la liste des communications établies à partir de son poste pendant la même période, grâce à ce service vous pouvez vérifier de vos communications pour mieux les gérer.

5.1.2 La téléphonie sans fil (WLL)

Il existe aujourd'hui des techniques sans fil qui permettent de réaliser une liaison entre l'abonné et l'infrastructure des télécommunications d'Algérie Télécom. L'ensemble de ces techniques utilisent l'expression boucle locale radio, en anglais Wireless Local Loops, souvent dit WLL.

Algérie Télécom a opté pour le recours à la technologie d'accès CDMA-WLL à cause de la souplesse et fiabilité d'intégration des solutions sans fil, offrant ainsi un avantage technique et

économique par rapport au câblage traditionnel, c'est pourquoi elle constitue la solution qui permet à Algérie télécom d'offrir des services plus performants et rentables.

Algérie Télécom Mobilise (ATM), filiale du groupe Algérie Télécom devenue autonome en août 2003, offre les services de téléphonie mobile et propose à ses clients une large gamme de produit et de nouveaux services de haut qualité (offre poste et prépayées adaptées à tous les budgets, SMS vers tous les opérateurs en Algérie et à l'étranger, roaming à l'international, messagerie vocales, facturation on-line...).

Mobilise utilise la convergence entre internet et le téléphone mobile pour offrir un service dit de qualité à ses clients. Par ailleurs, elle offre un réseau commercial en progression qui dépasse 85 agences Mobilise, plus de 10 millions d'abonnés et plus de 35000 points de vente. Ainsi pour rester en contact permanent avec sa clientèle et pour d'éventuelles informations, elle a mis à leur disposition un site internet où est proposés l'ensemble des offres détaillées avec leurs tarifs correspondant : 'www.mobilis.dz'.

5.2 Le marché des services connexes

Au-delà du marché de la téléphonie, les employés d'Algérie Télécom rassemblent leurs efforts pour concevoir et commercialiser toute une palette de services liés à la transmission des données par satellite et par internet.

5.2.1 Internet Djaweb (DJAZAIR ABRA EL WEB)

Djaweb, anciennement Easy ADSL, est un fournisseur d'accès internet algérien, filiale d'Algérie Télécom. Djaweb xDSL est né de la fusion de trois fournisseurs d'accès à internet filiales d'Algérie Télécom : Easy ADSL, Fawri et Anis.

Leader national en xDSL, Djaweb El Djazair abra al web, est le seul FAI (Fournisseur d'Accès à Internet) présent sur tout le territoire national et ce depuis son lancement en 2001. Le 30 mars 2014, Algérie Télécom lance sa nouvelle gamme d'offres internet, baptisée Idoom ADSL, avec des débits allant de 1 à 8 Mbit/s puis le 25 avril 2016 propose un débit illimité allant jusqu'à 20 Mbit/s :

- **ADSL FAWRI** : Mot anglais signifiant en français e rapide, renvoie à une ligne numérique d'abonné mise en service en février 2005. Par ailleurs, elle regroupe l'ensemble des techniques mises en place pour un transport numérique de l'information sur une simple ligne de raccordement téléphonique. Elle est partenaire avec HUAWEL, qui est fournisseur de Modem et d'équipement télécom



- **ADSL EASY** : Mot anglais qui signifie en français facile. Elle repose sur les mêmes principes que FAWRI mais de partenariat différent. ZTE, est donc le partenaire et fournisseur de l'offre Cette dernière a été mise en service en février 2006.



- **ADSL ANIS** : Rejoins le principe d'activité que FAWRI et EASY, c'est un service internet offert par la filiale DJAWEB, son activité a débuté en janvier 2008. Par ailleurs, les trois offres commerciales du fournisseur d'accès à internet et opérateur algérien Algérie Télécom, sont regroupées sous une unique offre au nom de Djaweb ADSL En Mars 2014, Algérie Télécom a officiellement lancé sa nouvelle gamme d'offres Internet haut débit Idoom ADSL, ceci afin de moderniser les réseaux et améliorer les services offerts. Cette nouvelle gamme remplace les anciennes offres FAWRI, EASY et ANIS ceci pour promouvoir l'internet en Algérie afin d'assurer une satisfaction continue aux abonnés.

5.2.2 Les cartes téléphoniques

Algérie télécom propose à ses clients des cartes téléphoniques prépayées dont la carte EL AMAL qui permet de téléphoner vers tous les téléphones fixe et mobile, nationaux et internationaux, selon trois types de crédit 50DA, 100DA, 200DA et offre l'avantage de pouvoir contrôler son budget de communication. Il existe aussi, des cartes prépayées dont EL ALAMIA et EL HAILA, destinées exclusivement aux communications à l'international et peut être utilisée à partir d'un téléphone fixe ou d'un WLL.

5.2.3 Cartes Idoom ADSL

Algérie télécom met à la disposition de son client des cartes Idoom ADSL, pour lui permettre de recharger son compte en toute simplicité et à tout moment, quel que soit le débit de sa connexion, selon quatre types de crédit : 500 DA ,1000 DA, 2000 DA, 3000 DA. Ces cartes sont commercialisées au niveau de l'agence commerciale (ACTEL), ceci en composant le 1500 (appel gratuit) à partir de n'importe quelle ligne fixe, on suit les orientations du serveur vocal.

5.2.4 Khlass (E-Paiement)

Inscrite dans une dynamique de renouveau, Algérie Télécom prend les devants et lance le service KHLASS pour renforcer son service de rechargement et de paiement des factures.

Avec KHLASS, le rechargement de votre compte IDOOM ADSL et le paiement de votre facture téléphonique IDOOM FIXE, peuvent se faire à tout moment, en toute sécurité et cela à partir de votre compte CCP.

L'offre repose sur quatre principes :

- Fini les déplacements ;
- Fini les transactions en espèces ;
- Fini le temps Perdue ;
- Fini les retards.

✓ Comment adhérer au service E-paiement ?

Il suffit juste de remplissez le formulaire d'adhésion au niveau de la poste, ensuite effectuez la transaction en quelques clics, sur www.idoom.dz ou directement à partir de l'espace client d'Algérie Télécom : ec.algeriatelecom.dz

Également, ce service est disponible sous forme d'une application, Algérie Télécom informe son aimable clientèle du lancement de la nouvelle application mobile "E-Paiement espace client", dédiée au renforcement de son service de rechargement et le paiement de ses factures.

Avec cette nouvelle application disponible en version arabe et française, le rechargement des comptes IDOOM ADSL/FIBRE et IDOOM 4G LTE ainsi que le paiement des factures téléphoniques IDOOM FIXE, peuvent se faire à tout moment et en toute sécurité. Pour effectuer le paiement, il suffit de

télécharger l'application "E-Paiement espace client" d'Algérie Télécom sur Google Play Store et bénéficier ainsi de ces multiples avantages, Le lancement de ce nouveau service démontre, la volonté d'Algérie Télécom d'améliorer l'expérience client, en restant attentive à son honorable clientèle.

5.2.5 Fimaktabati

Algérie Telecom propose un service de bibliothèque numérique en ligne FIMAKTABATI sous forme d'achat de carte d'accès au site www.fimaktabati.dz pour profiter pleinement de ce contenu pendant 12 mois. Plus besoin de perdre son temps à la recherche d'un livre, avec la bibliothèque numérique fimaktabati d'Algérie Télécom, le savoir est désormais à porter des clés.

Algérie Télécom propose des milliers d'ouvrages couvrant un large éventail de connaissances (Sciences, éducation, culture générale, santé, vie pratique...etc.). Les cartes de licence fimaktabati sont disponibles au niveau de toutes les Agences Commerciales d'Algérie Télécom.

Pour accéder à la bibliothèque numérique, voici comment procéder :

1. Acheter une carte au niveau du réseau commercial d'Algérie Télécom, les kiosques multi-services et cyber-cafés ;
2. Se connecter au site www.fimaktabati.dz.
3. Créer un compte identifiant composé du nom d'utilisateur et du mot de passe se trouvant au dos de la carte de recharge ;
4. Pour consulter un ouvrage, Taper son titre directement sur le moteur de recherche ou à l'aide d'une recherche par thème Santé, Enfance, Education, Culture et savoir.

Dans le même contexte, il existe Noonbooks, qui met à la disposition des lecteurs plus de 30000 livres numériques arabophone, tous domaines confondus, l'accès au contenu se fait de la même manière que l'offre Fimaktabati dont le prix ici s'élève à 2400 DA, ces cartes sont disponibles au niveau de l'agence commerciale d'Algérie Télécom (ACTEL).

5.2.6 Les offres de la 4G LTE

Visant à satisfaire ses clients et à répondre à leurs attentes, Algérie Télécom dévoile la nouvelle offre 4G avec des avantages attractifs permettant aux abonnés de profiter pleinement de l'internet n'importe où et à tout moment.

Désormais, avec la carte de recharge de 500 DA, le client bénéficie d'un volume Data de 5 GO valable (10) dix jours, après épuisement du volume, le client bénéficie d'un accès gratuit aux réseaux sociaux.

- Avec la carte de recharge de 1000 DA, le client bénéficie d'un volume Data de 20 GO valable (01) un mois, et d'appels illimités vers le Fixe et Volte, après épuisement du volume initial, le client bénéficie d'un accès gratuit aux réseaux sociaux, Wikipédia et YouTube, avec un débit réduit jusqu'à 512Kbs.
- Avec la carte de recharge de 2500 DA, le client bénéficie d'un volume Data de 50 GO valable (01) un mois, d'appels illimités vers le Fixe et Volte ainsi qu'un crédit de 1000 DA d'appels vers tous les réseaux offerts, après épuisement du volume initial, le client bénéficie d'un accès gratuit aux réseaux sociaux, Wikipédia et YouTube, avec un débit réduit jusqu'à 1 Méga.
- Avec la carte de recharge de 3500 DA, le client bénéficie d'un volume Data de 70 GO valable (01) un mois, d'appels illimités vers le Fixe et Volte ainsi qu'un crédit de 2000 DA d'appels vers tous les réseaux offerts, après épuisement du volume initial, le client profite de l'illimité avec un débit réduit jusqu'à 2 Méga.
- Avec la carte de recharge de 6500 DA, le client bénéficie d'un volume Data de 140 GO de volume initial valable (01) un mois, d'appels illimités vers le Fixe et Volte ainsi qu'un crédit de 3000 DA d'appels vers tous les réseaux offerts, après épuisement du volume initial, le client profite de l'illimité avec un débit réduit jusqu'à 4 Méga.

A travers cette nouvelle offre, Algérie Télécom confirme son engagement de servir ses clients, d'être à l'écoute de leurs attentes et surtout de répondre à leurs besoins en termes de volume et de vitesse de connectivités.

5.2.7 L'offre WICI

L'offre WICI d'Algérie télécom est une solution innovante qui permet de couvrir de larges zones urbaines avec du haut débit grâce à un réseau WIFI Outdoor. WICI s'adresse particulièrement aux personnes souhaitant accéder à l'internet haut débit en restant en mouvement sur Smartphone, tablette ou PC portable dans les lieux publics. Pour accéder à l'offre WICI il vous suffit juste de vous rapprocher de l'un des points de vente d'Algérie Télécom et :

- D'activer votre compte WICI ;
- Avoir un nom d'utilisateur et un mot de passe remis par le vendeur ;
- D'acheter une carte de recharge WICI ;
- De vous connecter sur le réseau WICI selon les zones des servies.

Vous serez alors redirigé vers le portail captif WICI pour le rechargement de votre compte, ce qui vous permettra de profiter pleinement de votre connexion tout en restant en mouvement.

Les tarifs de ce service sont de 100 DA pour un jour de connexion internet :

- ✓500 DA pour une semaine de connexion internet ;
- ✓1000 DA pour un mois de connexion internet.

5.2.8 L'offre One Click

One Click c'est une offre qui permet à l'utilisateur de concevoir son site web en quelques clics. Algérie Télécom permet à n'importe qui de concevoir son site web grâce à sa nouvelle offre One click. Le tout en seulement quelques clics, l'accès au service se fait via le portail web :

- Choix du modèle du site ;
- Personnalisation du site web ;
- Publication du site web.

La solution garantie aux professionnels une communication web efficace à moindre coût, les frais de souscription sont de 5000 DA l'année seulement.

6. Présentation de l'agence commerciale d'Algérie Télécom de Draa Ben Khedda

Une agence commerciale ACTEL, est considérée comme étant le point de vente d'Algérie télécom, elle assure l'atteinte des objectifs de vente, de satisfaction client, elle a comme activité principale la fonction commerciale, l'application de la politique commerciale et des procédures d'Algérie Télécom et elle contribue à la veille concurrentielle auprès des services vente et marketing, afin d'augmenter les performances et la mise en œuvre des actions commerciales (ventes, lancements, promotions...) ou d'opérer certaines corrections si nécessaires.

L'ACTEL de Draa Ben Khedda est comme toute agence commerciale, elle exerce les mêmes tâches que les autres et elle contribue à la réalisation des mêmes objectifs.

6.1 Les activités de l'agence commerciale

Ce point de vente est représenté par un effectif de 10 employés avec quatre guichets, dont la mission consiste à exécuter une panoplie de tâches :

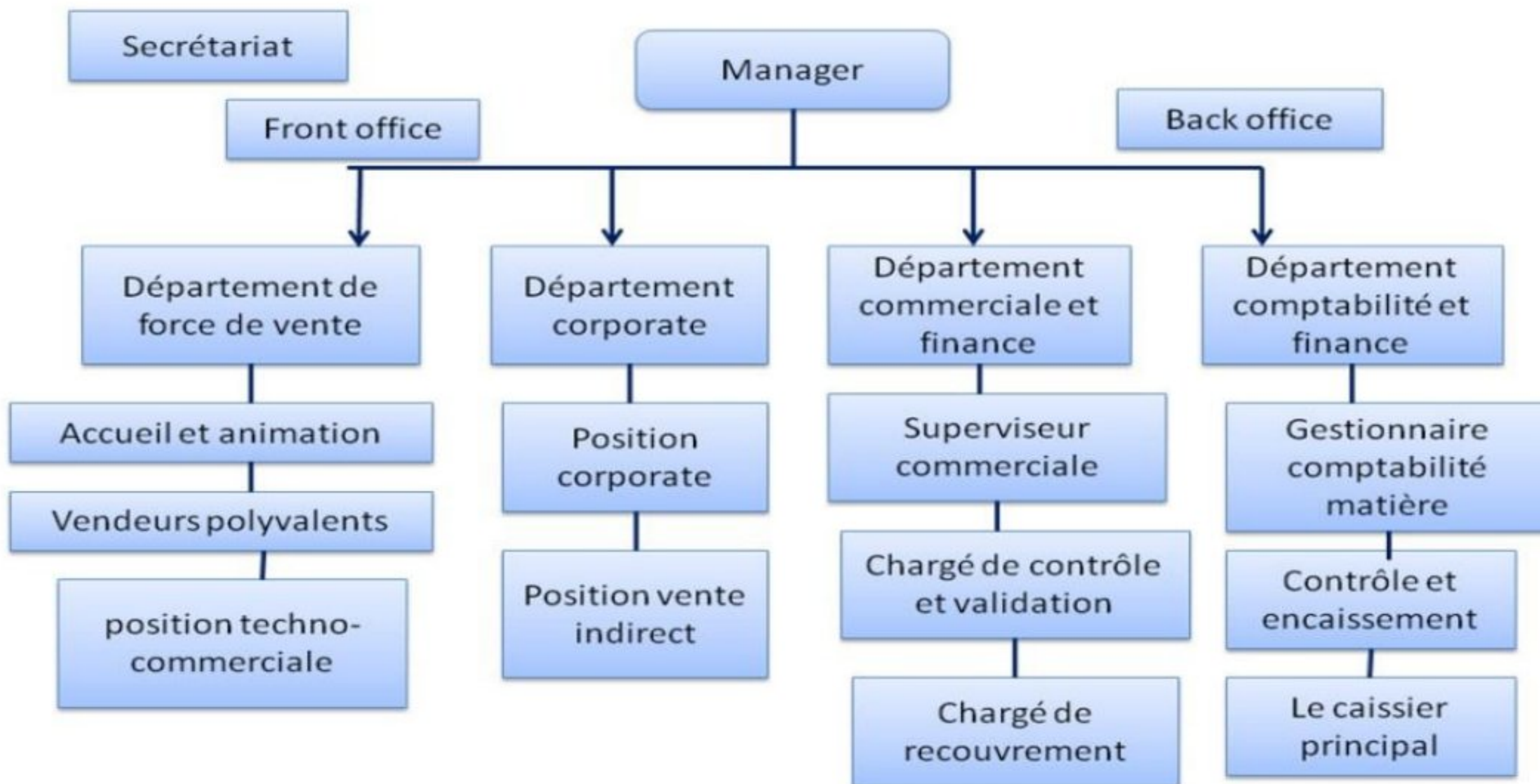
- Accueil et orientation de la clientèle ;
- Informer les clients sur la réglementation, les produits, les services, les tarifs...etc. ;
- Mise à la disposition des clients des factures détaillées (en cas de non-satisfaction du montant que le client doit payer) ;
- La vente de produits HUAWEI et ZTE, ainsi que les modems de connexion à internet 4 Go ;
- Vérification des pièces justificatives pour les opérations que désire effectuer le client (comme dans le cas de l'enregistrement des demandes de ligne téléphonique...) ;
- Changement de numéros à la demande du client (contrat de transfert) ;
- La réception des clients déjà abonnés renseignement, modification, extension et réclamation...etc. ;
- Le traitement des dossiers et la gestion de tous les abonnements téléphoniques et tous les produits proposés à la clientèle.

6.2 La structure de l'agence commerciale

L'ACTEL offre une gamme très variée de services. Par ailleurs, l'organigramme de l'agence comporte les différents cadres facilitant l'accomplissement des tâches des employés, il est nécessaire de comprendre la structure de l'agence en termes de partie visible et invisible aux clients.

L'agence commerciale est composée d'un manager (directeur d'ACTEL), d'un superviseur font et caissier et de trois (3) chargés des opérations, à savoir : un chargé des opérations commerciales, un autre chargé des encaissements et un chargé des comptes et rapprochement.

Figure 4 : Organigramme d'agence commerciale d'Algérie Télécom



Source : document interne de l'agence commerciale

6.2.1 Le manager (directeur de l'agence)

Le directeur d'agence est responsable du fonctionnement de l'agence, de l'atteinte des objectifs de vente, de satisfaction client et de l'activité des employés au sein de l'agence. Le manager veille à l'application de la politique commerciale d'Algérie Télécom ainsi qu'à la formation et information des employés de l'agence (organisation de réunions...)

Le manager doit aussi participer à l'animation de l'agence, l'organisation des réunions hebdomadaires, la mise en œuvre des actions commerciales (lancement, promotion), il suit la performance individuelle et collective des effectifs, arbitre et gère les conflits et assure une synthèse des résultats de l'activité de l'agence. Le chef de département force de vente, manage l'ensemble des agents de l'accueil,

6.2.2 Le chef de département force de vente

Garantit la circulation de l'information au sein des équipes, assure de respect des consignes et procédure d'Algérie Télécom auprès des agents de front office. Il assure aussi l'activité de médiateur pour sa division, il prend en charge les demandes, les réclamations et il consiste à régler les problèmes rencontrés et les bloquer au niveau de front office afin d'éviter que ses derniers ne remontent à la direction. Le rôle du front office client :

- Enregistrer les demandes de linges téléphoniques ;
- Répondre aux questions sur les demandes en cours ;
- Fournir les explications sur la facture ;
- Informer sur les produits et les services d'Algérie Télécom Renseigner dur le suivi du dérangement ;
- Délivrer duplicata de factures et facturation détaillées ;
- Vendre les cartes prépayées. Encaisser les montants des factures.

6.2.3 Le chef de département corporate

Le chef de département corporate a comme fonction d'assurer la prise en charge des grands clients, le cas des petites et moyennes entreprises PME/PMI et la prise en charge de client (KMS/Cyber cafés Bureaux Poste).

6.2.4 Le chef de département commerciale et finance

Le chef de département commerce et finance gère les agents de l'administration commerce et finance, garantie la circulation de l'information au sein des équipes, il assure le suivi des demandes et des anomalies commerciales et financières, gérer les actions pour le recouvrement et participe aussi à l'analyse des résultats de l'agence et à la réunion hebdomadaire. En outre, il prend en charge les demandes complexes et les problèmes qui peuvent rencontrés au niveau de back office.

6.2.5 Le chef de département comptabilité et trésorerie

Le chef de département de comptabilité et trésorerie a comme fonction de valider les opérations d'encaissement, de remboursement, correction, s'assurer de la célérité des imputations des clients, valider les échéanciers avec l'accord du responsable d'agence, faire des rapprochements des via le système dit NGBSS, et les encaissements inter ACTEL et aussi participer à l'analyse résultats de l'agence.

Section 2 : L'analyse de la politique de management des compétences de l'entreprise ACTEL Algérie Télécom De DRAA BEN KHEDDA

L'analyse de la politique de management des compétences d'une entreprise est essentielle pour évaluer son efficacité et sa capacité à développer les compétences de ses employés.

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'examiner la politique de management des compétences de l'entreprise Actel Algérie Télécom de DRAA BEN KHEDDA.

1. Le cadre spatio-temporel

1.1 Le lieu de l'étude

Notre recherche s'est déroulée au niveau de la direction opérationnelle d'Algérie Télécom de la wilaya de Tizi-Ouzou et l'agence commerciale de DRAA BEN KHEDDA.

Nous avons été encadrés par le directeur de la direction commerciale monsieur FERNAN et madame BOUYAHYAOUUI cadre au niveau du département ressource humain à la direction opérationnelle. Le siège de la direction se situe au niveau de la poste CHIKH Amar de Tizi-Ouzou.

1.2 La durée de l'étude

Nous avons réalisé notre enquête de terrain dans une période de 1 mois effectué entre le 21 mai 2023 jusqu'à 20 juin 2023.

L'objet de notre travail de recherche est d'analyser comment le management des compétences peut constituer une source d'avantage concurrentiel au sein de l'entreprise Actel Algérie Télécom, pour apporter des réponses à notre problématique nous avons adoptés la démarche suivante :

- L'observation consolidée d'un questionnaire pour permettre d'obtenir des données concernant la construction de l'avantage concurrentiel par le management des compétences.
- Par ailleurs un entretien est effectué avec un cadre au niveau du département ressources humaines des directions opérationnelles et le directeur de l'agence commerciale pour permettre d'analyser la politique de management des compétences au sein de l'entreprise Actel Algérie Télécom.

2. Caractéristique de l'enquête

Pour recueillir des données, nous avons touché toutes les catégories socioprofessionnelles, le questionnaire est structuré en trois axes, composé de 22 questions parmi lesquelles on trouve des questions ouvertes fermés et semi-ouvertes, en plus un entretien pour un cadre auprès de département des ressources humaines et le directeur de l'agence commerciale.

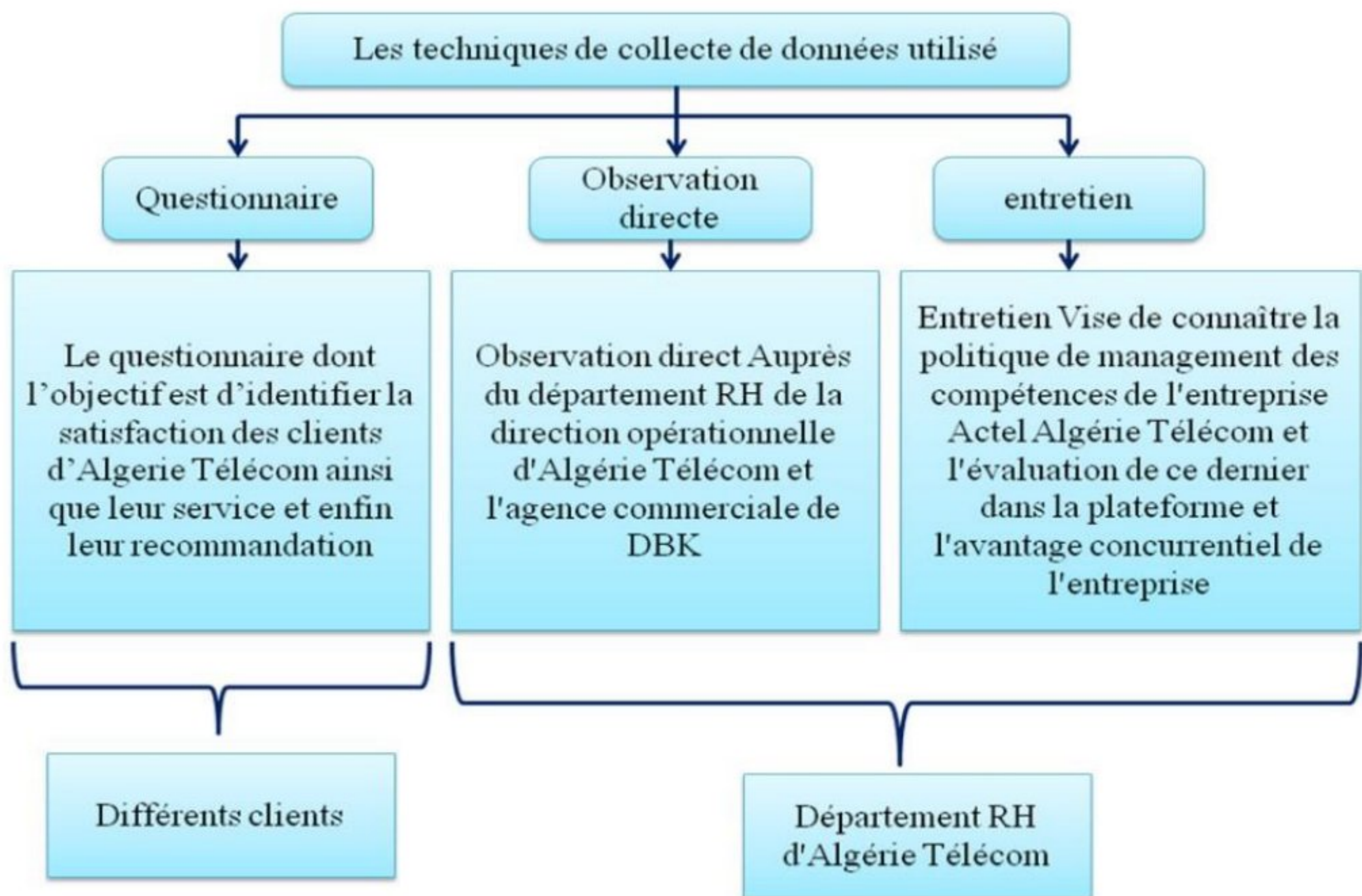
Le langage utilisé dans l'entretien et le questionnaire est compréhensibles accessible par toutes les catégories, le contenu du questionnaire que nous avons soumis aux personnes interrogées est précis et sans ambiguïté ni confusion, le questionnaire a eu 41 réponses.

3. Méthode de recueil de données

Notre choix de recueil de données au sein de l'entreprise Actel Algérie Télécom est basé à la fois sur :

- **L'observation** : d'après Bogdan et Taylor (1975) l'observation est une recherche caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets dans ces derniers, Au cours de cette période des données sont systématiquement collectées.
- **Un questionnaire** : ensemble de questions écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation, de construction et passation Il existe une grande variété de questionnaire que l'on classe selon le but visé d'opinions, d'intérêts, de connaissance, de motivation.
- **Un entretien** : questionnaire oral ou discussion avec un individu et qui porte sur un sujet prédéterminé dont on veut approfondir certain à travers les réponses de la personne entretenue.

Figure 5 : Schéma représentant l'organisation de collecte de données utilisées



3.1 Le questionnaire

Ce questionnaire que nous avons diffusé aux différents clients d'Algérie Télécom, vise essentiellement à recueillir des informations sur le niveau de satisfaction des clients vis-à-vis du service d'Algérie Télécom (ACTEL), la qualité de leurs services, leurs critiques et leurs recommandations.

Afin de pouvoir apporter des réponses à nos questionnaires nous avons adopté une démarche quantitative.

3.1.1 Le préambule

Dans le préambule, après une brève présentation de la nature de notre travail et de son objectif, nous avons énoncé notre engagement quant à l'usage exclusivement scientifique des données à recueillir.

3.1.2 Le corps

Le questionnaire a été élaboré sur la base des données théoriques déjà présentées au cours de la première partie théorique et nos besoins en informations. Le Corps de ce questionnaire se compose de deux axes, chaque axe portant sur un ensemble des questions, comme suit :

Tableau 4 : Les deux axes du questionnaire

Nombre des axes	Nombre des questions	Thème et l'utilité des données collectés
1ère axe	6 Questions	Aborde l'identification des répondants selon leur catégorie socioprofessionnelle et niveau académique
2ème axe	16 questions	Fait le constat sur la satisfaction des clients vis à vis des produits d'Algérie Télécom (Actel) ainsi que la qualité de leur service, leurs critères et enfin leur recommandation

Source : réalisé par nous-mêmes

3.2 L'entretien

L'objectif de l'entretien est d'approfondir certains aspects liés à l'analyse de la politique de management des compétences et aborder également d'autres questions sur l'impact de ce dernier sur la plateforme et l'avantage concurrentiel de l'entreprise Actel Algérie Télécom. A l'aide d'un guide d'entretien celui-ci a été réalisé avec un cadre auprès de département de la ressource humaine de la direction opérationnelle et le directeur de l'agence commerciale, pour une durée de 45 minutes.

Nous avons utilisé une méthodologie hybride qui regroupe trois techniques de collecte des données qui sont le questionnaire, l'entretien et l'observation. Pour l'objectif de recueillir un nombre important et suffisant des données afin de répondre à notre problématique initial.

Section 3 : L'évaluation de management des compétences sur la plateforme et l'avantage concurrentiel de l'entreprise ACTEL Algérie Télécom

1. Présentation des résultats

1.1 L'observation directe

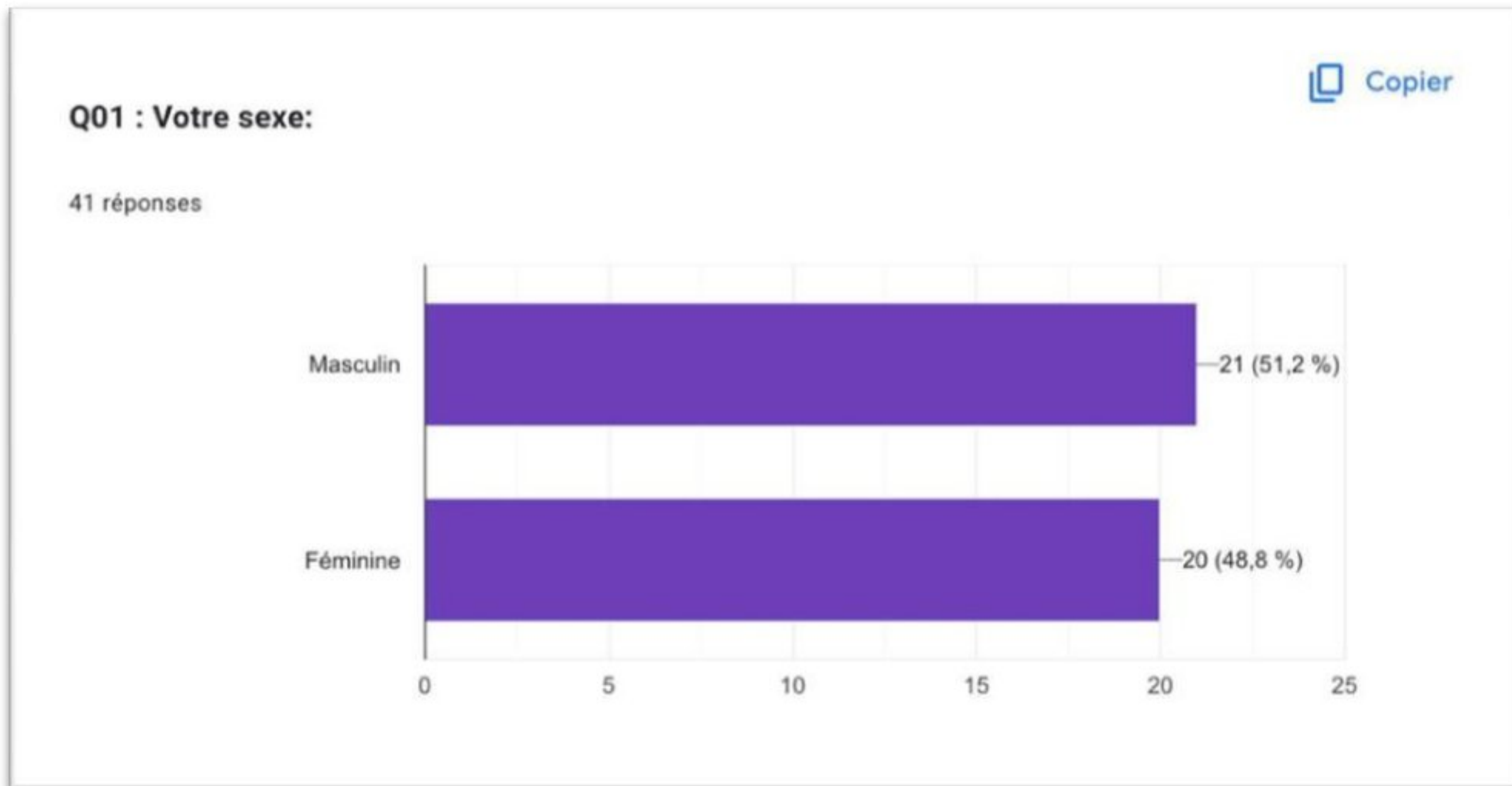
Le management des compétences dans le département des ressources humaines (RH) d'Algérie Télécom est une pratique essentielle pour assurer le développement et la performance des employés de l'entreprise. Lorsque nous avons visité le service RH, on a observé un certain nombre de faits, qui sont :

- Identification des compétences : Le département RH d'Algérie Télécom effectue une analyse approfondie des compétences nécessaires pour chaque poste au sein de l'entreprise, cela permet de déterminer les compétences clés requises pour chaque employé.
- Recrutement et sélection : Une fois les compétences identifiées, le département RH utilise ces informations pour recruter et sélectionner les candidats les plus qualifiés, les processus de recrutement sont conçus pour évaluer les compétences techniques et comportementales des candidats.
- Évaluation des performances : Le département RH d'Algérie Télécom met en place un système d'évaluation régulier des performances des employés, cela permet de mesurer leur niveau de compétence actuel, d'identifier leurs forces et faiblesses, et de déterminer les besoins en formation ou en développement.
- Planification du développement : Sur la base des évaluations de performance, le département RH élabore un plan de développement individuel pour chaque employé, ce plan comprend des activités de formation, de coaching ou de mentorat visant à améliorer leurs compétences professionnelles.
- Formation continue : Algérie Télécom accorde une grande importance à la formation continue de ses employés, le département RH organise régulièrement des sessions de formation internes ou externes pour renforcer les compétences techniques et comportementales des employés.
- Gestion du talent : Le management des compétences comprend également la gestion du talent au sein du département RH, cela implique d'identifier les employés à fort potentiel et de leur offrir des opportunités de développement et de progression de carrière.

- Suivi et évaluation : Le département RH suit en permanence les progrès des employés en termes de développement des compétences, des évaluations régulières sont effectuées pour mesurer l'efficacité des programmes de développement et apporter les ajustements nécessaires.

1.2 Présentation et analyse des résultats du questionnaire

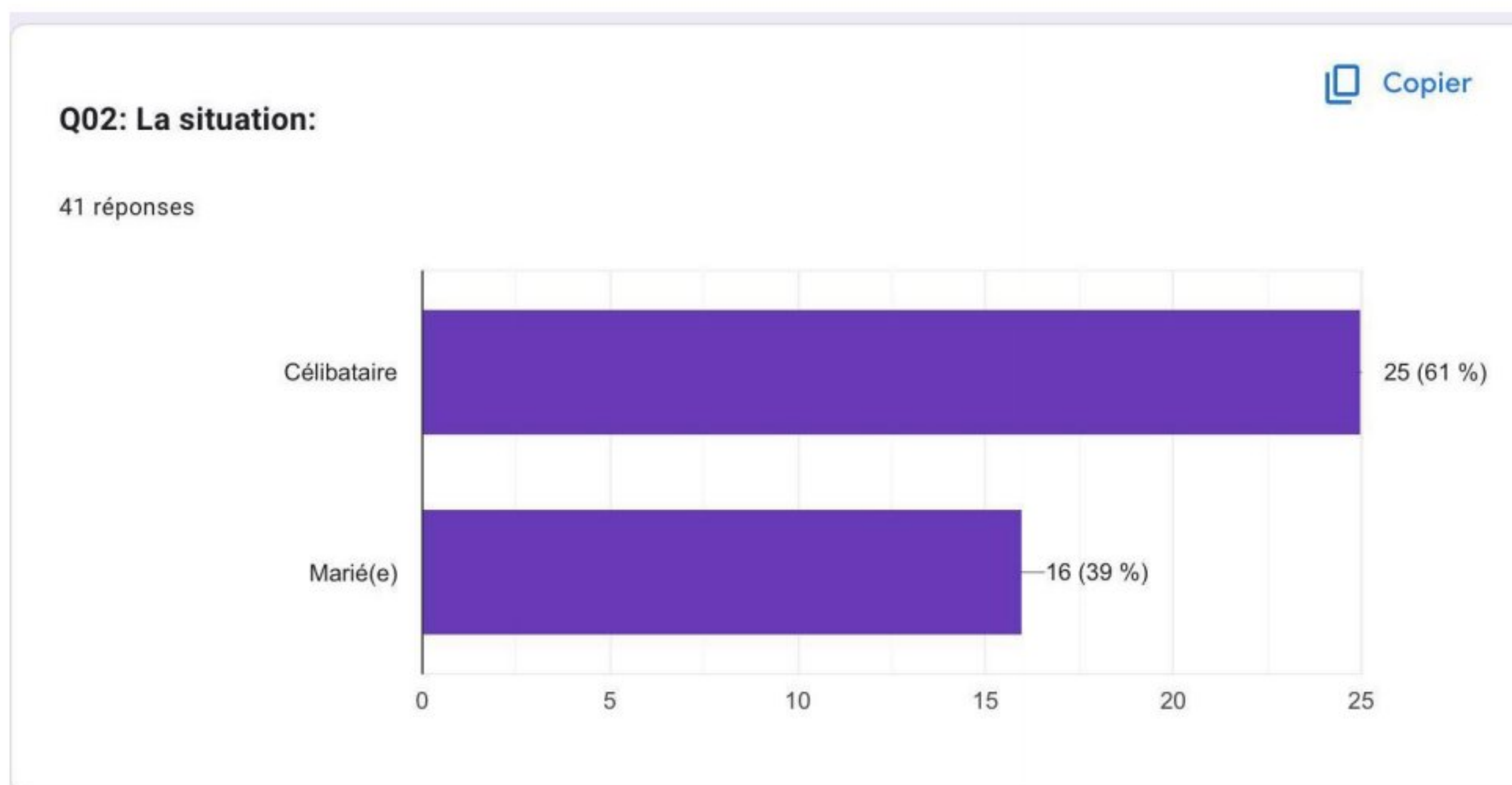
Graphique 1 : répartition des personnes interrogées selon le sexe



Source : établi par nous-mêmes.

Après l'analyse des résultats obtenus, nous constatons que la majorité des répondants étaient de sexe masculin (51,2%) tandis que les femmes représentaient (48,8%) de l'échantillon.

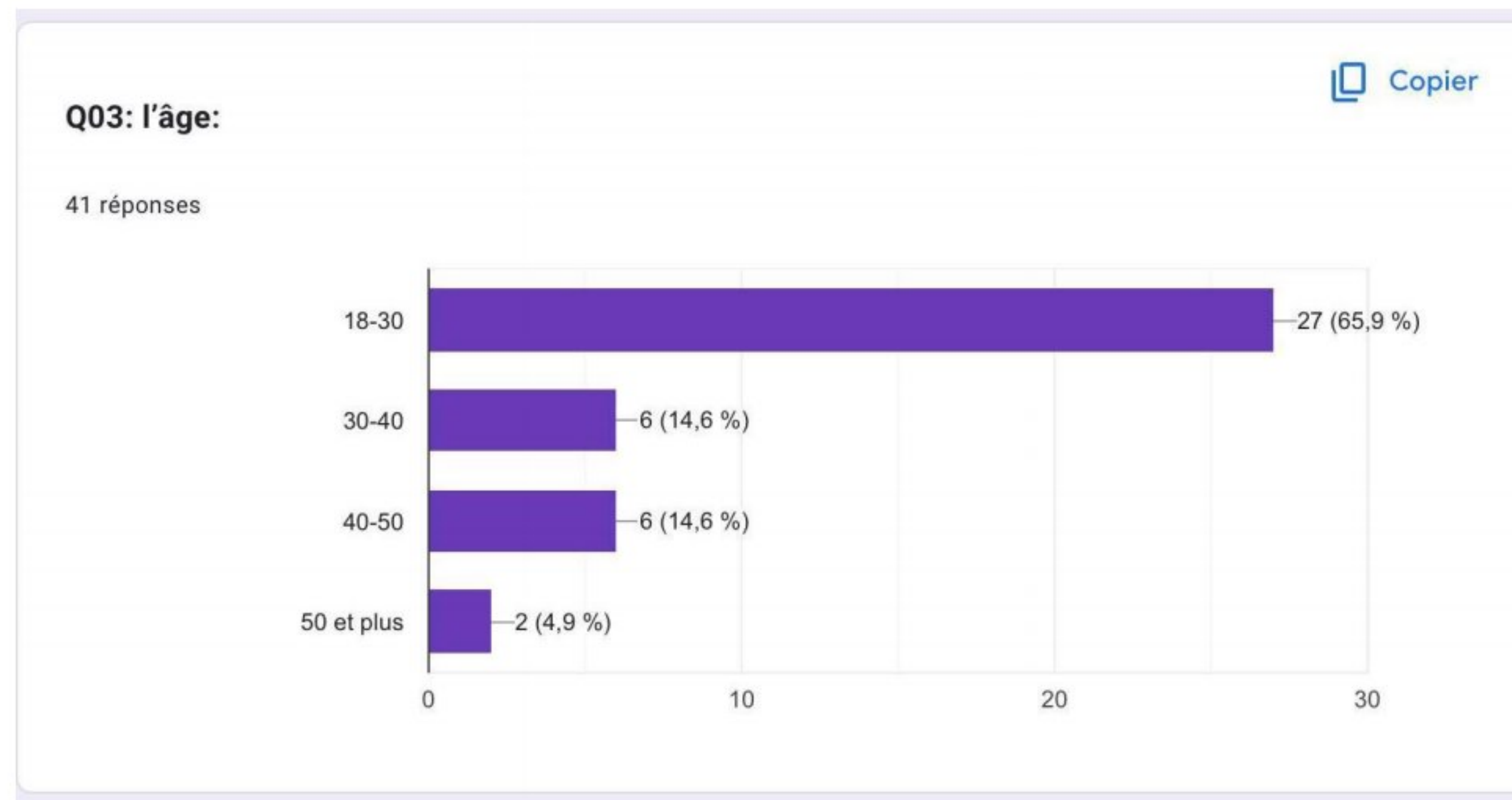
Graphique 2 : répartition des personnes interrogées selon l'état civil



Source : établi par nous-mêmes.

En ce qui concerne l'état civil, 61% des participants étaient célibataires, tandis que 39% étaient mariés.

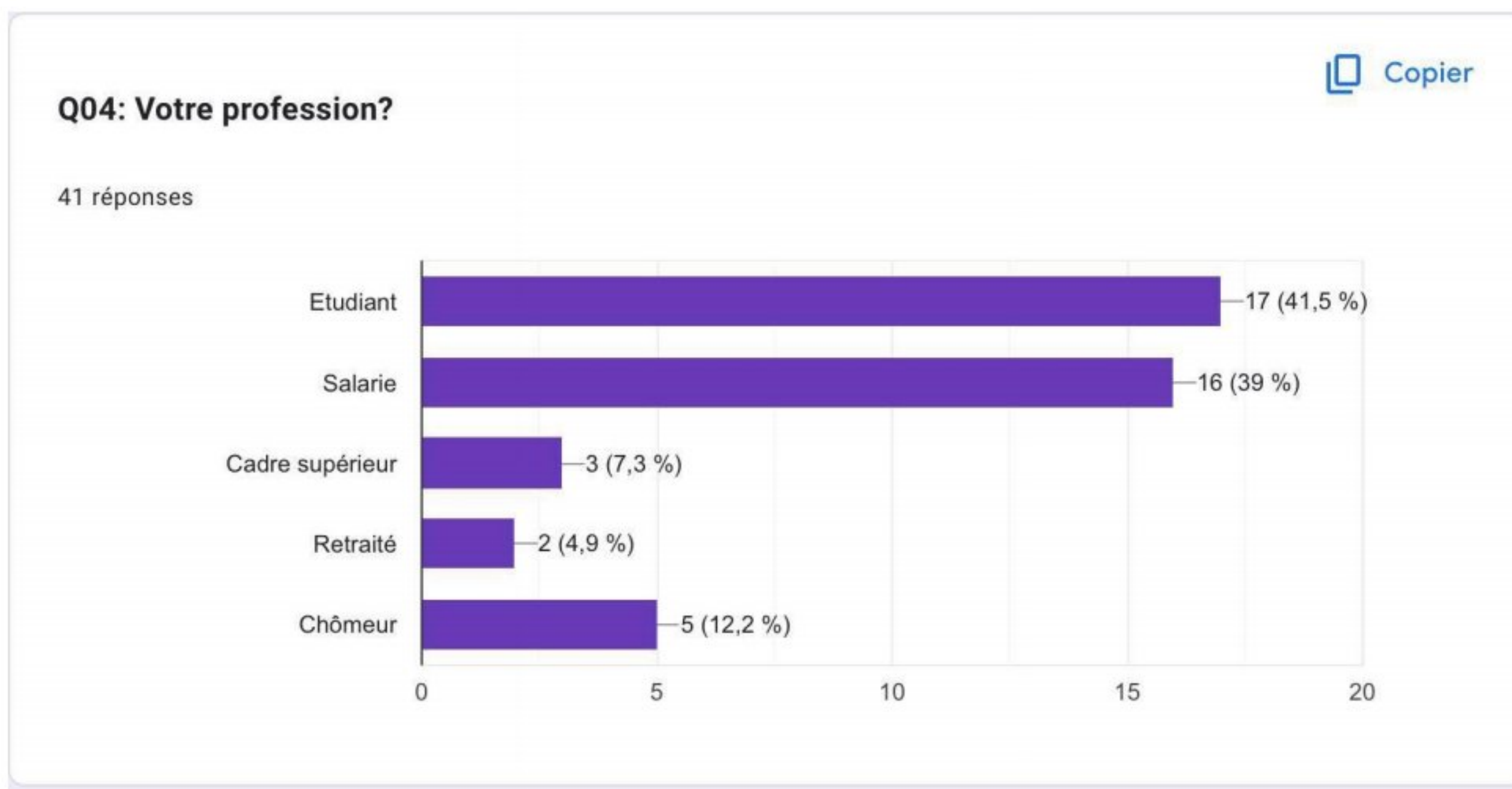
Graphique 3 : répartition des personnes interrogées selon l'âge



Source : établi par nous-mêmes.

La répartition par âge montre que 65,9% des participants avaient entre 18 et 30 ans, 14,6% entre 30 et 40 ans, 14,6% entre 40 et 50 ans et 4,9% avaient 50 ans ou plus.

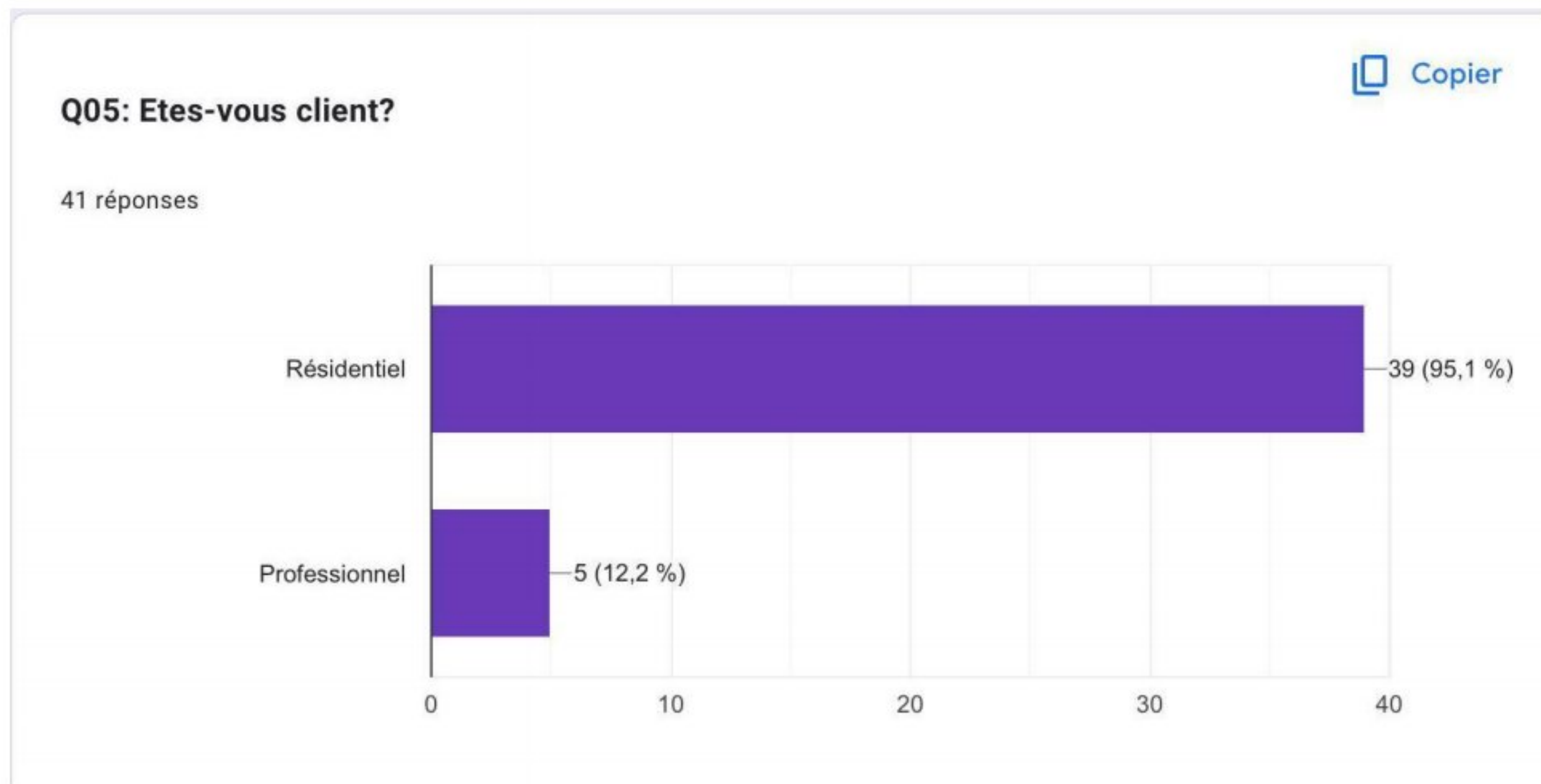
Graphique 4 : classification par profession



Source : établi par nous-mêmes.

Concernant la profession, 41,5% étaient des étudiants, 39% étaient des salariés, 7,3% étaient des cadres supérieurs, 4,9% étaient retraités et 12,2% étaient au chômage.

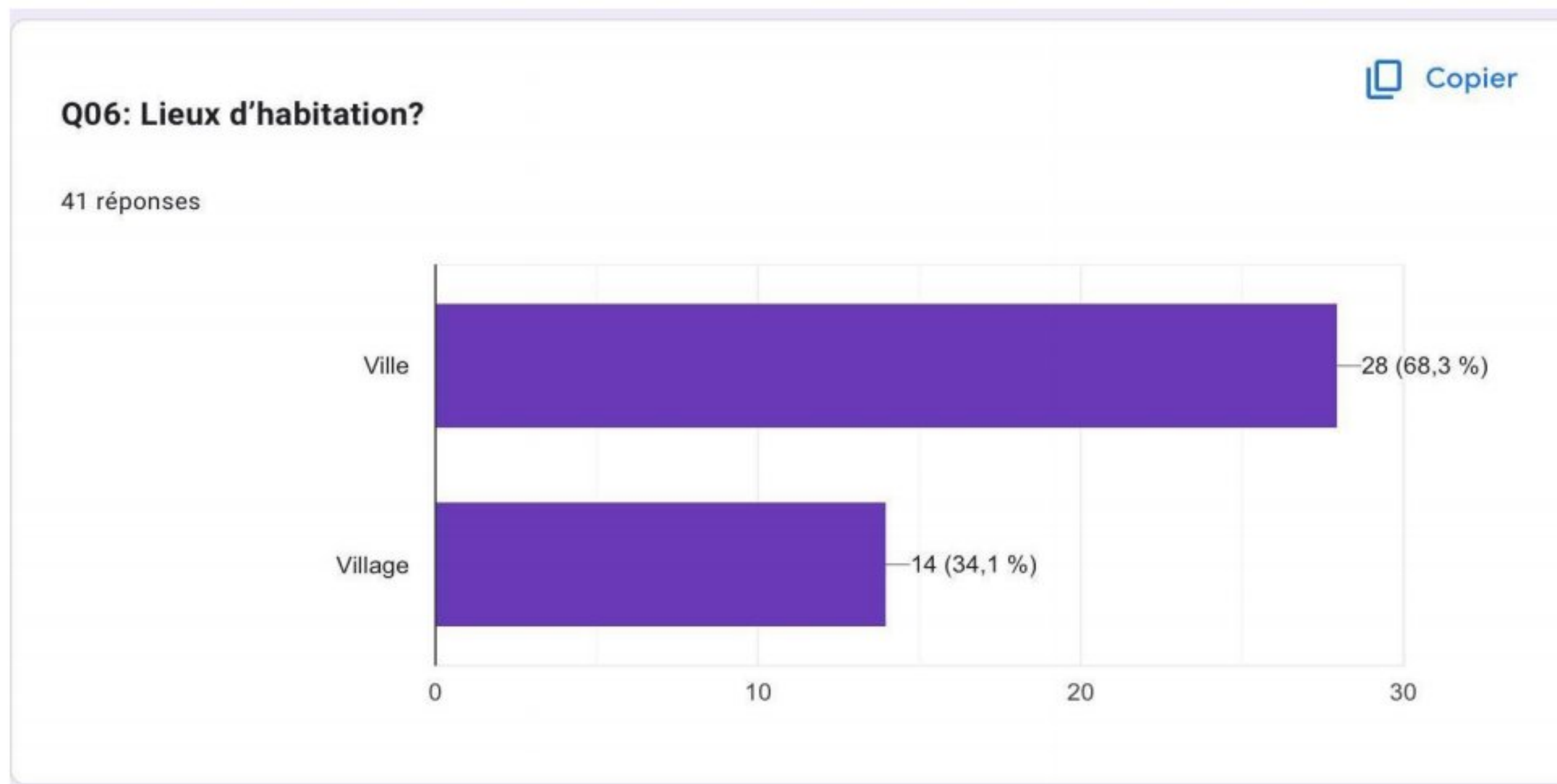
Graphique 5 : type de clients



Source : établi par nous-mêmes.

Environ 95,1% des participants étaient des clients résidentiels d'Algérie Télécom, tandis que 12,2% étaient des clients professionnels.

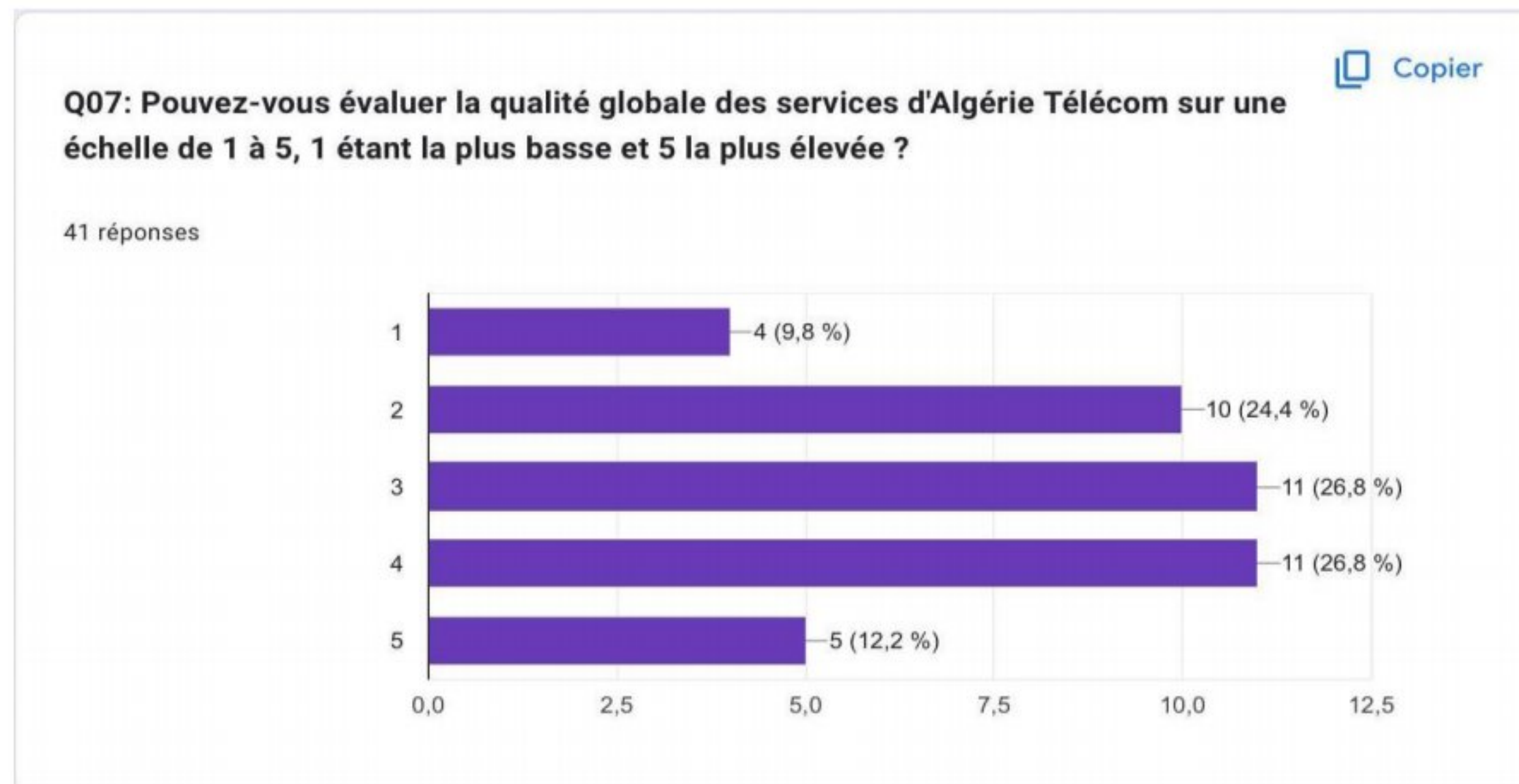
Graphique 6 : lieux d'habitation



Source : établi par nous-mêmes.

La répartition entre les habitants des villes et des villages était de 68,3% pour les villes, et de 34,1% pour les villages.

Graphique 7 : évaluation de la qualité globale du réseau

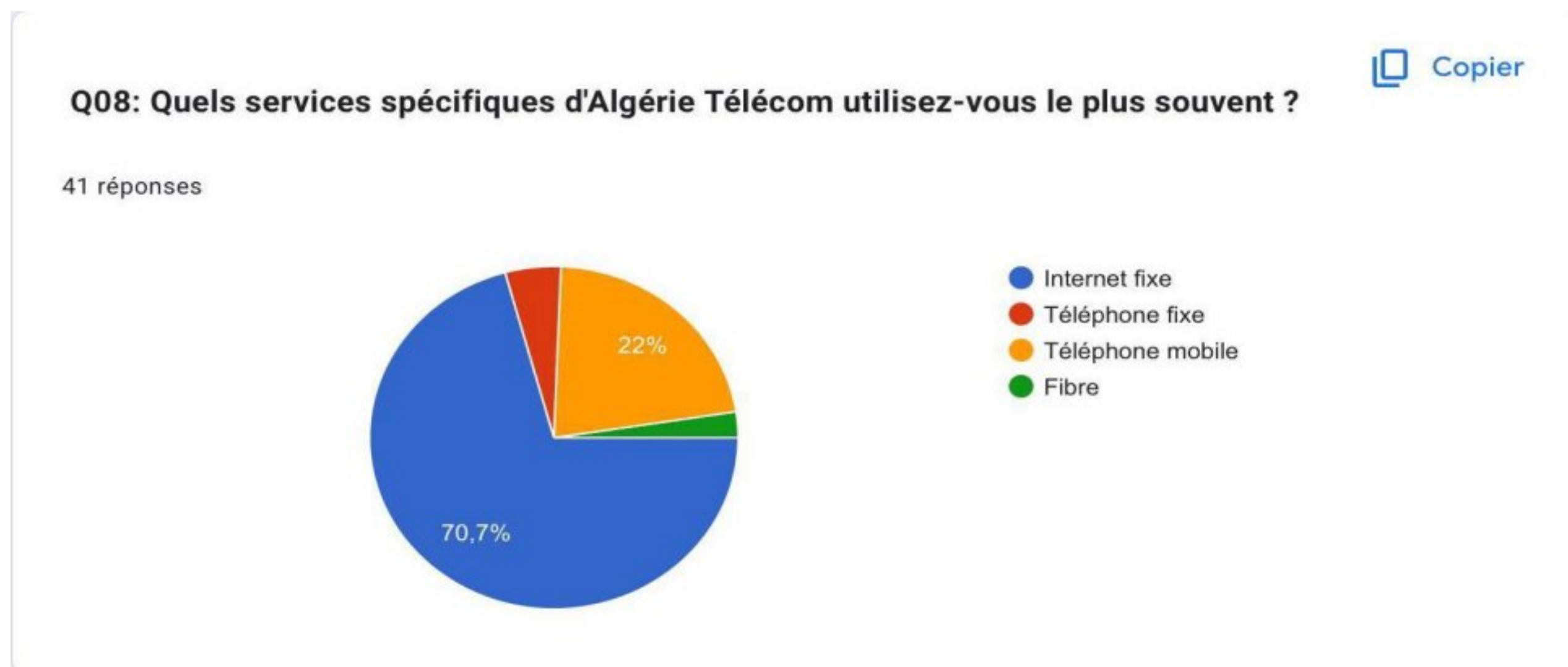


Source : établi par nous-mêmes.

Sur une échelle de 1 à 5, la qualité globale des services d'Algérie Télécom a été évaluée comme suit :

- 9,8% ont donné une note de 1.
- 24,4% ont donné une note de 2.
- 26,8% ont donné une note de 3.
- 26,8% ont donné une note de 4.
- 12,2% ont donné une note de 5.

Graphique 8 : les services d'Algérie Télécom les plus utilisés

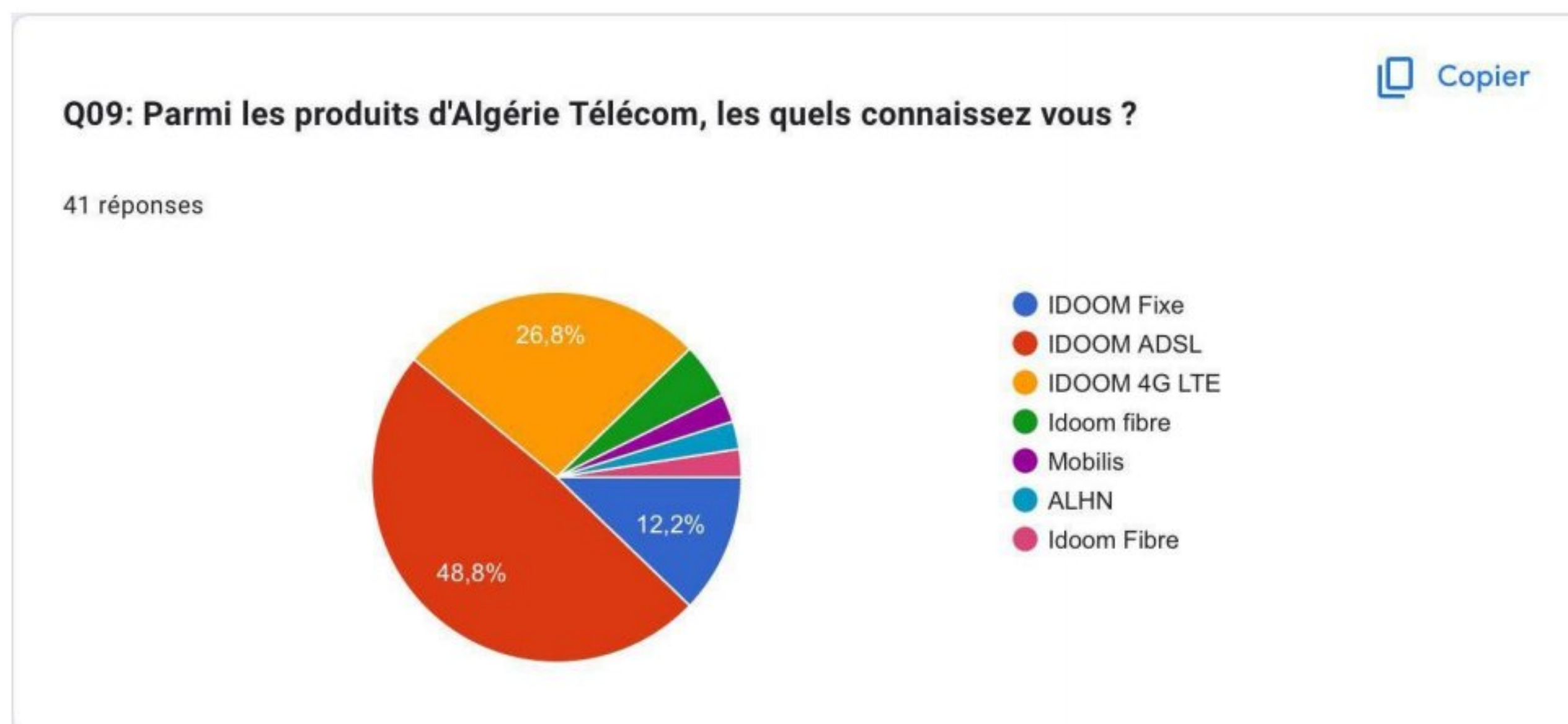


Source : établi par nous-mêmes.

Les services les plus utilisés par les clients étaient :

- Internet fixe (70,7%).
- Téléphonie fixe (3%).
- Téléphonie mobile (22%).
- Autres (0,65%).

Graphique 9 : les produits connus d'Algérie Télécom

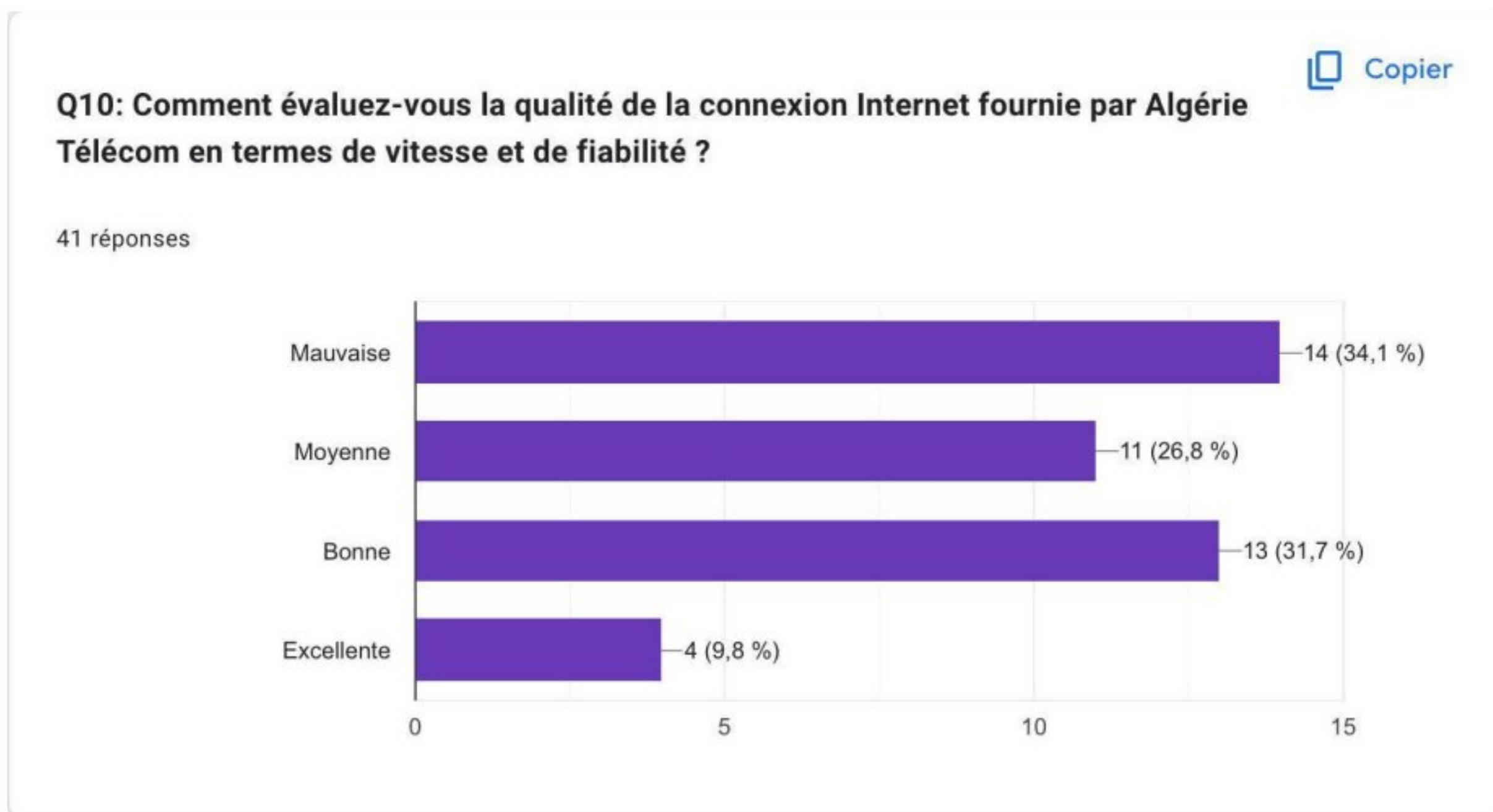


Source : établi par nous-mêmes.

Les produits d'Algérie Télécom les plus connus étaient :

- IDOOM Fixe (12,2%).
- IDOOM ADSL (48,8%).
- IDOOM 4G LTE (26,8%).
- Autres (12,2%).

Graphique 10 : l'évaluation de la qualité de la connexion internet fournie par AT

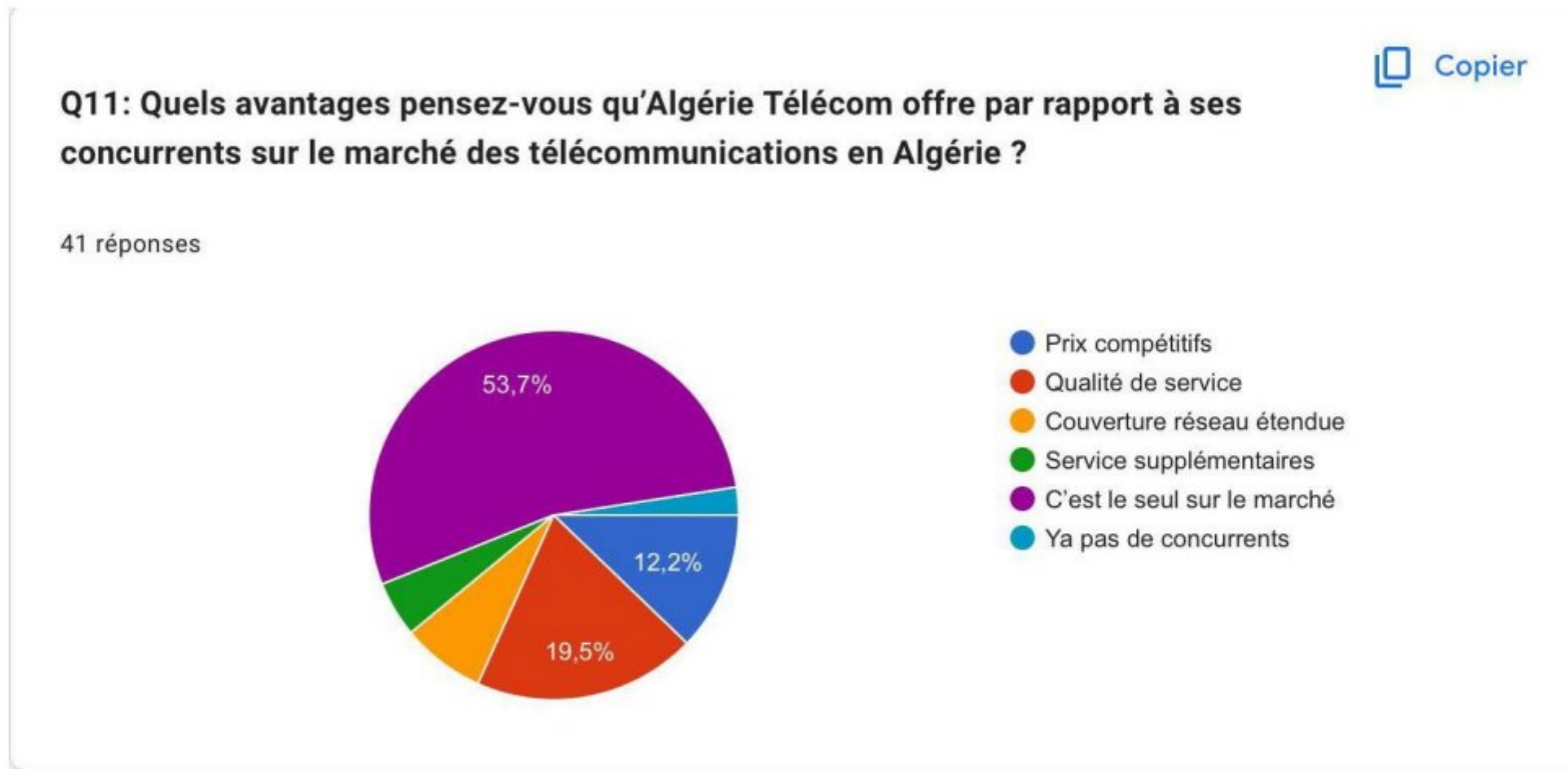


Source : établi par nous-mêmes.

La qualité de la connexion Internet d'Algérie Télécom a été évaluée comme suit :

- 34,1% l'ont jugée mauvaise.
- 26,8% l'ont jugée moyenne.
- 31,7% l'ont jugée bonne.
- 9,8% l'ont jugée excellente.

Graphique 11 : le choix des services d'Algérie Télécom

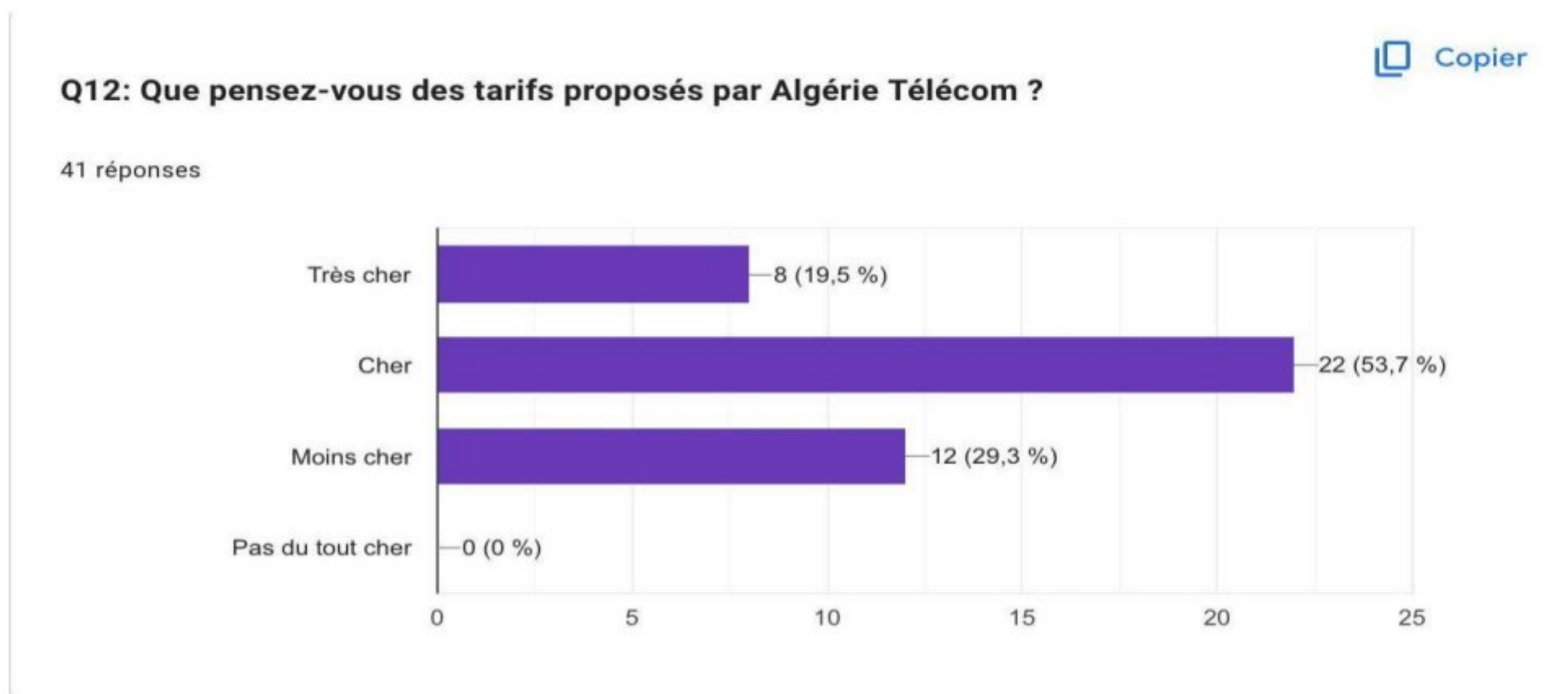


Source : établi par nous-mêmes.

Les avantages aperçus d'Algérie Télécom par rapport à ses concurrents étaient les suivants :

- Prix compétitifs (12,2%).
- Qualité de service (19,5%).
- Couverture réseau étendue (10,4%).
- Services supplémentaires (3%).
- Être le seul sur le marché (53,7%).
- Autres (1,2%).

Graphique 12 : l'évaluation des tarifs proposés par Algérie Télécom

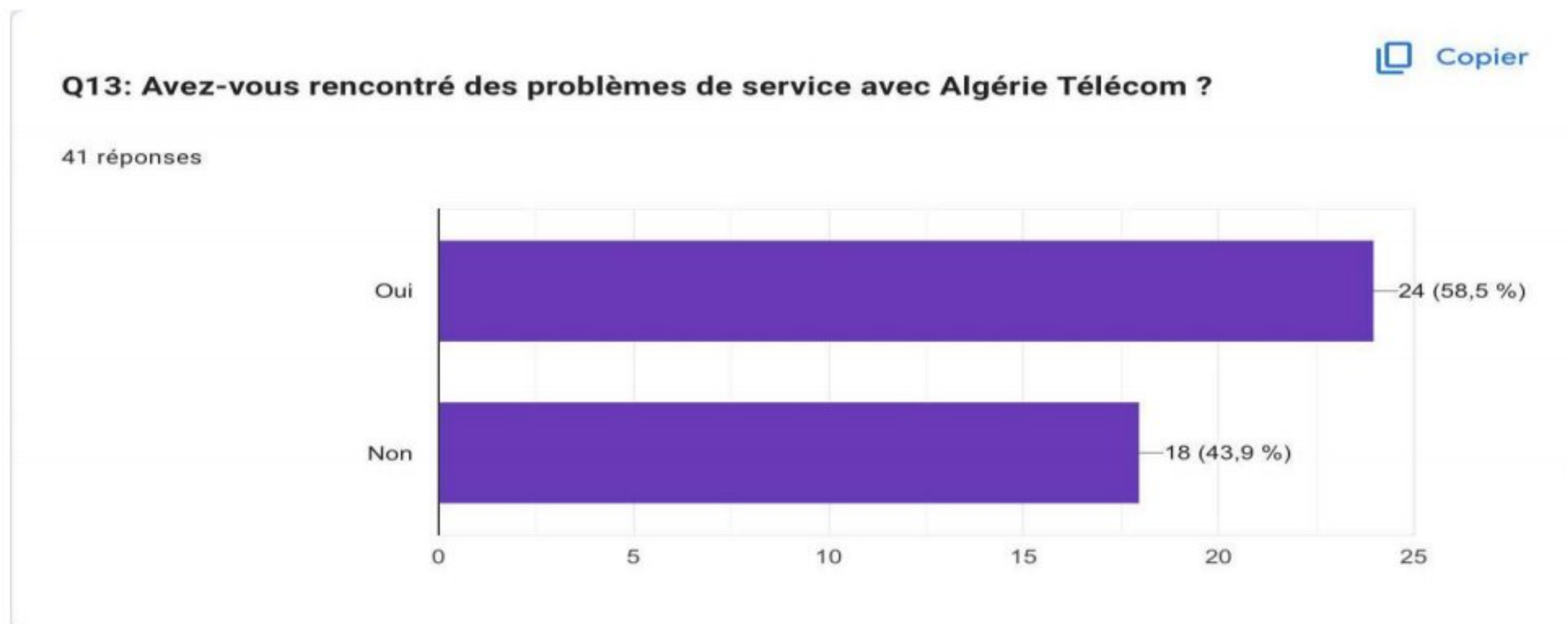


Source : établi par nous-mêmes.

Les tarifs d'Algérie Télécom ont été évalués comme suit :

- Très cher (19,5%).
- Cher (53,7%).
- Moins cher (29,3%).
- Pas du tout cher (0%).

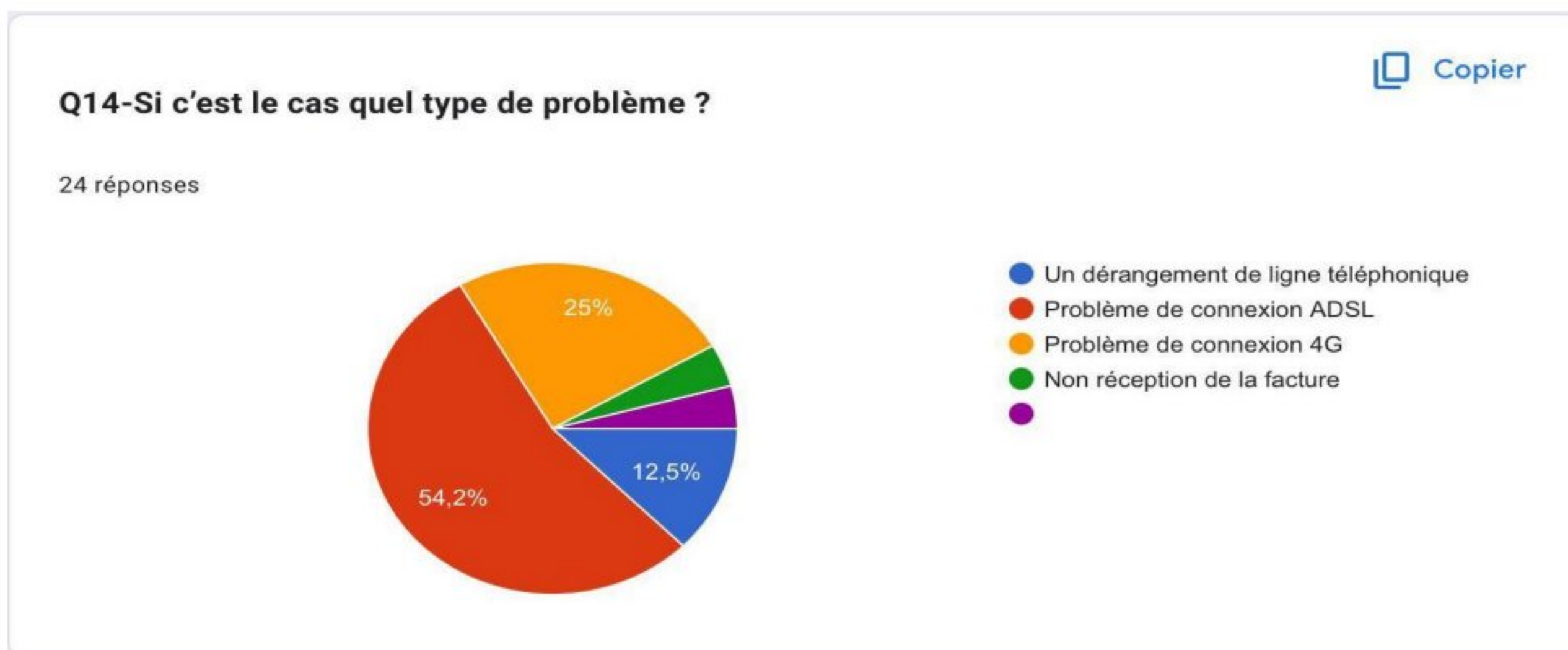
Graphique 13 : signalisation de problème



Source : établi par nous-mêmes.

58,5% des répondants ont rencontré des problèmes de service avec Algérie Télécom. Et 43,9% n'ont rencontré aucun problème.

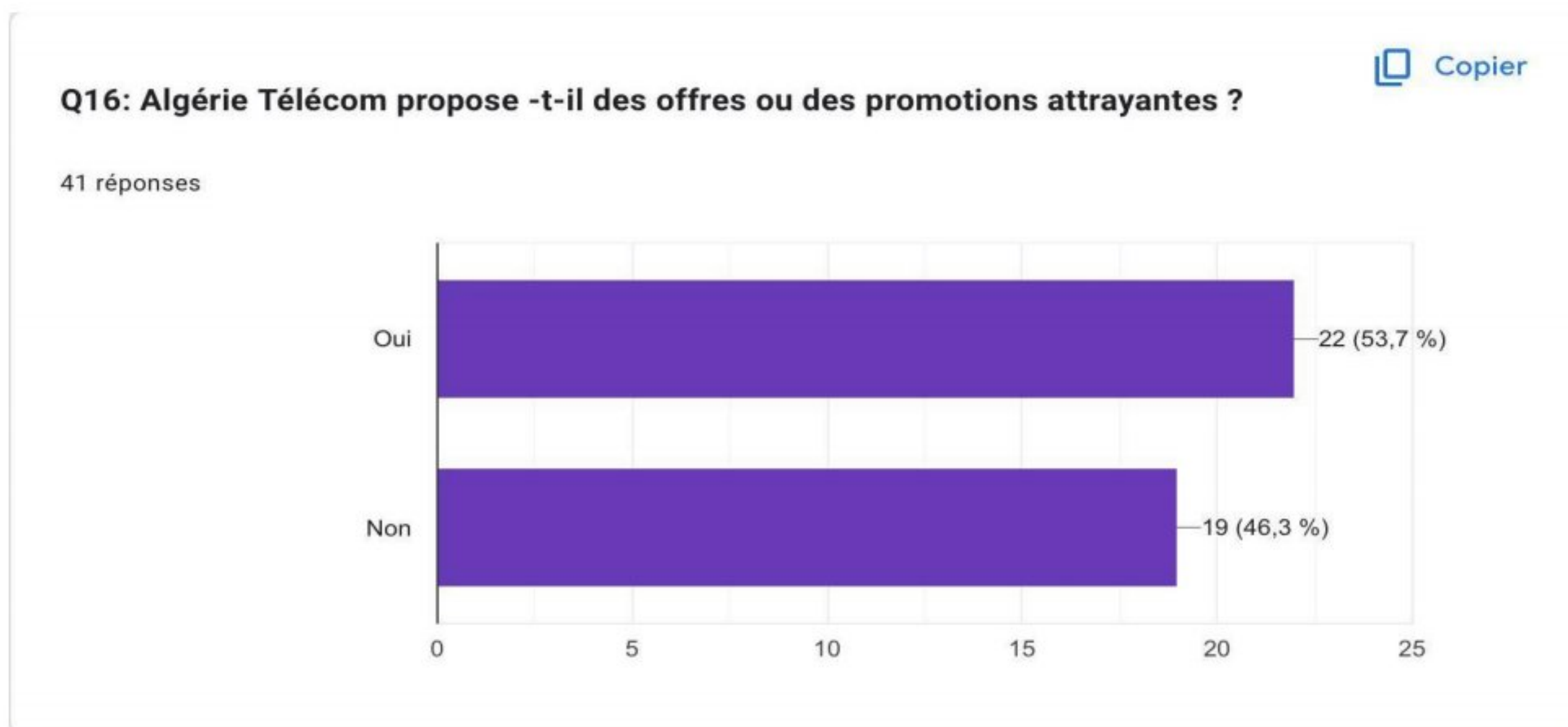
Graphique 14 : type de problème



Source : établi par nous-mêmes.

54,2% des répondants ont rencontré le problème de connexion ADSL, 25% problème de connexion 4G, 12,5% un dérangement de ligne téléphonique, 4,3% non-réception de la facture et 4% ont rencontré d'autres problèmes.

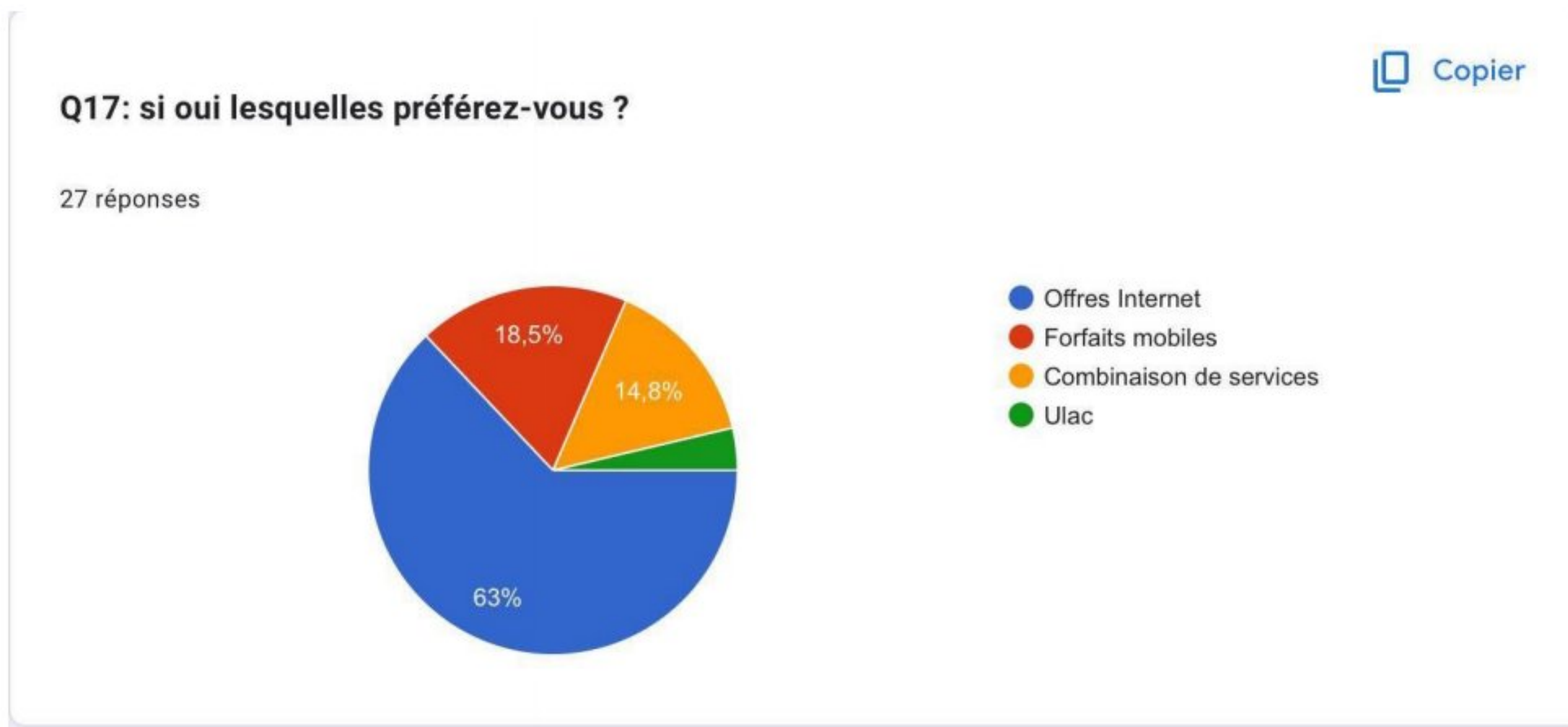
Graphique 15 : offres proposées par Algérie Télécom



Source : établi par nous-mêmes.

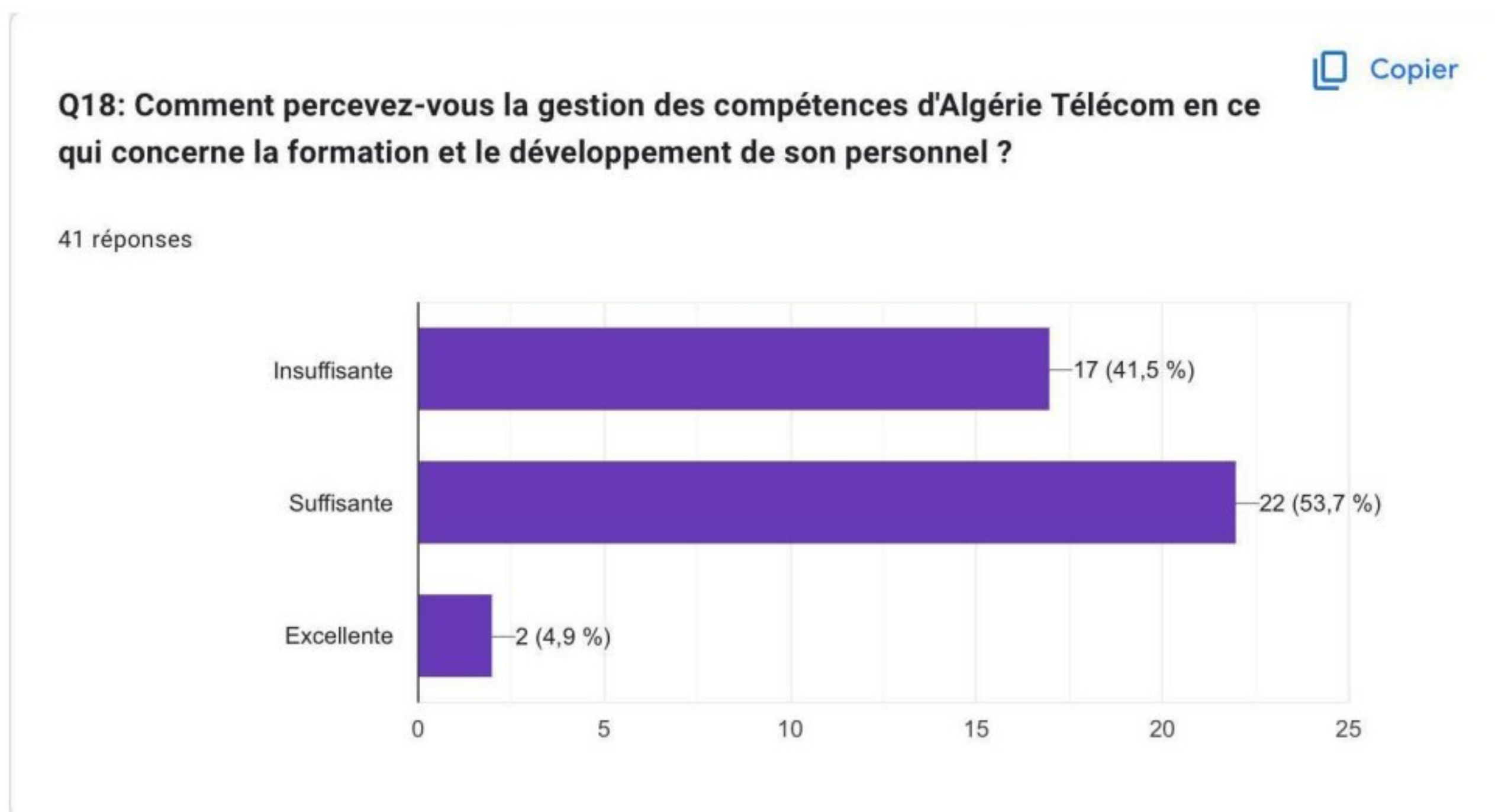
53,7% des clients reconnaissent qu'Algérie Télécom propose des offres ou des promotions attrayantes.

Graphique 16 : les offres d'Algérie Télécom



Parmi ceux-ci, 63% préfèrent les offres Internet, 18,5% les forfaits mobiles, 14,8% optent pour une combinaison de services, et 3,7% ont des préférences pour d'autres offres spécifiques.

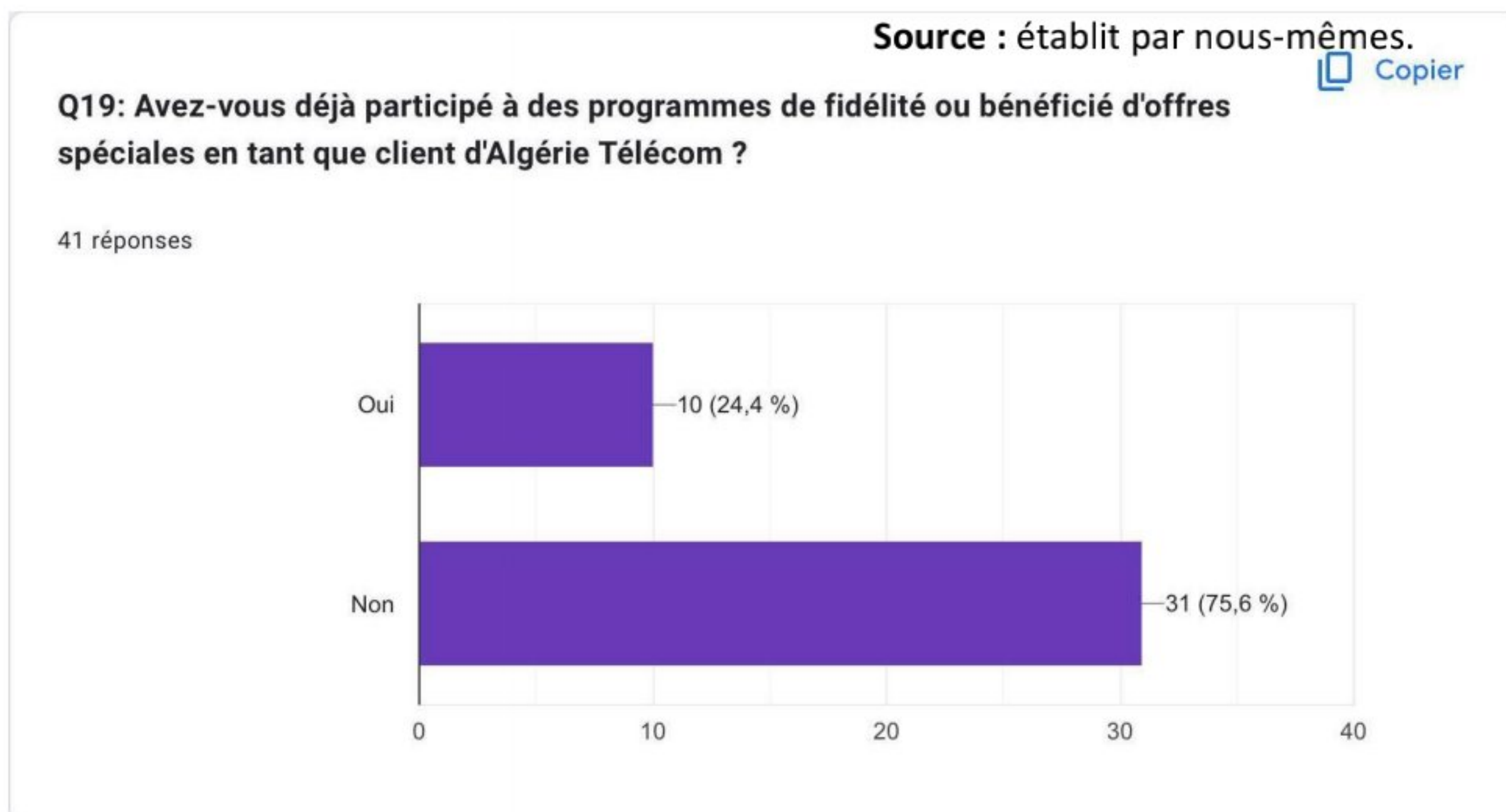
Graphique 17 : la gestion des compétences d'Algérie Télécom



Source : établi par nous-mêmes.

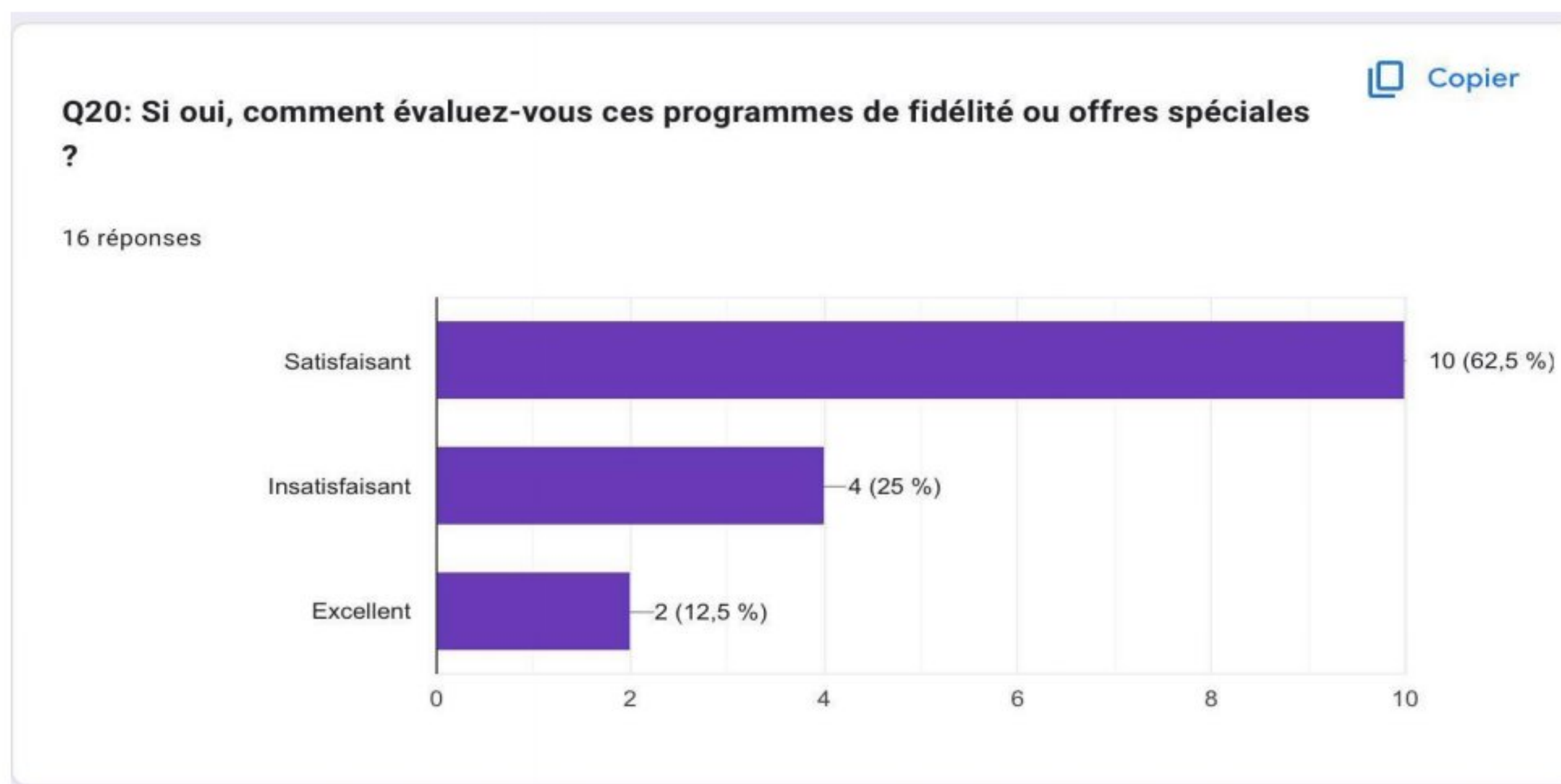
En ce qui concerne la gestion des compétences d'Algérie Télécom, 41,5% des clients estiment qu'elle est insuffisante, tandis que 53,7% la jugent suffisante et 4,9% la qualifient d'excellente.

Graphique 18 : participation des clients d'Algérie Télécom à des programmes de fidélité



24,4% des clients d'Algérie Télécom ont déjà participé à des programmes de fidélité ou bénéficié d'offres spéciales, et 75,6% n'ont pas participé.

Graphique 19 : l'évaluation des programmes de fidélité

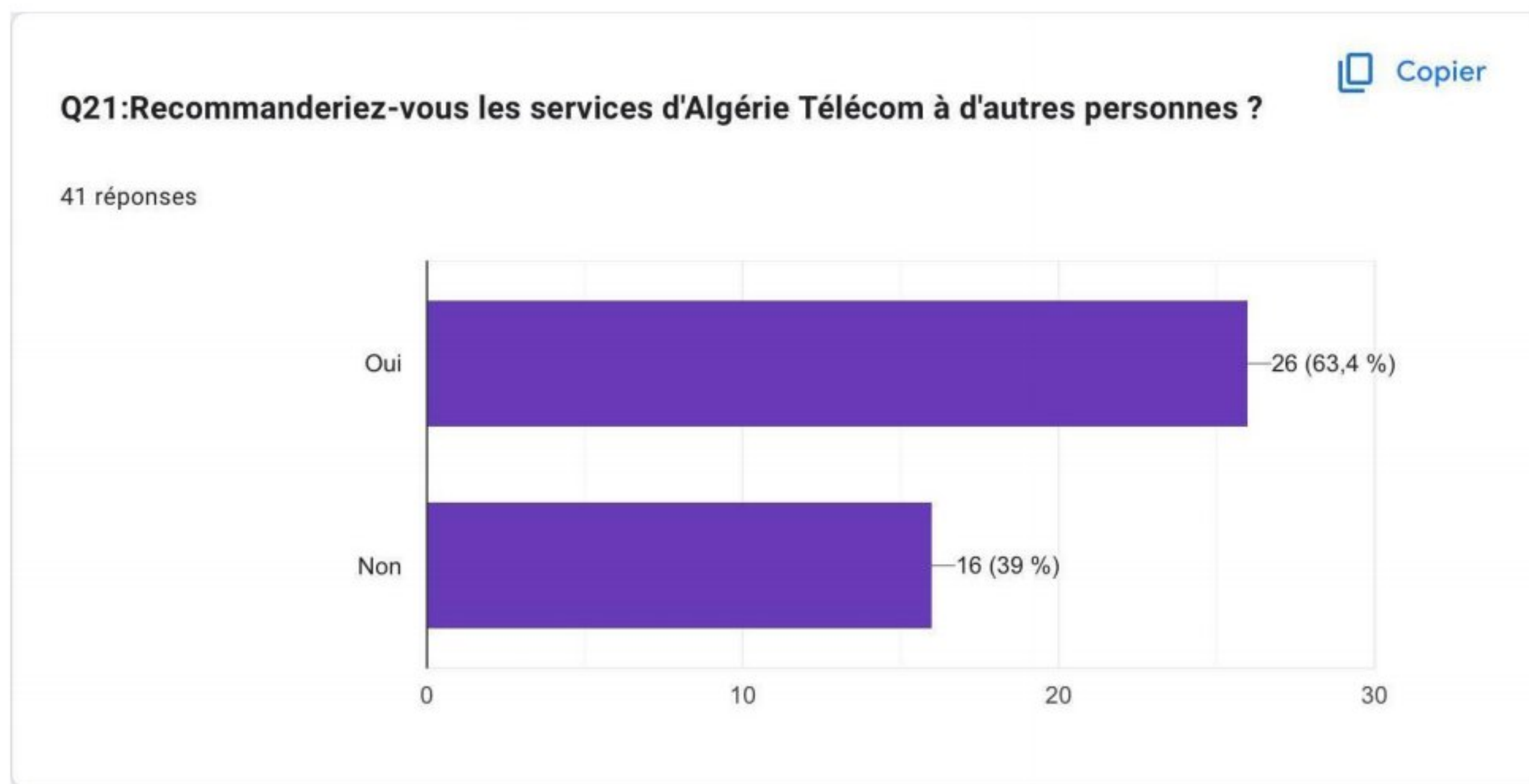


Source : établi par nous-mêmes.

La satisfaction à l'égard de ces programmes est répartie comme suit :

- 62,5% les trouvent satisfaisants.
- 25% insatisfaisants.
- 12,5% les évaluent comme excellents.

Graphique 20 : recommandation des services d'Algérie Télécom par les clients



Source : établi par nous-mêmes.

63,4% des clients seraient enclins à recommander les services d'Algérie Télécom à d'autres personnes, tandis que 39% ne le feraient pas.

La suggestion des clients pour améliorer la qualité des services d'Algérie Télécom sont variés et incluent l'amélioration de la résolution rapide des problèmes, une communication plus claire sur les offres, et un renforcement de la formation du personnel pour assurer une meilleure gestion des compétences, la modernisation des systèmes de facturation et de paiement, l'offre des forfaits adaptés aux besoins des différents types de clients et l'investissement dans l'infrastructure, l'inspiration des facilité management des boîtes étrangères, le lancement de la 5G, et l'embauche de personnels qualifiés avec des meilleurs qualités.

❖ **Analyse des résultats de l'enquête**

Nous avons mené une enquête visant à évaluer le niveau de satisfaction des clients d'Algérie Télécom (ACTEL) concernant la qualité de leurs services, leurs critiques et leurs recommandations. Nous allons analyser les résultats obtenus par notre enquête où on a évalué la qualité des services offerts et la satisfaction des clients.

▪ **Interprétation générale des résultats**

Après avoir analysé les données recueillies sur terrain nous avons conclu extrait pour les résultats suivants :

En ce qui concerne les caractéristiques de l'échantillon étudié, nous avons remarqué une participation équilibrée de répondants masculins et féminins, ce qui indique une diversité de perspectives. La majorité des participants étaient célibataires et avaient entre 18 et 30 ans, ce qui peut refléter une population jeune et potentiellement plus encline à utiliser des services Internet et mobiles. Internet fixe est le service le plus utilisé, suggérant que la connectivité à domicile est essentielle pour nos répondants. IDOOM ADSL est le produit le plus connu, ce qui peut indiquer des efforts de marketing réussis.

Une répartition relativement équilibrée des notes de 1 à 5 indique une satisfaction globale, bien que la majorité des répondants aient donné des notes de 3 ou 4. Plus de la moitié de l'échantillon ont choisi Algérie Télécom car c'est le seul sur le marché. Environ un tiers des répondants ont jugé la qualité de la connexion Internet comme mauvaise, ce qui indique un besoin d'amélioration dans ce domaine. Une grande partie des répondants trouve les tarifs chers, ce qui peut être un défi pour Algérie Télécom en termes de concurrence. Plus de la moitié des répondants ont rencontré des problèmes de service, soulignant l'importance d'améliorer la fiabilité des services.

La majorité des clients reconnaissent l'attrait des offres, principalement axées sur Internet, ce qui suggère que des offres attractives peuvent retenir l'attention des clients. L'évaluation de la gestion des compétences par les clients est importante pour la formation du personnel et l'amélioration des opérations internes. Environ un quart des clients ont participé à des programmes de fidélité, et la majorité les trouve satisfaisants. Une majorité des clients serait encline à recommander les services d'Algérie Télécom, ce qui peut être un signe positif de satisfactions. La volonté de recommander les services d'Algérie Télécom à d'autres personnes est un indicateur clé de la satisfaction globale.

Les suggestions des clients pour améliorer la qualité des services fournissent une orientation précieuse pour les futures initiatives de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la résolution des problèmes, la communication, la formation du personnel, la modernisation des systèmes et l'investissement dans l'infrastructure. Ces recommandations offrent un plan d'action solide pour Algérie Télécom afin de répondre aux besoins et aux attentes variés de sa clientèle.

1.3 Présentation des résultats de l'entretien

Pour répondre à cet axe nous avons préféré de poser des questions qui nous semble importantes afin d'avoir des informations nécessaires pour répondre à notre problématique initial.

1.3.1 Les produits et services d'Algérie Télécom

Les produits les plus vendus d'Algérie Télécom comprennent notamment les modems, les cartes de recharge, les accessoires liés aux télécommunications ainsi que les produits en dépôt vente tels que l'idoom. Ces produits sont très demandés par les clients d'Algérie Télécom car ils leur permettent de bénéficier d'une connexion internet haut débit et de rester connectés en permanence. De plus, la vente de ces produits contribue également à augmenter les revenus de l'entreprise.

En ce qui concerne les services les plus rendus par Algérie Télécom, on peut citer la fourniture d'accès à internet, la téléphonie fixe et mobile ainsi que la mise à disposition de services supplémentaires tels que la télévision par satellite. Ces services sont essentiels dans le quotidien des Algériens, leur permettant de communiquer facilement avec leurs proches et d'accéder à une multitude d'informations en ligne. Algérie Télécom s'efforce donc de répondre aux besoins et aux attentes de ses clients en leur proposant des produits et des services performants et adaptés à leurs besoins.

1.3.2 Les clients d'Algérie Télécom

Algérie Télécom propose différents types de clients, tout d'abord, il y a les clients ordinaires, qui sont principalement des résidents ou des locataires. Ensuite, il y a les clients conventionnés, qui bénéficient de remises spéciales, parmi eux se trouvent les clients MOHTARIF, tels que les PME, les avocats ou encore les journalistes. Enfin, il y a les clients professionnels, qui incluent notamment les instituts et les banques. Algérie Télécom s'adapte ainsi aux besoins variés de sa clientèle en offrant des services adaptés à chaque catégorie.

1.3.3 Les concurrents d'Algérie Télécom

Dans le domaine de la téléphonie en Algérie, Algérie Télécom est actuellement le leader incontesté du marché, en tant qu'entreprise publique économique, elle bénéficie d'un monopole sur ce secteur. Par conséquent, elle n'a pas de concurrents directs, cette position dominante lui confère un avantage certain sur le marché, lui permettant de contrôler les prix et les services proposés aux

consommateurs. Cependant, cette situation monopolistique peut également limiter la concurrence et l'innovation dans le secteur des télécommunications en Algérie.

1.3.4 Les forces de vente d'Algérie Télécom constituent-elles un avantage pour l'entreprise ?

Les forces de vente d'Algérie Télécom sont composées de l'ensemble du personnel chargé de mener des actions commerciales auprès des clients avec lesquels elle est en contact direct, leur objectif principal est d'accroître le chiffre d'affaires dans le domaine de la téléphonie. Ces forces de vente représentent un avantage considérable pour l'entreprise. En effet, elles permettent à Algérie Télécom d'établir une relation privilégiée avec sa clientèle, de comprendre leurs besoins et attentes, et ainsi de proposer des solutions adaptées. De plus, grâce à leur expertise et à leur connaissance approfondie des produits et services proposés par l'entreprise, les forces de vente sont en mesure d'informer et de conseiller efficacement les clients, ce qui contribue à renforcer la confiance et la fidélité envers Algérie Télécom. Enfin, ces équipes commerciales jouent un rôle essentiel dans la prospection de nouveaux clients et dans le développement du portefeuille client de l'entreprise, grâce à leur dynamisme et à leur capacité à convaincre, elles contribuent activement à la croissance économique d'Algérie Télécom dans le secteur de la téléphonie.

1.3.5 Comment Algérie Télécom adapte-elle ses prix pour rester compétitive sur le marché ?

Algérie Télécom se montre résolument engagé à rester concurrentiel sur le marché des télécommunications. Leur approche comprend à la fois une révision attentive des prix, étudiés au niveau central pour répondre aux besoins du marché, ainsi qu'une stratégie marketing habile. En misant sur des designs attrayants et des campagnes publicitaires percutantes, l'entreprise vise à attirer une clientèle diversifiée, cette combinaison d'ajustements tarifaires réfléchis et d'efforts marketing dynamiques témoigne de leur volonté de rester en phase avec les besoins changeants des consommateurs, assurant ainsi leur position compétitive dans le secteur des télécommunications.

1.3.6 La stratégie concurrentielle d'Algérie Télécom

La stratégie concurrentielle d'Algérie Télécom est une stratégie élaborée et étudiée, visant à se positionner de manière compétitive sur le marché des télécommunications en Algérie. Selon les informations disponibles, l'entreprise adopte une approche axée sur la qualité de service, l'innovation technologique et la diversification de ses offres, elle cherche également à renforcer sa présence sur le

marché en développant des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs du secteur. Cette stratégie vise à maintenir et à accroître sa part de marché face à une concurrence croissante dans le secteur des télécommunications en Algérie.

1.3.7 Les segments de marché d'Algérie Télécom

Algérie Télécom opère sur plusieurs segments de marché stratégiques, tout d'abord, l'entreprise est active dans le domaine de la téléphonie, fournissant des services de téléphonie fixe et mobile à travers le pays. De plus, elle joue un rôle essentiel dans le secteur de l'internet en offrant des services haut débit et en participant au développement de l'infrastructure internet en Algérie. L'entreprise investit également dans de nouveaux domaines, explorant des opportunités émergentes pour diversifier ses activités.

Sur le plan technique, Algérie Télécom s'engage dans un processus de modernisation pour améliorer ses services et son infrastructure, assurant ainsi une connectivité fiable et de haute qualité à ses clients, cette diversification et cette modernisation reflètent l'engagement continu d'Algérie Télécom à répondre aux besoins changeants de la société et à rester compétitive sur le marché des télécommunications en constante évolution.

1.3.8 Les compétences clés pour réussir dans le secteur d'activité d'Algérie Télécom

Pour réussir dans le secteur d'activité d'Algérie Télécom, il est essentiel de posséder un ensemble de compétences clés, tout d'abord, une solide compréhension des technologies de télécommunication est indispensable, notamment des réseaux, de la téléphonie et de l'internet, un diplôme ou une formation en ingénierie des télécommunications ou en informatique serait un atout précieux pour acquérir ces connaissances techniques. De plus, des compétences en gestion de projet, en planification stratégique et en résolution de problèmes sont cruciales pour naviguer dans un environnement dynamique et en constante évolution. Enfin, des compétences interpersonnelles solides et la capacité à collaborer efficacement sont également nécessaires, car le secteur des télécommunications exige souvent des interactions avec une variété d'acteurs, des clients aux partenaires techniques.

En résumé, la combinaison de compétences techniques, de formation et de compétences en gestion fait la différence pour réussir au sein d'Algérie Télécom.

1.3.9 Les stratégies mises en place pour développer et maintenir les compétences des employés

L'entreprise a mis en place une stratégie solide pour développer les compétences de ses employés. En proposant des formations en interne et en externe, elle permet à son personnel de se familiariser avec les dernières avancées en télécommunications, y compris sur le marché international. De plus, en adaptant les programmes de formation aux besoins spécifiques de chaque poste de travail, l'entreprise s'assure que ses employés acquièrent les compétences nécessaires pour exceller dans leurs rôles. Cette approche proactive en matière de développement des compétences devrait contribuer à renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché des télécommunications.

1.3.10 Les mesures de l'efficacité du management des compétences dans la création d'un avantage concurrentiel

L'efficacité du management des compétences joue un rôle crucial dans la création d'un avantage concurrentiel pour une entreprise comme Algérie Télécom. En mettant l'accent sur des valeurs telles que l'image de marque, la prestation de services de qualité, l'esprit de responsabilité et l'esprit d'équipe, l'entreprise peut développer une culture organisationnelle solide, une gestion efficace des compétences permet de former et d'aligner les employés sur ces valeurs fondamentales. Cela se traduit par une meilleure qualité de service, une réputation renforcée, et une équipe plus motivée et cohésive. Ainsi, Algérie Télécom peut se démarquer sur le marché grâce à un management des compétences bien orchestré, créant ainsi un avantage concurrentiel durable.

1.3.11 Les avantages d'Algérie Télécom

Algérie Télécom présente de nombreux avantages qui en font un acteur majeur sur le marché des télécommunications en Algérie, tout d'abord, en tant que leader du marché, l'entreprise joue un rôle clé dans la fourniture de services de communication essentiels à la population. De plus, en détenant le monopole dans le secteur de la téléphonie, elle assure une stabilité et une cohérence dans la prestation de services, la qualité de ses services et son engagement envers l'innovation technologique la distinguent, permettant aux clients de bénéficier des dernières avancées. De plus, sa tarification compétitive la rend accessible à un large public, tandis que sa gestion efficace des ressources humaines contribue à son succès. En fin de compte, la satisfaction client demeure une priorité, renforçant ainsi la position d'Algérie Télécom en tant que fournisseur de confiance dans le domaine des télécommunications en Algérie.

Cette enquête menée auprès de l'agence commerciale d'Algérie Télécom plus précisément celle de la daïra de Drâa Ben Khedda, nous a permis d'avoir un aperçu sur la qualité de service et la satisfaction des clients au sein de cette entreprise, les principaux résultats se résument comme suit :

- Nous avons constaté que les techniciens et les commerciaux doivent travailler ensemble pour un bon suivi de réclamations afin d'offrir un service meilleur ;
- Si AT soutient avoir apporté des changements positifs au sein de ses agences commerciales, ces dernières restent tout de même associées à un suivi très mal fait des réclamations de la part des clients ;
- En matière d'importance accordé au client, l'entreprise ne prend pas vraiment les besoins de ses clients en considération ;
- Il est nécessaire d'améliorer la qualité des prestations fournies, car les concurrents (DJEZZY et OOREDOO) ont tout misé sur la qualité de leurs prestations de services. La qualité est un grand atout à ne pas négliger afin de satisfaire les clients, et aussi une politique de promotion incitative doit être faite ;
- Le recours à des enquêtes de satisfaction est souvent un outil redoutable dans l'évaluation des prestations de service pour améliorer la qualité de services offerts ;
- Créer un climat de confiance entre l'agent et le client, la confiance est un élément fondamental dans la continuité de la relation du client avec l'entreprise ; ceci est donc plus important dans les secteurs des services.

Conclusion générale

À travers ce mémoire, nous avons démontré que pour renforcer la valeur globale d'une entreprise et rester compétitif, les entreprises doivent désormais se contraindre à une analyse approfondie de leur propre structure et de l'environnement qui les entoure, cette démarche est essentielle pour acquérir une vision claire et une approche pragmatique lors de la prise de décisions et de l'élaboration de stratégies.

L'analyse de la chaîne de valeur revêt une grande importance, car elle permet d'effectuer un examen approfondi des activités d'une entreprise afin d'identifier les sources de valeur et les activités qui soutiennent ces sources. En parallèle, elle permet également de repérer de manière systématique les activités qui ne contribuent pas à la création de valeur, voire qui entravent cette création, tout cela a pour objectif ultime de dégager les avantages concurrentiels dont dispose l'entreprise pour rivaliser avec ses concurrents.

Nous avons observé que posséder un avantage concurrentiel est essentiel pour qu'une entreprise réussisse mieux que ses concurrents sur le marché, cependant, il est important de ne pas le confondre avec la position de leader sur le marché, seul un avantage concurrentiel durable garantit la compétitivité de l'entreprise à long terme. Pour identifier ces derniers, qu'ils existent déjà ou non, il est possible de les développer et de les renforcer, ou bien de les susciter depuis leurs racines.

Les dirigeants stratégiques ont trois grandes options : rechercher les coûts les plus bas, diversifier leurs offres en proposant des produits uniques, ou se concentrer sur un segment cible, souvent appelé niche, qui présente la plus grande valeur pour l'entreprise. Cette approche est ultérieurement désignée comme "*les stratégies génériques de Michael Porter*".

La construction d'un avantage concurrentiel repose de plus en plus sur la capacité des organisations à optimiser les compétences de leur personnel, à travers une analyse approfondie des pratiques de gestion des compétences, nous avons pu mettre en lumière le rôle central de la gestion proactive des talents, du développement des compétences et de l'alignement stratégique des ressources humaines.

Dans un monde en perpétuelle évolution, où la concurrence est intense et les marchés sont dynamiques, investir dans le capital humain est devenu une nécessité pour les entreprises souhaitant prospérer, les collaborateurs compétents et bien formés deviennent les atouts les plus précieux des organisations, et la gestion des compétences devient un levier essentiel pour garantir leur succès à long terme.

De plus, le management des compétences favorise l'innovation et l'adaptabilité, les entreprises qui encouragent le développement continu des compétences de leurs employés sont plus aptes à s'adapter aux changements du marché et à innover, cette flexibilité est devenue essentielle dans un monde des affaires en perpétuelle mutation.

Les compétences des employés sont effectivement un facteur clé pour créer et maintenir un avantage concurrentiel, et le management des compétences se révèle être une approche efficace pour y parvenir. De plus, une gestion structurée des compétences, incluant l'évaluation, la planification et le suivi, s'avère être essentielle pour maximiser les avantages de cette approche. Ces résultats soulignent l'importance de l'investissement dans le développement des compétences des employés en tant que stratégie essentielle pour la réussite à long terme des entreprises.

Bibliographie

Ouvrages

- Ardouin T, « L'ingénierie de formation », édition DUNOD, paris ,2003.
- Day S.G, (1984), «Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage», St Paul etc.
- Depeyre C, (2005), « Retour sur la théorie des ressources », Edition Libellio d'aegis, hal-00262991f.
- Dietrich A, « le management des compétences », Edition Vuibert, 2008, p .41. 25Weiss D : « Ressources humaines », édition d'organisation...
- Hofer C.W, Schendel, D, (1978). Op. Cit.
- Le BOTEF G, « De la compétence à la navigation professionnelle » ; Christophe Parmentier ; ingénierie de la formation ; 2édition EYROLLES ; 2012.
- Lehmann-Ortega L. Et al. (2005). « Strategor: Politique générale de l'entreprise », 4eme Edition, Edition Dunod, Paris.
- Metais E, (2004), « Stratégie et ressources de l'entreprise : théories et pratiques », Édition Economica, Paris.
- MONTMOLLIN Dem., « Intelligence de la tâche » ; Christophe Parmentier, ingénierie de formation, 2eme édition EYROLLES ,2012.
- Strategor, « Toute la stratégie d'entreprise », 6eme Edition, Edition Dunod, Paris, 2013
- Mintzberg, H., Safari en pays stratégique, Edition Village Mondial, Paris, 1999.
- Porter M. (1999). Stratégie d'entreprise, Edition Dunod, Paris, 2023.

Thèse et publications universitaires

- Chemma Nawal, « Le choix stratégique et l'avantage concurrentiel de l'entreprise », Mémoire de magister, Université Abou Bakr Belkaid de BISKRA.
- Durand R. Et Quelin B. (1997). « Comment envisager l'évolution économique sans concevoir une firme évolutionniste. Contribution de la théorie des ressources à une théorie évolutionniste » Communication présentée à la VIème conférence de l'association internationale du management stratégique. Montréal.
- Grise, J. Et al (1997), « Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable ». Document de travail, Université Laval, Québec, Canada.

Articles et revues

- Barney J, (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », Journal of Management, Vol 17, N°1.
- Damanpour F, (1996), «Organizational complexity and competitive strategies: developing and testing multiple contingency models», Management Science, Vol 42, N°5.
- Ensign P. C. (2001), «Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships». Journal of General Management, Vol 27. N°1.
- Hoffmann N. P, (2000), «An examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future», Academy of Marketing Science Review, Vol 11, N°4.
- Wernerfelt B. (1984), «A Resource-Based View of the Firm», Strategic Management Journal, Vol 5, N°2.



***Liste des tableaux,
graphes et figures***



Liste des tableaux

Tableau N°01 : Les deux faces de la compétence en gestion.....	38
Tableau N°02 : Principe de gestion des ressources humaines.....	39
Tableau N°03 : La diversité des savoirs.....	45
Tableau N°04 : Les deux axes du questionnaire.....	73

Liste des graphes

Grappe N°01 : répartition des personnes interrogées selon le sexe.....	75
Grappe N°02 : répartition des personnes interrogées selon l'état civil.....	76
Grappe N°03 : répartition des personnes interrogées selon l'âge.....	76
Grappe N°04 : classification par profession.....	77
Grappe N°05 : type de clients.....	77
Grappe N°06 : lieux d'habitation.....	78
Grappe N°07 : évaluation de la qualité globale du réseau.....	78
Grappe N°08 : les services d'Algérie Télécom les plus utilisés.....	79
Grappe N°09 : les produits connus d'Algérie Télécom.....	79
Grappe N°10 : l'évaluation de la qualité de la connexion internet fournie par AT.....	80
Grappe N°11 : le choix des services d'Algérie Télécom.....	81
Grappe N°12 : l'évaluation des tarifs proposés par Algérie Télécom.....	82
Grappe N°13 : signalisation de problème.....	82
Grappe N°14 : type de problème.....	83
Grappe N°15 : offres proposées par Algérie Télécom.....	83
Grappe N°16 : les offres d'Algérie Télécom.....	84
Grappe N°17 : la gestion des compétences d'Algérie Télécom.....	84
Grappe N°18 : participation des clients d'Algérie Télécom à des programmes de fidélité....	85
Grappe N°19 : l'évaluation des programmes de fidélité.....	85
Grappe N°20 : recommandation des services d'Algérie Télécom par les clients.....	86

Liste des figures

Figure N°01 : La chaîne de valeur type selon Michael Porter.....	16
Figure N°02 : Une démarche de rationalisation.....	42
Figure N°03 : Organigramme d'Algérie Télécom.....	56
Figure N°04 : Organigramme d'agence commerciale d'Algérie Télécom.....	68
Figure N°05 : Schéma représentant l'organisation de collecte de données utilisées.....	72

Annexes

➤ **L'entretien**

- Quelle sont vos clients ?
- Quelle sont les produits les plus vendus et les services les plus rendus d'Algérie télécom ?
- Quelle sont vos forces de ventes ?
- Avez-vous des concurrents ?
- Comment Algérie télécom adapte-t-elle ses prix et ses offres pour rester compétitifs sur le marché ?
- Avez-vous une connaissance sur la stratégie concurrentielle d'Algérie télécom ?
- Quelle sont ses segments de marché ?
- Quelle sont les compétences clés nécessaires pour réussir dans votre secteur d'activité ?
- Quelle sont les stratégies mises en place pour développer les compétences des employés ?
- Comment mesurez-vous l'efficacité du management des compétences dans la création d'un avantage concurrentiel ?
- Quelle sont les avantages concurrentiels de l'entreprise ?

➤ **Questionnaire**

Votre sexe ?

- Masculin
- Féminine

La situation ?

- Célibataire
- Mariée

Votre âge ?

- 18-30
- 30-40
- 40-50
- 50 et plus

Votre profession ?

- Etudiant
- Salarié
- Cadre supérieur
- Retraité
- Chômeur

Etes-vous client ?

- Résidentiel
- Professionnel

Lieux d'habitation ?

- ville
- village

Pouvez-vous évaluer la qualité globale des services d'Algérie Télécom sur une échelle de 1 à 5, 1 étant la plus basse et 5 la plus élevée ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Quels services spécifiques d'Algérie Télécom utilisez-vous le plus souvent ?

- Internet fixe
- téléphonie fixe
- téléphonie mobile
- Autres

Parmi les produits d'Algérie Télécom, lesquels connaissez-vous ?

- IDOOM Fixe
- IDOOM ADSL
- IDOOM 4G LTE
- Autres

Comment évaluez-vous la qualité de la connexion Internet fournie par Algérie Télécom en termes de vitesse et de fiabilité ?

- Mauvaise
- Moyenne
- Bonne
- Excellente

Quels avantages pensez-vous qu'Algérie Télécom offre par rapport à ses concurrents sur le marché des télécommunications en Algérie ?

- Prix compétitifs
- Qualité de service
- couverture réseau étendue
- service supplémentaires
- C'est le seul sur le marché
- Autre

Que pensez-vous des tarifs proposés par Algérie Télécom ?

- Très cher
- Cher
- Moins cher
- Pas du tout cher

Que pensez-vous des tarifs proposés par Algérie Télécom ?

- Très cher
- Cher
- Moins cher
- Pas du tout cher

Avez-vous rencontré des problèmes de service avec Algérie Télécom ?

- Oui
- Non

Si oui, comment ont-ils été résolus ?

Algérie Télécom propose -t-il des offres ou des promotions attrayantes ?

- Oui
- Non

Si oui lesquelles préférez-vous ?

- Offres Internet
- Forfaits mobiles
- Combinaison de services
- Autres

Comment percevez-vous la gestion des compétences d'Algérie Télécom en ce qui concerne la formation et le développement de son personnel ?

- Insuffisante
- Suffisante
- Excellente

Avez-vous déjà participé à des programmes de fidélité ou bénéficié d'offres spéciales en tant que client d'Algérie Télécom ?

- Oui
- Non

Si oui, comment évaluez-vous ces programmes de fidélité ou offres spéciales ?

- Satisfaisant
- Insatisfaisant
- Excellent

Recommanderiez-vous les services d'Algérie Télécom à d'autres personnes ?

- Oui
- Non

Quelles suggestions fait-vous pour améliorer la qualité de services d'Algérie Télécom ?

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale1

Chapitre 1 : Cadre conceptuel et théorique sur l'avantage concurrentiel

Introduction.....	8
Section 1 : Les définitions des concepts clés liés à l'avantage concurrentiel	9
1.1. Le concept d'avantage concurrentiel.....	9
1.2. Le concept de la concurrence.....	10
1.3. Le concept de l'avantage concurrentiel durable.....	10
Section 02 : Les différents types de l'avantage concurrentiel.....	12
2.1. L'avantage concurrentiel par les coûts.....	12
2.2. L'avantage concurrentiel par la différenciation.....	13
2.3. L'avantage concurrentiel par la concentration.....	14
Section 3 : Les sources de création d'avantage concurrentiel : entre chaîne de valeur et ressources de l'entreprise.....	15
3.1. La création d'un avantage concurrentiel à travers la chaîne de valeur d'une entreprise.....	15
3.1.1. La création d'un avantage concurrentiel par les coûts à travers la chaîne de valeur.....	16
3.1.2. La création d'un avantage concurrentiel par la différenciation à travers la chaîne de valeur.....	19
3.2. Les ressources de l'entreprise : une source de création d'avantages concurrentiels.....	21
3.2.1. Les ressources de l'entreprise : entre définition, classification et distinction avec la notion des compétences.....	21
3.2.2. Les caractéristiques des ressources créatrices d'avantage concurrentiel.....	24
Conclusion.....	25

Chapitre 2 : Identification de l'avantage concurrentiel par le management des compétences

Introduction.....	26
Section 1 : Définition des concepts clés (la compétence, le management des compétences)..	27
1.1. Le concept de la compétence.....	27
1.2. Le concept de management des compétences.....	27
1.3. Définition générique du management des compétences.....	28
Section 2 : Les approches du management des compétences.....	30
2.1. Les approches basées sur les connaissances.....	30
2.1.1. La source historique.....	30
2.1.2. La source pratique.....	30
2.2. Les approches basées sur les savoirs faire.....	31
2.3. Les approches basées sur les comportements.....	31
2.3.1. Les techniques d'interview.....	32
2.3.2. Les centres d'évaluation.....	32
2.3.3. Les outils d'évaluation du potentiel.....	32
2.4. Les approches intégrant les savoirs, savoirs faire et Comportements.....	34
2.5. Les approches fondées sur les compétences « cognitives ».....	34
2.6. Les approches fondées sur les activités, et liant activités et Compétences (savoirs, savoirs faire et comportements).....	35
Section 3 : Principes et enjeux Du Management des compétences.....	37
3.1. Logique compétence.....	37
3.1.1. Une philosophie gestionnaire.....	37
3.1.2. L'usage gestionnaire de la compétence.....	37
3.2. Une démarche de rationalisation.....	39
3.2.1. Rupture avec la logique de poste.....	40
3.2.2. Faire de l'homme un objet de gestion.....	43
3.3. Gérer les savoirs.....	44
Section 4 : Les stratégies pour maintenir un avantage concurrentiel par le management des compétences.....	46
4.1. Identification des compétences clés.....	46
4.2. Le recrutement et la formation des meilleurs talents.....	47

4.3.	L'encouragement de la collaboration.....	48
4.4.	Offrir un avantage attractif.....	49
4.5.	Suivre les tendances du marché.....	50
4.6.	L'évaluation régulière des performances.....	51
	Conclusion.....	52

Chapitre 3 : La construction de l'avantage concurrentielle par le management des compétences au sein de l'entreprise ACTEL ALGERIE

	Introduction.....	53
	Section 1 : Présentation de l'entreprise Algérie télécom (AT).....	54
1.1.	Historique d'Algérie Télécom.....	54
1.2.	Présentation d'Algérie Télécom.....	55
1.3.	L'organisation d'Algérie Télécom.....	55
1.4.	Le projet d'Algérie Télécom et les domaines d'activités.....	58
1.5.	Les offres relatives à Algérie Télécom.....	59
1.5.1.	Le marché de la téléphonie.....	59
1.5.2.	Le marché des services connexes.....	61
1.6.	Présentation de l'agence commerciale d'Algérie Télécom de Draa Ben Khedda.....	66
1.6.1.	Les activités de l'agence commerciale.....	67
1.6.2.	La structure de l'agence commerciale.....	67
	Section 2 : L'analyse de la politique de management des compétences de l'entreprise ACTEL Algérie Télécom De DRAA BEN KHEDDA.....	70
2.1.	Le cadre spatio-temporel.....	70
2.1.1.	La durée de l'étude.....	70
2.2.	Caractéristique de l'enquête.....	71
2.3.	Méthode de recueil des données.....	71
2.3.1.	Le questionnaire.....	72
2.3.2.	L'entretien.....	72
	Section 3 : L'évaluation de management des compétences sur la plateforme et l'avantage concurrentiel de l'entreprise ACTEL Algérie Télécom.....	74
3.1.	Présentation des résultats.....	74
3.1.1.	L'observation directe.....	74
3.1.2.	Présentation et analyse des résultats du questionnaire.....	75

3.1.3. Présentation des résultats de l'entretien.....88
Conclusion.....92
Conclusion générale.....93

Bibliographie

Table des matières

Annexes

