



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMÈRI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

Option : Management Stratégique

Thème

**Les compétences managériales des dirigeants
et leur impact sur la compétitivité des
entreprises cas chez Keystone group**

Présenté par :

Mme. SOUALAH Katia Lydia

Mme. LALI Lilya

Dirigé par

Mme. MATMAR. D

Devant les jurys composés de

Présidente : Mme. SALMI Samia. MAA UMMTO.

Examinatrice : Mme. TIFRANI Souad. MAA UMMTO.

Rapportrice : Mme. MATMAR. Dalila. MAA UMMTO.

Promotion 2025

Remerciements

Tous d'abord, Nous remercions Dieu, Le Tout-Puissant, de nous avoir accordé la force, la patience et la sagesse tout au long de ce travail. Sans Sa volonté et Sa guidance, rien n'aurait été possible.

*Je tiens à exprimer toute ma gratitude à **ma promotrice**, pour son accompagnement rigoureux, sa disponibilité et la qualité de ses conseils tout au long de ce travail. Son regard exigeant et bienveillant a été un véritable soutien dans la construction de ce mémoire.*

*Mes remerciements les plus sincères vont également à **Monsieur le Directeur de Keystone Group**, pour sa confiance, son accueil au sein de l'entreprise, et pour m'avoir permis de mener cette étude dans un environnement aussi enrichissant. Son professionnalisme et son ouverture m'ont offert une expérience de stage précieuse, tant sur le plan humain que scientifique.*

Merci

Dédicaces

À la mémoire de mon père,

Ce mémoire t'est dédié, à toi qui continues de vivre en moi, dans mes choix, mes rêves et mes silences.

Ton absence est douloureuse, mais ton souvenir me guide chaque jour.

Ta force, ton intégrité et ton amour sont les fondations de ce que je suis devenue.

À ma mère,

Pour ton amour infini, ton courage discret et ta patience sans faille.

Tu as été mon refuge dans les moments de doute, et ma lumière dans les périodes d'ombre.

Ce travail est aussi le fruit de tes sacrifices, de ton soutien inconditionnel et de tout ce que tu m'as transmis avec tendresse.

À mon frère et à ma sœur,

Merci pour votre présence douce, votre soutien silencieux et votre affection sincère.

Votre confiance m'a portée, et votre amour m'a donné la force d'avancer, même dans les moments les plus incertains.

À ma grand-mère Sadia,

Pour ta sagesse, ta foi profonde, et l'amour pur que tu nous as toujours donné.

Tes prières silencieuses et ton regard bienveillant m'ont accompagnée tout au long de ce parcours.

À toute ma famille,

Merci à chacun de vous pour votre bienveillance, vos paroles d'encouragement et votre amour collectif.

Vous représentez cette force familiale qui m'a portée à chaque étape.

À mes tantes, Nadia, Lila, Tassa et Samia,

Merci pour votre tendresse, votre fierté discrète, et votre soutien chaleureux.

Vos mots doux et vos gestes rassurants ont souvent comblé mes silences.

À mes amies,

Djoudjou, Katia, , ...

Merci à vous tous, pour vos sourires, vos encouragements, vos présences fidèles et vos attentions sincères.

Votre amitié a été une source de réconfort, de motivation et de joie dans ce parcours souvent exigeant.

Vous avez allégé les moments de fatigue, et renforcé les moments de courage.

Katia

Dédicaces

Je le dédie avec tout mon amour et ma gratitude à mes chers parents, pour leur soutien moral, leurs prières et leur amour inconditionnel.

À mes frères, pour leur affection, leur aide et leurs encouragements constants.

Et à mon fiancé, pour sa présence rassurante, sa patience et son précieux soutien tout au long de ce parcours.

À mes amis, fidèles et bienveillants, qui m'ont accompagnée avec leurs mots réconfortants, leurs conseils et leur énergie positive.

Votre présence a rendu ce chemin plus doux et plus léger.

Et à toutes les personnes que j'aime et qui étaient toujours là pour.

Lilya

Tableau des Abréviations utilisées dans le mémoire

Abréviation	Signification
ANCS	Agence Nationale de la Cybersécurité
ANPT	Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques
ANSSI	Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information
ARPT	Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications
BAD	Banque Africaine de Développement
BI	Business Intelligence
CEH	Certified Ethical Hacker
CISM	Certified Information Security Manager
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales
CNDP	Commission Nationale de la Protection des Données Personnelles
CRM	Customer Relationship Management
DDoS	Distributed Denial of Service
DG	Direction Générale
DSI	Direction des Systèmes d'Information
ERP	Enterprise Resource Planning
FCS	Facteurs Clés de Succès
FMI	Fonds Monétaire International
IA	Intelligence Artificielle
ICT	Information and Communication Technology
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information Technology
KPI	Key Performance Indicator
KY-Defend	Outil de cybersécurité développé par Keystone
MSSP	Managed Security Services Provider
NIF	Numéro d'Identification Fiscale
NIS	Numéro d'Identification Statistique
NIST	National Institute of Standards and Technology
OIV	Opérateurs d'Importance Vitale
ONS	Office National des Statistiques

Liste des abréviations

PESTEL	Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental, Légal
PME	Petite et Moyenne Entreprise
RC	Registre de Commerce
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données
RH	Ressources Humaines
ROI	Return on Investment
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
RSSI	Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information
R&D	Recherche et Développement
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SI	Système d'Information
SIEM	Security Information and Event Management
SOC	Security Operations Center
SSI	Sécurité des Systèmes d'Information
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UE	Union Européenne
UMMTO	Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
VRIO	Value, Rarity, Imitability, Organization

Table des Tableaux (pages à compléter)

Tableau N°01 : Les principales compétences managériales	08
Tableau N 02 – Les caractéristiques des compétences managériales	11
Tableau03 – Les trois catégories de compétences managériales (Katz, 1974)	12
Tableau 04 : des exemples de compétences techniques et cas concrets :	16
Tableau 05 : Synthèse des styles de management et compétences associées	20
Tableau 06 : Manager classique vs Dirigeant	29
Le tableau07 : suivant présente une synthèse des principales compétences humaines et leur rôle dans la fonction de dirigeant	32
Tableau comparatif 08 : Leadership transformationnel vs transactionnel	37
Tableau 09 :Compétences clés du leadership stratégique	39
Tableau 10 : Compétitivité-prix vs compétitivité hors-prix : deux leviers stratégiques distincts	46
Tableau 11 : Facteurs internes de compétitivité et compétences managériales associées	48
Tableau 12 : Trois dimensions fondamentales des compétences managériales (Yukl, 2013 ; Goleman, 1995)	48
Tableau récapitulatif 12 : Interaction entre facteurs internes et compétences managériales ...	49
tableau 14 : Analyse PESTEL du contexte algérien (2023–2025)	51
tableau15 : Rôle des compétences managériales face aux dynamiques PESTEL.....	52
Tableau 16 :Les cinq forces sont les suivantes :	56
Tableau 17 : le lien avec les compétences managériales	66
Tableau 18 : Influence croisée des compétences stratégiques du dirigeant et de l'équipe sur la compétitivité.....	83
Tableau 19 :Fiche d'identité de l'entreprise : Keystone Group	96
Tableau 20 Résultats quantitatifs (questionnaire)	96
A. Tableau 21 :Analyse VRIO des ressources clés de Keystone	103
Tableau 22 :Analyse PESTEL de l'environnement de Keystone Algérie (2024–2025)	105
Tableau 23 : Analyse SWOT de Keystone Algérie (2024–2025)	106

Tableau 24 : Comparatif concurrentiel entre Keystone, Innobyte et Cyberrian	107
Tableau25 : Keystone vs concurrents (2023–2025)	110
Tableau 26 :Évolution stratégique de Keystone (2020-2025)	111
Tableau 27 : Facteurs clés de succès (FCS), position de Keystone Algérie, et défis associés	113

Table des Schémas (pages à compléter)

N°	Titre du schéma	Page
1	les principales compétences managériales	09
2	analyse PESTEL	54
3	Le rôle des dirigeants dans la compétitivité des entreprises	64
4	L'évolution de plusieurs indicateurs stratégiques de l'entreprise Keystone entre 2020 et 2025.	111

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	01
------------------------------------	----

Chapitre I : Les compétences managériales des dirigeants

Introduction	06
--------------------	----

Section 1 : Les compétences managériales	07
--	----

Section 2 : Les compétences managériales des dirigeants	29
---	----

Conclusion du Chapitre	42
------------------------------	----

***Chapitre II : Les compétences managériales des dirigeants et la
compétitivité des entreprises***

Introduction	44
--------------------	----

Section 1 : la compétitivité des entreprises	44
--	----

Section 2 : L'impact des compétences managériales des dirigeants sur la compétitivité des entreprises : une approche approfondie	64
---	----

Conclusion du Chapitre :	76
--------------------------------	----

***Chapitre III Étude de cas : les compétences managériales et la
compétitivité chez Keystone.***

Introduction du Chapitre	78
--------------------------------	----

Section 01 Présentation de Keystone Tunisie	78
---	----

Section 2 résultat de l'enquête.....	90
--------------------------------------	----

<i>Conclusion générale</i>	119
----------------------------------	-----

Bibliographie

Introduction générale

Le XXI^e siècle marque une rupture profonde dans le fonctionnement des entreprises, sous l'effet d'une accélération technologique inédite. L'intelligence artificielle, la cybersécurité, la robotisation, la digitalisation des processus et la transformation des modes de communication bouleversent durablement les modèles organisationnels. Dans cet environnement mouvant, les entreprises doivent faire preuve d'agilité, d'innovation et de rapidité d'adaptation pour rester compétitives. Ces mutations ne concernent pas uniquement les grandes multinationales, mais affectent également les PME, les start-ups, les entreprises publiques, et les structures locales, notamment dans les pays émergents.

La compétitivité des entreprises ne peut plus être réduite à une logique de réduction des coûts ou de gains de productivité. Elle repose aujourd'hui sur des facteurs plus complexes et intangibles : la capacité d'innover, d'anticiper les transformations du marché, de fidéliser les talents, d'assurer une gouvernance responsable, et de construire une image forte auprès des parties prenantes. Ces nouveaux leviers sont directement influencés par le comportement, les décisions et les compétences des dirigeants.

Dans ce contexte, le rôle des dirigeants prend une ampleur stratégique. Ce ne sont plus seulement des gestionnaires opérationnels, mais des leaders capables de piloter des projets de transformation, de gérer l'incertitude, de prendre des décisions complexes, et d'accompagner le changement dans un environnement technologique en constante évolution. Les compétences managériales qu'ils mobilisent sont donc devenues des ressources stratégiques à part entière.

Par compétences managériales, on entend l'ensemble des aptitudes, savoirs, savoir-faire et savoir-être que le dirigeant mobilise pour orienter, coordonner, diriger et transformer son organisation. Elles peuvent être classées en plusieurs catégories complémentaires : les compétences cognitives (vision stratégique, capacité d'analyse), les compétences comportementales (communication, leadership), les compétences émotionnelles (intelligence relationnelle, gestion du stress), et les compétences techniques (maîtrise des outils, gestion de projet). Chacune d'elles joue un rôle spécifique dans la construction d'un avantage compétitif durable.

Le secteur technologique, et plus particulièrement celui de la cybersécurité, illustre avec acuité l'enjeu des compétences managériales dans un contexte d'incertitude et de mutation. En effet, les entreprises spécialisées dans la sécurité numérique évoluent dans un environnement caractérisé par des risques croissants, une pression constante à l'innovation, et une obligation de vigilance stratégique. Dans ces organisations, la performance dépend non

seulement de la maîtrise technologique, mais aussi de la capacité des dirigeants à mobiliser les équipes, à anticiper les menaces, et à garantir la fiabilité des processus dans un climat de forte tension concurrentielle.

La présente recherche s'inscrit dans cette dynamique. Elle vise à interroger la relation entre les compétences managériales des dirigeants et la compétitivité des entreprises, en prenant pour terrain d'analyse une entreprise du secteur de la cybersécurité : **Keystone Group**, implantée en Algérie. Ce choix permet d'examiner cette problématique dans un cadre réel, dans un environnement en développement, où les défis technologiques se conjuguent aux enjeux humains et organisationnels.

L'entreprise Keystone Group, spécialisée dans la protection des systèmes d'information et la sécurité numérique, constitue un exemple pertinent de structure confrontée à des défis complexes. Son évolution rapide, son positionnement sur un marché technologique en pleine expansion et sa volonté d'innover localement en font un terrain d'étude idéal pour comprendre comment les compétences de ses dirigeants influencent sa capacité à se développer, à se différencier et à pérenniser son activité.

✓ **Problématique**

Comment les compétences managériales des dirigeants influencent-elles la compétitivité des entreprises, notamment dans le cas de **Keystone Group** ?

✓ **Objectif du projet**

A travers ce projet, **nous allons** :

1. **Examiner** de manière approfondie l'impact des compétences managériales des dirigeants sur la compétitivité de l'entreprise Keystone group.
2. **Mettre en évidence** les compétences clés mobilisées par les dirigeants dans un contexte de transformation digitale.
3. **Analyser** la manière dont ces compétences sont mises en œuvre dans la gestion quotidienne ainsi que dans les choix stratégiques de l'entreprise.
4. **évaluer** l'influence de ces compétences sur la performance globale de l'organisation ;
5. **proposer** des recommandations concrètes et adaptées afin de renforcer le management stratégique et d'améliorer durablement la compétitivité de Keystone group.

✓ **Méthodologie**

Pour répondre aux objectifs de cette recherche, j'ai adopté une démarche méthodologique mixte reposant sur deux approches complémentaires : qualitative et quantitative. Cette méthode m'a permis de combiner des données subjectives issues du terrain avec des données objectives pour renforcer la rigueur de l'analyse.

➤ **Approche qualitative**

Dans le cadre de notre approche qualitative

- nous avons conduit des entretiens semi-directifs avec les dirigeants et les managers de l'entreprise Kayston, spécialisée dans la cybersécurité, afin de recueillir leurs perceptions sur les compétences managériales mobilisées au quotidien
- Ces échanges nous ont permis de mieux comprendre la manière dont les dirigeants intègrent les enjeux stratégiques et digitaux dans leur mode de management.
- Nous avons également examiné et analysé plusieurs documents internes, notamment des rapports de gestion, des supports de communication et des plans stratégiques, dans le but d'identifier les principaux axes de décision managériale.
- Enfin, nous avons exploité un benchmark sectoriel afin de comparer les pratiques de Kayston avec celles d'autres entreprises du même secteur, ce qui nous a permis de situer l'entreprise dans son environnement concurrentiel.

➤ **Approche quantitative**

Dans le cadre de notre approche quantitative,

- nous avons conçu un questionnaire structuré que nous avons distribué aux employés de Keystone group . Nous utiliserons les réponses recueillies afin d'évaluer leur perception du leadership, du style de management, de l'impact du digital sur leur quotidien professionnel ainsi que de leur niveau d'engagement.
- Nous avons opté pour cette méthode afin d'obtenir des données chiffrées, comparables et exploitables statistiquement.
- Par ailleurs, nous avons analysé plusieurs indicateurs de performance, tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, le taux de turnover, le taux d'absentéisme et la satisfaction des employés.
- Ces indicateurs nous permettront de mesurer concrètement l'impact des compétences managériales sur la compétitivité de l'entreprise, en confrontant ces résultats à ceux obtenus dans d'autres structures similaires.

- Cette double approche nous offrira une analyse enrichie et une évaluation complète, à la fois descriptive, explicative et comparative, du rôle des compétences managériales dans la performance globale de Keystone

Structure du mémoire

La structure de ce mémoire se décline en trois chapitres complémentaires. Le premier chapitre est consacré à la définition des compétences managériales des dirigeants, à travers leurs caractéristiques, leurs différentes catégories (cognitives, émotionnelles, comportementales et techniques), ainsi que leur lien avec les styles de management. Le deuxième chapitre analyse la notion de compétitivité des entreprises, en identifiant ses principaux déterminants internes et externes, puis en examinant l'impact direct des compétences managériales sur la performance organisationnelle. Enfin, le troisième chapitre propose une étude de cas appliquée à Keystone Group, entreprise spécialisée en cybersécurité en Algérie, à travers une analyse stratégique, une enquête terrain et une interprétation des résultats permettant d'illustrer concrètement les liens théoriques établis dans les chapitres précédents.

Chapitre I :

*Les compétences managériales des
dirigeants*

Introduction Les compétences managériales des dirigeants

Dans un contexte économique et technologique en constante évolution, les entreprises doivent faire preuve d'agilité et de capacité d'adaptation pour maintenir leur compétitivité. Cette capacité repose en grande partie sur la qualité de leur direction, et plus précisément sur les compétences managériales mobilisées par leurs dirigeants. En effet, au-delà de la maîtrise technique ou opérationnelle, le leadership moderne exige des aptitudes variées, allant de la vision stratégique à l'intelligence émotionnelle, en passant par la gestion des équipes et l'aptitude à conduire le changement.

Ce premier chapitre vise à poser les fondements conceptuels nécessaires à la compréhension du lien entre management et compétitivité. Il commence par définir la notion de compétence managériale, en mettant en lumière ses principales caractéristiques. Ensuite, il explore les grandes typologies existantes à travers les modèles théoriques de référence, comme ceux de Katz ou de Mintzberg. Le chapitre propose également une classification détaillée des compétences en quatre catégories complémentaires : cognitives, comportementales, émotionnelles et techniques, afin d'en analyser la portée dans le contexte de la direction d'entreprise. Enfin, il aborde les principaux enjeux liés à la mobilisation de ces compétences dans un environnement stratégique, concurrentiel et fortement influencé par les technologies numériques.

À travers cette construction progressive, le chapitre 1 offre un cadre analytique structuré qui permettra d'évaluer, dans les chapitres suivants, l'impact concret de ces compétences sur la compétitivité interne et externe de l'entreprise.

Section 1 : Les compétences managériales

Introduction

1. Définition et nature des compétences managériales :

1.1. Définition des compétences :

Une compétence désigne l'ensemble des connaissances, des savoir-faire et des comportements qu'un individu mobilise pour accomplir efficacement des tâches dans un environnement donné. Elle résulte d'un processus d'apprentissage, d'expérience et de développement personnel, permettant à une personne de s'adapter aux défis professionnels. Les compétences sont essentielles pour réussir dans le monde du travail, car elles permettent de répondre aux exigences de performance et d'innovation¹.

1.2. Définition des compétences managériales :

Les compétences managériales désignent l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'un manager ou un dirigeant mobilise pour gérer efficacement une organisation, atteindre ses objectifs et motiver ses équipes. Elles sont à la fois théoriques, pratiques et relationnelles. Elles permettent de prendre des décisions éclairées, de gérer les ressources humaines et matérielles, et de définir des stratégies à long terme pour assurer la compétitivité de l'entreprise. Ces compétences sont complexes, transversales et essentielles dans un environnement professionnel en constante évolution².

Selon Robert L. Katz (1974)³, les compétences managériales correspondent à un ensemble de connaissances et de capacités nécessaires pour accomplir efficacement un travail de gestion.

Selon lui, elles se divisent en trois catégories principales :

- Les compétences techniques,
- Les compétences humaines,
- Les compétences conceptuelles.

Katz estime que les gestionnaires doivent posséder ces trois types de compétences pour réussir, mais la proportion de chacune varie selon le niveau hiérarchique. Par exemple, les

¹ Le Boterf, G. (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Éditions d'Organisation.

² Le Boterf, G. (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives* (4e éd.). Paris : Éditions d'Organisation.

³ Katz, R. L. (1974). *Skills of an effective administrator*. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.

Chapitre I : Les compétences managériales des dirigeants

gestionnaires de premier niveau ont besoin de plus de compétences techniques, tandis que les cadres supérieurs doivent maîtriser davantage les compétences conceptuelles.

Citation de Katz (1974):

« Les compétences managériales sont l'ensemble des connaissances et des aptitudes qu'un individu utilise pour effectuer un travail de gestion efficace dans une organisation. »⁴

2. Les principales compétences managériales

Les compétences managériales jouent un rôle déterminant dans la performance globale des organisations. Elles ne sont pas seulement techniques ou fonctionnelles, mais touchent à la fois la dimension humaine, stratégique et opérationnelle de l'action managériale.

Les dirigeants et managers mobilisent un ensemble de compétences clés pour garantir la cohésion des équipes, orienter la vision stratégique, développer la performance individuelle et collective, réagir face aux imprévus et préserver un bon climat de travail. Ces compétences se manifestent à travers des comportements concrets et une capacité d'adaptation continue.

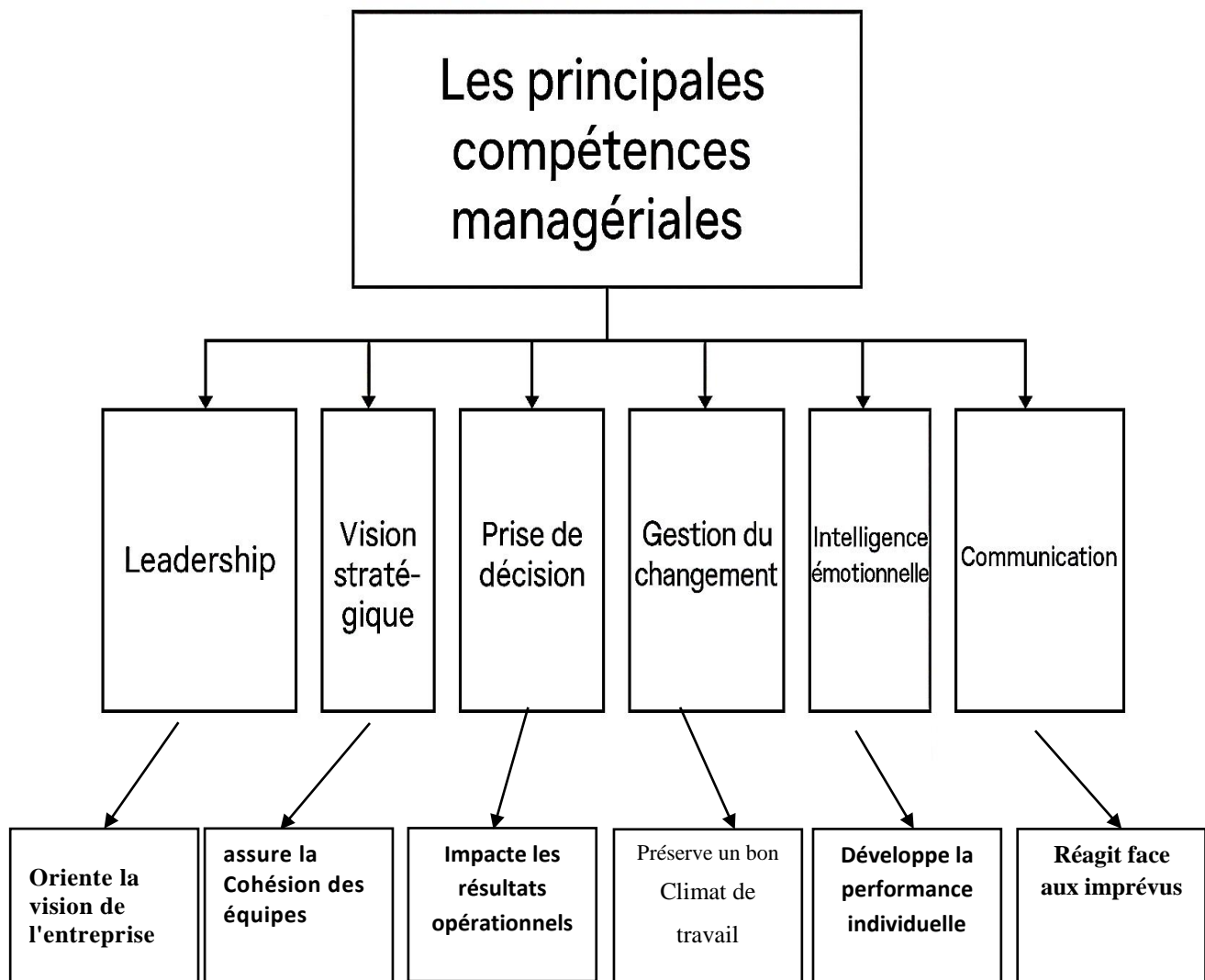
1/ Le tableau que tu présentes résume les rôles clés des compétences managériales dans le fonctionnement de l'organisation⁵

Tableau N°01 : Les principales compétences managériales

Compétence principale	Rôle dans l'organisation
Cohésion des équipes	Favorise la collaboration et l'esprit d'équipe
Orientation stratégique	Donne une direction claire aux actions et décisions
Développement de la performance	Encourage l'autonomie, la progression et l'efficacité individuelle
Réaction face aux imprévus	Permet l'adaptation rapide aux changements et à la crise
Climat de travail positif	Renforce la motivation et diminue les tensions internes
Prise de décision	Garantit l'efficacité et la rapidité dans l'arbitrage stratégique
Communication efficace	Assure une circulation fluide de l'information et renforce la confiance
Leadership	Inspire et mobilise les équipes autour d'un objectif commun

⁴ Katz, R. L. (1974). *Skills of an effective administrator*. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.

⁵ Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper & Row.



Ce schéma illustre les principales compétences managériales nécessaires pour assurer une gestion efficace et renforcer la performance globale de l'entreprise.

2.1. Les principales compétences managériales des dirigeants

Ce schéma illustre les principales compétences managériales nécessaires pour assurer une gestion efficace et renforcer la performance globale de l'entreprise. Chaque compétence identifiée correspond à un domaine clé de l'action managériale, et reflète les exigences actuelles liées à la complexité de l'environnement.

Ces compétences ne doivent pas être considérées de manière isolée, mais comme un ensemble interconnecté, agissant en synergie dans le processus de management stratégique.

Elles traduisent l'évolution du rôle du manager, qui ne se limite plus à la supervision des tâches, mais agit comme un moteur de transformation, d'innovation et de résilience organisationnelle.

2.2. La nature des compétences managériales

La nature des compétences managériales repose sur une **combinaison dynamique et complémentaire** de plusieurs dimensions essentielles :

- Le **savoir** regroupe les **connaissances théoriques** que le manager doit maîtriser dans des domaines clés comme la gestion, la stratégie, le droit, ou encore l'économie.
- Le **savoir-faire** désigne la **capacité à mettre en pratique ces connaissances**, notamment à travers la gestion de projet, la planification, la négociation ou la conduite du changement.
- Le **savoir-être** renvoie aux **attitudes et comportements relationnels** du dirigeant : empathie, écoute, leadership, éthique professionnelle.
- Enfin, le **pouvoir d'agir** représente la **capacité à mobiliser l'ensemble de ces ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être)** pour agir efficacement dans un environnement complexe, incertain et en constante évolution.

Selon **Zarifian (1999)⁶**, la compétence peut être définie comme *la capacité à mobiliser des ressources dans un contexte professionnel, en interaction avec les autres, pour atteindre un objectif donné.*

Les compétences managériales sont donc à la fois **relationnelles, stratégiques et opérationnelles**. Elles se déploient dans un cadre organisationnel mouvant, marqué par des **enjeux humains, technologiques et économiques**, exigeant du manager une forte adaptabilité.

3. Les caractéristiques des compétences managériales

Les compétences managériales se distinguent par plusieurs caractéristiques essentielles qui reflètent leur complexité, leur adaptabilité et leur importance stratégique dans les organisations modernes.

Elles sont :

- **Évolutives** : Elles s'adaptent en permanence aux transformations des contextes économiques, technologiques et sociaux.⁷

⁶Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence : Pour une nouvelle logique*. Paris : Liaisons.

Chapitre I : Les compétences managériales des dirigeants

- **Contextuelles** Elles dépendent du niveau de responsabilité, de la culture organisationnelle et du secteur d'activité dans lequel le manager évolue.⁸
- **Transversales** : Elles mobilisent à la fois des capacités cognitives, émotionnelles et sociales. Leur développement repose sur une mise à jour continue via la formation, l'expérience ou le retour d'information (feedback).⁹

Tableau N 02 – Les caractéristiques des compétences managériales¹⁰

Caractéristique	Explication	Exemple concret
Transversalité	Applicables à différents métiers et niveaux hiérarchiques, facilitant la coordination globale.	Un manager RH collabore avec la finance et contribue à la stratégie de croissance de l'entreprise.
Dynamisme	Évoluent avec l'environnement, les priorités et les expériences du dirigeant.	Adoption rapide d'outils numériques collaboratifs pour faire face à la digitalisation.
Complexité	Intègrent des dimensions cognitives, émotionnelles, relationnelles et comportementales.	Gérer une crise en gardant son calme, en analysant, décidant et communiquant efficacement.
Polyvalence	Permettent d'intervenir sur plusieurs domaines de la gestion.	Un directeur qui élabore un budget, pilote un projet, anime une équipe et négocie un contrat externe.
Adaptabilité	Capacité à ajuster son style de management selon le contexte et les interlocuteurs.	Adapter sa communication dans une équipe multiculturelle ou en période de fusion.
Orientation-résultat	Vise l'atteinte d'objectifs mesurables, concrets et stratégiques.	Fixer des objectifs commerciaux clairs et évaluer les performances trimestrielles.
Indépendance	Agir avec autonomie et responsabilité dans des situations complexes.	Prendre une décision urgente sans validation hiérarchique pour éviter des pertes opérationnelles.
Humanité	Basées sur l'écoute, le respect, l'intelligence émotionnelle et la bienveillance.	Soutenir un collaborateur en difficulté tout en maintenant une dynamique de groupe positive.
Leadership	Capacité à mobiliser, inspirer et fédérer les équipes autour d'une vision claire.	Motiver les équipes autour d'un projet d'innovation avec engagement et clarté.

Source : Inspiré de Goleman (1995), Boyatzis (2008), Katz (1974).

4. Les catégories des compétences :

⁷ Le Boterf, G. (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Éditions d'Organisation.

⁸

⁹ Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences : Documenter le parcours de développement*. Montréal : Chenelière Éducation.

¹⁰ Le Boterf, G. (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives* (4e éd.). Paris : Éditions d'Organisation.

Parmi les premières approches de classification des compétences managériales, celle proposée par **Robert L. Katz (1974)** reste une référence incontournable. Ce modèle distingue trois types de compétences que tout manager doit mobiliser, selon son niveau de responsabilité dans l'organisation : les compétences techniques, humaines et conceptuelles. Le tableau ci-dessous présente une synthèse de cette typologie.¹¹

Tableau03 – Les trois catégories de compétences managériales (Katz, 1974)¹²

Catégorie de compétence	Définition	Niveau hiérarchique concerné
Compétences techniques	Maîtrise des outils, méthodes et savoir-faire spécifiques à un domaine professionnel.	Managers de premier niveau
Compétences humaines	Capacité à entretenir des relations positives, motiver les équipes et encourager la coopération.	Tous les niveaux hiérarchiques
Compétences conceptuelles	Aptitude à comprendre les situations complexes et à élaborer une stratégie adaptée.	Managers de haut niveau, cadres supérieurs, dirigeants

Source : Katz, R. L. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. HBR

5. Catégories des compétences managériales

5.1. Compétences cognitives

Les compétences cognitives regroupent les capacités intellectuelles qu'un manager mobilise pour analyser des situations complexes, comprendre son environnement et prendre des décisions éclairées dans un contexte incertain.¹³

- **Analyse et résolution de problèmes**

Un manager efficace identifie les causes profondes d'un problème, plutôt que de se limiter à ses symptômes. Par exemple, face à une baisse de productivité, il évalue si cela provient d'un défaut d'organisation, d'un manque de compétences, ou d'un climat social dégradé.

Exemple : Un manager dans une petite entreprise de fabrication observe des retards de livraison. En analysant la chaîne logistique, il détecte des retards chez les fournisseurs et une

¹¹ Katz, R. L. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review, 52(5), 90–102.

¹² Katz, R. L. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review, 52(5), 90–102.

¹³ Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York, NY: HarperBusiness.

planification inefficace. Il décide alors de diversifier les fournisseurs et de mettre en place un calendrier partagé pour optimiser les commandes.

- **Prise de décision stratégique**

La décision stratégique implique d'évaluer plusieurs options, de mesurer les risques et d'anticiper les conséquences à moyen et long terme.¹⁴

Exemple : Un directeur de restaurant confronté à une baisse de fréquentation décide d'adapter son offre avec un menu végétarien, en réponse aux nouvelles tendances du quartier. Il parvient ainsi à fidéliser sa clientèle et à attirer un nouveau public.

- **Vision et planification**

Un manager doté de vision ne se contente pas de gérer l'urgence : il anticipe l'évolution de son secteur et structure un plan d'action.¹⁵

Exemple : Dans une PME technologique, un responsable de projet anticipe que ses clients passeront à des solutions mobiles. Il planifie la formation de ses équipes et réserve un budget pour le développement de produits mobiles.

- **Esprit d'innovation**

Un bon manager stimule la créativité et valorise les initiatives originales¹⁶.

Exemple : Une responsable marketing organise des réunions d'équipe dédiées à la génération d'idées. L'un des collaborateurs propose un partenariat innovant avec des influenceurs locaux, qui améliore fortement la visibilité de l'agence.

5.2. Compétences émotionnelles

Les compétences émotionnelles désignent la capacité à reconnaître, comprendre et gérer ses émotions et celles des autres, dans un objectif de collaboration efficace et d'harmonie au travail.¹⁷

- **Empathie**

¹⁴ Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York, NY: Free Press.

¹⁵ Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press

¹⁶ Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

¹⁷ Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.

Comprendre les émotions des collaborateurs permet de renforcer la confiance et l'engagement.¹⁸

Exemple : Une salariée revient d'un congé maternité en grande fatigue. Le manager l'écoute, identifie ses difficultés, et aménage temporairement son emploi du temps pour faciliter sa réintégration.

- **Intelligence émotionnelle**

Un manager émotionnellement intelligent régule ses émotions dans les moments de tension, favorisant ainsi le dialogue et la résolution des conflits.¹⁹

Exemple : Face à un conflit entre deux membres d'équipe, le manager garde son calme, écoute activement chacun et guide la discussion vers une solution commune.

- **Gestion du stress**

Un manager résilient sait faire face aux pressions sans les transmettre à son équipe.²⁰

Exemple : En période de surcharge, un responsable logistique instaure des points de régulation, des pauses, et adapte la répartition des tâches pour soulager la pression collective.

- **Qualités relationnelles**

Une communication claire, sincère et continue renforce la cohésion²¹.

Exemple : Un manager de chantier prend le temps chaque matin de présenter les objectifs, d'écouter les questions, et d'assurer un dialogue constant avec ses ouvriers.

5.3. Compétences comportementales

Ces compétences se traduisent par des attitudes visibles dans le quotidien du manager : exemplarité, éthique, posture professionnelle. Elles influencent fortement la culture d'entreprise et la perception du leadership.

Citation

¹⁸ GSalovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.

¹⁹ Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.

²⁰ Cooper, C. L., & Quick, J. C. (2017). *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

²¹ Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.

« Les leaders montrent l'exemple en alignant leurs actions sur les valeurs partagées. Ils incarnent le comportement qu'ils attendent des autres. »
(Kouzes & Posner, 2012, p. 18)

- **Leadership**

Incarner ses valeurs, prendre des responsabilités et inspirer confiance.²²

Exemple : Un chef d'équipe dans les services est présent, impliqué, soutient ses collègues et célèbre chaque réussite collective.

- **Motivation des équipes**

Comprendre les leviers de motivation de chacun et adapter son style managérial.²³

Exemple : Un manager remarque qu'un vendeur est démotivé. Elle découvre qu'il souhaite évoluer vers la formation, et lui propose un plan d'évolution adapté.

- **Gestion des talents**

Identifier et développer les potentiels individuels pour renforcer l'engagement.²⁴

Exemple : Un manager repère chez un collaborateur un talent pour la rédaction et lui confie les propositions commerciales, ce qui accroît sa visibilité et sa motivation.

- **Comportement éthique et responsable**

L'exemplarité du manager dans le respect des règles, la transparence et l'équité garantit la confiance et la stabilité interne.²⁵

Exemple : Un responsable RH refuse de favoriser un proche d'un cadre lors d'un recrutement. Ce geste renforce l'image d'équité et de justice dans l'organisation.

5.4. Compétences techniques

Les compétences techniques renvoient à la maîtrise des outils, des méthodes, des procédures et des savoir-faire spécifiques au domaine d'activité dans lequel évolue le manager. Elles sont essentielles pour garantir une compréhension fine des réalités

²² Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.

²³ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum

²⁴ Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business Press.

²⁵ Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2017). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right* (7th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

opérationnelles, ce qui renforce la crédibilité du dirigeant auprès de ses équipes. Bien que ces compétences soient particulièrement cruciales aux niveaux opérationnels, elles restent utiles à tous les échelons pour assurer une prise de décision éclairée et concrète.

Tableau 04 : des exemples de compétences techniques et cas concrets :

Type de compétence	Exemple concret
Connaissance des processus métier	Un chef de production connaît le cycle complet de fabrication et identifie les points de blocage techniques.
Maîtrise d'un outil spécialisé	Un directeur financier maîtrise un logiciel d'analyse comptable pour produire des tableaux de bord fiables.
Expertise sectorielle	Un responsable informatique comprend les enjeux de cybersécurité et met en œuvre des systèmes adaptés.

Source : Mintzberg (1975) ; Katz (1974)

6. Les styles de management : formalité, informalité et compétences managériales

Les styles de management désignent les différentes manières dont un dirigeant exerce son autorité, organise le travail et influence ses collaborateurs. Ces styles varient en fonction du contexte organisationnel, de la culture d'entreprise, du niveau d'autonomie des équipes, mais aussi des compétences personnelles du manager.

On distingue généralement deux logiques dominantes dans l'exercice du management : le style formel et le style informel.

- Le **style formel** repose sur une structuration claire des rôles, des règles, des procédures et des circuits décisionnels. Le manager agit dans un cadre institutionnalisé, où les décisions sont prises selon une logique hiérarchique. Ce style mobilise des compétences managériales telles que la planification stratégique, la gestion des processus, la rigueur dans la prise de décision et la maîtrise des systèmes d'information.

Exemple : Dans une entreprise industrielle, un manager à style directif utilise des procédures formalisées pour encadrer le travail, contrôler les résultats et garantir la conformité aux normes de qualité.

- À l'inverse, le **style informel** s'appuie sur la flexibilité, la confiance et la communication interpersonnelle. Le manager agit comme un facilitateur et privilégie la proximité relationnelle. Ce style exige des compétences interpersonnelles telles que l'intelligence émotionnelle, la capacité d'écoute, la motivation des équipes et le leadership participatif.

Exemple : Dans une start-up, un manager transformationnel privilégie les échanges spontanés, encourage l'initiative et co-construit les décisions avec son équipe.

Les styles traditionnels (directif, participatif, délégatif) et les approches contemporaines (transactionnelle, transformationnelle) peuvent s'exprimer sous des formes formelles ou informelles, selon les exigences de la situation. La capacité à passer de l'un à l'autre en fonction du contexte repose sur la maîtrise des compétences managériales dans leurs trois dimensions : techniques, humaines et conceptuelles.

6.1. Les styles et les compétences managériales

Les compétences managériales s'expriment à travers différents styles de management, qui représentent les modalités de direction adoptées par les dirigeants pour organiser le travail, encadrer leurs équipes et orienter les comportements organisationnels. Ces styles varient selon la personnalité, la vision, les valeurs du manager, mais aussi selon les caractéristiques de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Dans leurs travaux fondateurs, **Kurt Lewin, Ronald Lippitt et Ralph White (1939)**²⁶ ont proposé une typologie initiale des styles de leadership, qui reste une référence en sciences de gestion et en psychologie sociale. Cette classification a été enrichie par des apports contemporains comme ceux de **Bass (1990)**²⁷, qui distingue notamment les styles transactionnel et transformationnel.

Voici les cinq grands styles de management les plus étudiés :

6.1.1. Le style directif (ou autoritaire)

Ce style se caractérise par une centralisation du pouvoir décisionnel, une forte structuration des tâches et une discipline stricte. Le manager impose des consignes sans consultation préalable et contrôle étroitement l'exécution des tâches. Il est souvent utilisé dans

²⁶ **Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K.** (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.

²⁷ **Bass, B. M.** (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

des contextes de crise, d'urgence ou de forte pression, où la rapidité d'exécution est primordiale.

Cependant, dans un environnement stable, ce mode de gestion peut freiner l'initiative, réduire la motivation intrinsèque des collaborateurs et détériorer le climat organisationnel sur le long terme.

Selon **Fiedler (1964)**²⁸, l'efficacité d'un style dépend de son adaptation à la situation. De même, **McGregor (1960)**²⁹ explique, à travers sa **théorie X**, que certains managers adoptent ce style par méfiance envers les collaborateurs, les considérant comme naturellement passifs. À l'inverse, la **théorie Y** valorise l'autonomie, la responsabilité et l'implication active.

6.1.2. Le style participatif (ou démocratique)

Ce style repose sur l'implication active des collaborateurs dans la prise de décision. Le manager favorise les échanges, encourage les idées et consulte ses équipes avant de décider.

Il est particulièrement efficace pour renforcer la motivation, la satisfaction au travail et l'engagement, car il répond au besoin de reconnaissance et de participation.

- **Théorie de l'autodétermination** (Deci & Ryan, 1985³⁰) : l'implication accroît l'autonomie et la motivation.
- **Théorie de l'échange social** (Blau, 1964)³¹ : l'implication crée un sentiment d'équité et de réciprocité.

6.1.3. Le style déléгатif (ou laissez-faire)

Ce style se caractérise par une grande autonomie laissée aux collaborateurs. Le manager intervient peu, laisse une liberté maximale à l'équipe pour prendre des décisions et organiser son travail.

Il est adapté lorsque les membres de l'équipe sont compétents et autonomes. Cependant, s'il est mal encadré, il peut entraîner une désorganisation ou une perte de cohérence.

- **Herzberg (1959)**³² : l'autonomie et la responsabilité sont des facteurs de motivation.

²⁸ **Fiedler, F. E.** (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149–190.

²⁹ **McGregor, D.** (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

³⁰ **Deci, E. L., & Ryan, R. M.** (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

³¹ **Blau, P. M.** (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

³² **Herzberg, F.** (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons

- **Vroom (1964)³³** : une forte autonomie de décision peut améliorer les performances si les conditions sont réunies.

6.1.4. Le style transactionnel

Le style transactionnel repose sur une logique d'échange : le manager définit des objectifs précis, récompense la performance et sanctionne les écarts.

Il est efficace pour les tâches standardisées, les résultats à court terme ou les environnements stables.

- **Bass (1990)³⁴** : le leadership transactionnel repose sur les récompenses et sanctions.
- **Drucker (1954)³⁵** : la gestion par objectifs (MBO) est un outil clé de ce style.

6.1.5. Le style transformationnel

Ce style met l'accent sur la capacité du manager à mobiliser ses équipes autour d'une vision inspirante. Il favorise l'innovation, le développement personnel et la cohésion collective.

Le manager transformationnel agit comme un modèle, un mentor et un motivateur.

- **Deci & Ryan (1985)³⁶** : ce style stimule la motivation intrinsèque.
- **House (1976)³⁷** : le leadership transformationnel s'appuie sur le charisme et l'enthousiasme du leader

6.2. Relation entre les compétences managériales et les styles de management

Ce schéma met en évidence le lien intrinsèque entre les compétences managériales et les styles de management adoptés par les dirigeants. Chaque style managérial découle d'un ensemble spécifique de compétences, mobilisées en fonction du contexte organisationnel, des caractéristiques de l'équipe et des enjeux stratégiques. Ainsi, le style directif repose sur des compétences décisionnelles et autoritaires, tandis que le style transformationnel s'appuie sur des compétences relationnelles, visionnaires et motivationnelles. Ce modèle souligne l'importance pour le manager d'adapter ses pratiques managériales aux situations rencontrées, afin de renforcer l'efficacité et la compétitivité de l'organisation.

³³ **Vroom, V. H.** (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

³⁴ **Bass, B. M.** (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

³⁵ **Drucker, P. F.** (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

³⁶ **Deci, E. L., & Ryan, R. M.** (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.

³⁷ **House, R. J.** (1976). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189–207). Carbondale: Southern Illinois University Press.

Tableau 05 : Synthèse des styles de management et compétences associées

Style de management	Formel / Informel	Exemple concret	Caractéristiques principales	Compétences managériales associées
Directif	Formel	Un manager fixe des objectifs précis et contrôle chaque tâche.	Autorité forte, centralisation des décisions, autonomie des équipes.	Leadership, prise de décision rapide, gestion du temps.
Participatif	Formel / Informel	Un manager consulte l'équipe avant de prendre une décision importante.	Écoute active, implication, recherche du consensus.	Communication, empathie, intelligence émotionnelle.
Déléгатif	Formel	Le manager confie un projet complet à un collaborateur expérimenté.	Responsabilisation, autonomie, confiance.	Évaluation, délégation, accompagnement, coaching.
Transformationnel	Formel	Le dirigeant inspire son équipe autour d'une vision partagée et mobilisatrice.	Vision stratégique, innovation, motivation collective.	Leadership inspiratif, mobilisation des talents, vision.
Transactionnel	Formel	Récompenses attribuées selon les résultats (ex. : primes sur objectifs).	Échange, discipline, performance mesurable.	Organisation, fixation d'objectifs, suivi des résultats.
Management informel	Informel	Un collaborateur expérimenté guide ses pairs sans rôle hiérarchique officiel.	Influence naturelle, entraide, relations interpersonnelles fortes.	Influence, mentorat, écoute, sens du relationnel.

source : Northouse (2021) ; Goleman (2000).

7. Les Enjeux des Compétences Managériales

Les compétences managériales sont des atouts essentiels dans la réussite des dirigeants. Elles influencent à la fois les individus au sein de l'organisation et la performance globale de l'entreprise. Elles couvrent un large éventail de savoir-faire, allant de la gestion du

changement à la prise de décision stratégique, en passant par la gestion du capital humain et le développement d'un leadership inspirant.

- **Leadership et influence**

Le leadership permet au manager de guider ses équipes, d'influencer positivement les comportements et de construire une culture d'entreprise propice à la performance. Il ne s'agit pas seulement de diriger, mais d'inspirer, de fédérer et d'encourager la progression individuelle et collective.

Kotter (1996)³⁸ insiste sur le rôle du leadership dans la conduite du changement, affirmant que c'est une compétence clé dans l'efficacité managériale moderne.

- **Capacité d'adaptation au changement**

Dans un environnement où les évolutions sont rapides et constantes, les managers doivent faire preuve d'agilité stratégique. Ils doivent savoir anticiper les tendances, ajuster les processus internes et prendre des décisions même dans l'incertitude. Mintzberg (1973)³⁹ montre que les managers sont souvent amenés à réagir à des situations imprévues. Leur flexibilité devient donc un élément stratégique.

- **Gestion du capital humain**

Le capital humain est un levier essentiel de compétitivité. Le manager doit savoir recruter, motiver, développer et retenir les talents, tout en adaptant les compétences aux objectifs stratégiques. Ulrich (1997⁴⁰) considère les RH comme un partenaire stratégique : la gestion proactive des talents améliore la performance globale et la stabilité organisationnelle.

- **Prise de décision stratégique**

Prendre une décision managériale, c'est faire un choix réfléchi parmi plusieurs alternatives, en tenant compte des objectifs, des ressources disponibles et des contraintes.

Simon (1960)⁴¹ parle de "rationalité limitée" : les décisions ne sont jamais parfaites, mais doivent être éclairées par les données, l'expérience et la vision.

- **Éthique et responsabilité sociale**

³⁸ Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

³⁹ Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

⁴⁰ Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.

⁴¹ Simon, H. A. (1960). *The New Science of Management Decision*. Harper & Brothers.

Un manager compétent doit intégrer l'éthique et la responsabilité sociale dans ses décisions. Respecter les normes sociales et environnementales renforce la réputation de l'entreprise et la confiance des parties prenantes.

La RSE n'est plus une option : elle devient un critère de performance durable et de légitimité auprès des clients, partenaires et employés.

- **Enjeux organisationnels globaux des compétences managériales**

Les compétences managériales ne se limitent pas à l'action individuelle. Elles influencent l'ensemble de l'organisation, notamment sur trois axes essentiels :

- **Performance organisationnelle**

Un manager compétent optimise les ressources, structure les processus et aligne les actions sur la stratégie.

*Kotter (1990)*⁴² souligne que la prise de décision efficace et la capacité à motiver les équipes sont des conditions fondamentales pour garantir des résultats durables.

- **Climat organisationnel**

Un bon manager favorise un environnement où règnent la confiance, la transparence et la collaboration. Cela influe directement sur la motivation et l'engagement.

*Schein (2010)*⁴³ affirme que la culture organisationnelle, influencée par le management, a un impact fort sur la performance et la cohésion interne.

- **Adaptabilité stratégique**

Face aux transformations externes, les organisations doivent être capables de s'adapter sans perdre leur identité. *Tushman & O'Reilly (1996)*⁴⁴ évoquent l'"ambidextrie organisationnelle" : exploiter les acquis tout en explorant de nouvelles opportunités.

*Porter (1985)*⁴⁵ rappelle quant à lui que l'adaptabilité est essentielle pour maintenir un avantage concurrentiel.

⁴² **Kotter, J. P.** (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York, NY: Free Press.

⁴³ **Schein, E. H.** (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

⁴⁴ **Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A.** (1996). *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*. *California Management Review*, 38(4), 8–30.

⁴⁵ **Porter, M. E.** (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

7. Les trois dimensions des compétences managériales

Les compétences managériales se déclinent en trois dimensions fondamentales, qui permettent aux managers de répondre de manière efficace aux besoins complexes de leurs équipes et de leur organisation. Ces dimensions **technique**, **émotionnelle** et **stratégique** sont interconnectées et jouent un rôle clé dans la gestion optimale des ressources, des relations humaines et des décisions à long terme. Chacune nécessite un développement continu et une maîtrise spécifique pour garantir la réussite organisationnelle.

- **Dimension technique**

La dimension technique fait référence à la capacité du manager à **maîtriser les processus, les systèmes et les technologies**. Elle englobe les connaissances pratiques liées à la gestion des opérations quotidiennes, la compréhension des outils, la planification des ressources et la résolution de problèmes opérationnels.

Un manager techniquement compétent peut optimiser les processus, réduire les coûts et améliorer l'efficacité des équipes. Cette compétence est particulièrement cruciale dans les secteurs où la technologie et l'innovation sont centrales, comme l'industrie manufacturière ou les technologies de l'information.

*Mintzberg (1975)*⁴⁶ insiste sur le fait que les managers doivent maîtriser les aspects techniques de leur secteur pour être performants dans leurs fonctions.

Cette dimension comprend également :

- l'analyse des données
- la gestion des projets
- l'usage stratégique des outils numériques

Un manager qui la maîtrise peut **accompagner efficacement l'évolution technologique** de l'entreprise.

Exemple : Un chef de production dans une usine agroalimentaire introduit un nouveau logiciel de planification. Cela réduit les pertes de matières premières et améliore les délais de livraison.

- **Dimension émotionnelle**

⁴⁶ **Mintzberg, H.** (1975). *The Manager's Job: Folklore and Fact*. Harvard Business Review, 53(4), 49–61.

La dimension émotionnelle désigne la capacité du manager à **comprendre et gérer ses émotions**, ainsi que celles de ses collaborateurs. Elle inclut :

- la gestion du stress
- l'écoute active
- la résolution des conflits
- la création d'un environnement de travail sain, inclusif et motivant

Un manager émotionnellement intelligent est capable de maintenir un équilibre entre les exigences professionnelles et les besoins humains des membres de l'équipe. Il crée un climat de confiance, de bien-être et de coopération, favorable à la performance collective.

Goleman (1995)⁴⁷ considère l'intelligence émotionnelle comme une compétence-clé du leadership moderne, en particulier pour favoriser l'engagement et la motivation des équipes.

L'écoute active et la gestion des conflits sont des éléments centraux de cette dimension. Un manager qui sait **reconnaître les signaux émotionnels** et désamorcer les tensions renforce la cohésion et la stabilité du groupe, réduisant les risques de désengagement ou de turnover.

Exemple : Une responsable d'équipe remarque la fatigue d'un collaborateur après une période de surcharge. Elle propose un échange individuel, réorganise temporairement les tâches et instaure un climat d'écoute. Cela renforce la motivation et la confiance au sein du groupe.

- **Dimension stratégique**

La dimension stratégique représente la capacité du manager à prendre des décisions à long terme, en cohérence avec la vision, la mission et les objectifs de l'organisation. Elle implique:

- le leadership visionnaire
- la planification stratégique
- la gestion du changement
- l'anticipation des évolutions du marché

⁴⁷ **Goleman, D.** (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

- Dans une économie globalisée et instable, les compétences managériales constituent un **levier stratégique majeur**. Elles participent pleinement à la **formulation**, à la **mise en œuvre** et à l'**adaptation** des stratégies d'entreprise.

Jay Barney (1991)⁴⁸ propose le modèle **VRIO**, selon lequel une ressource devient une source d'avantage concurrentiel durable si elle répond aux critères suivants :

1. **V (Valeur)** : La compétence permet-elle de saisir une opportunité ou de neutraliser une menace ?
2. **R (Rareté)** : Cette compétence est-elle peu maîtrisée par les concurrents ?
3. **I (Inimitabilité)** : Est-elle difficile à copier ou transférer ?
4. **O (Organisation)** : L'entreprise est-elle structurée pour exploiter cette ressource efficacement ?

Appliqué aux compétences managériales, ce modèle montre que :

- Des capacités comme la **vision stratégique**, l'**innovation** ou la **prise de décision dans l'incertitude** sont rares et difficilement imitables ;
- La **gestion du changement**, l'**intelligence émotionnelle**, ou la **capacité d'influence** sont des savoir-faire uniques et durables ;
- Lorsqu'une entreprise **structure ses ressources** autour de ces compétences-clés, elle développe une **compétence distinctive**, véritable avantage concurrentiel.

Hamel et Prahalad (1990)⁴⁹ appellent cela les core compétences : des compétences fondamentales transversales, qui positionnent l'organisation de manière unique sur son marché.

Ainsi, les compétences managériales ne doivent pas être perçues uniquement comme des qualités personnelles du dirigeant, mais comme de véritables leviers de compétitivité, en lien direct avec la capacité de l'entreprise à s'adapter, innover et se démarquer durablement.

Exemple : Un directeur marketing anticipe un changement dans les habitudes de consommation. Il adapte la stratégie de communication vers le digital, ce qui permet à l'entreprise de toucher un nouveau segment de clientèle avant ses concurrents.

⁴⁸ Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

⁴⁹ Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

8. Méthodes de développement des compétences managériales

Le développement des compétences managériales constitue un levier stratégique essentiel pour assurer la croissance durable et la compétitivité des organisations. Dans un environnement économique de plus en plus complexe, incertain et digitalisé, il est impératif que les managers disposent des aptitudes nécessaires pour piloter efficacement leurs équipes, gérer les transformations et innover.⁵⁰

Parmi les approches les plus mobilisées, trois méthodes principales sont généralement retenues :

- la **formation continue**
- le **coaching et le mentorat**
- l'**apprentissage expérientiel**

Ces méthodes, complémentaires, contribuent à forger des leaders capables de s'adapter aux évolutions du marché et de renforcer durablement la performance organisationnelle.

- **La formation continue**

La formation continue repose sur des **programmes de développement professionnel** destinés à maintenir et à améliorer les compétences managériales. Ces formations peuvent inclure des séminaires, des ateliers, des conférences, des sessions en ligne ou des cursus certifiant.

Elles couvrent des domaines variés : gestion stratégique, communication interpersonnelle, conduite du changement ou encore gestion de crise. L'un de ses atouts majeurs est sa capacité à s'adapter aux besoins spécifiques des managers selon les évolutions du marché et des tendances économiques.

Noe (2017)⁵¹ souligne l'importance de ces formations pour maintenir les managers à jour face aux innovations technologiques et aux nouvelles approches de gestion.

Exemple : Dans une entreprise algérienne du secteur bancaire, plusieurs responsables d'agences suivent une formation certifiante en gestion du changement proposée par une école de management locale. Cette formation, centrée sur la transformation digitale, leur permet de mieux accompagner l'implémentation d'une nouvelle plateforme de services en ligne. À

⁵⁰ Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education

⁵¹ Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

l'issue du programme, les managers maîtrisent de nouveaux outils numériques et adoptent une posture plus agile face aux résistances internes.

- **Le coaching et le mentorat**

Le **coaching** et le **mentorat** sont deux méthodes personnalisées d'accompagnement, centrées sur l'individu et son développement professionnel.

- Le **coaching managérial** est une démarche structurée visant à atteindre des objectifs de performance. Il aide le manager à prendre du recul sur ses pratiques, à renforcer ses compétences (gestion des conflits, leadership, décision, etc.), et à trouver des solutions concrètes.

Whitmore (2017)⁵² insiste sur la dimension interactive du coaching, qui favorise la réflexion, l'autonomie et le développement du potentiel.

a. Le **mentorat**, quant à lui, repose sur une relation de confiance entre un manager expérimenté et un junior. Le mentor transmet son expérience, ses conseils, et partage sa vision stratégique.

Eby et al. (2013)⁵³ montrent que le mentorat favorise la rétention des talents et le développement d'un leadership responsable au sein des organisations.

Exemple : Une entreprise de télécommunications met en place un programme de coaching individuel pour ses cadres intermédiaires. Le coaching porte sur le leadership collaboratif. Un manager récemment promu y participe : il apprend à gérer les conflits d'équipe, à déléguer efficacement et à renforcer la motivation collective. Grâce à cet accompagnement personnalisé, il améliore ses relations avec les équipes et obtient des résultats opérationnels plus stables.

- **L'apprentissage sur le terrain**

L'**apprentissage expérientiel**, ou "learning by doing", repose sur l'expérience directe dans des situations réelles de travail. Contrairement à la formation théorique, cette approche permet aux managers de développer des compétences en étant acteurs de leur apprentissage.

Elle est particulièrement utile pour :

⁵² **Whitmore, J.** (2017). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

⁵³ **Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L.** (2013). *Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals*. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106–116.

- a. la gestion de crise
- b. la prise de décision stratégique
- c. le pilotage de projets transversaux
- d. le développement du leadership

*Kolb (1984)*⁵⁴ montre que cet apprentissage fondé sur l'expérience favorise la mémorisation, la capacité d'adaptation, et développe la confiance managériale.

Exemple : Dans une start-up technologique, une manager junior se voit confier la coordination d'un projet transversal impliquant plusieurs départements. Elle doit gérer les priorités, organiser des réunions inter-équipes et résoudre des blocages opérationnels. En vivant cette expérience de gestion réelle, elle développe des compétences en communication, en planification stratégique et en gestion du stress — qu'aucune formation théorique n'aurait pu lui transmettre aussi intensément.

Section 2 Les compétences managériales des dirigeants

2.1. Différences entre les compétences d'un manager classique et celles d'un dirigeant

Le **manager classique** s'occupe surtout du quotidien : il organise le travail, suit les résultats, s'assure que les consignes sont respectées et que les objectifs sont atteints. Il maîtrise bien les outils, les méthodes, et les tâches concrètes. Il est souvent proche du terrain et agit surtout dans l'**immédiat**.

Le **dirigeant**, lui, regarde plus loin. Il pense à l'**avenir** de l'entreprise, imagine une **vision globale**, anticipe les changements, prend des décisions importantes et guide l'organisation dans la bonne direction. Il doit inspirer, motiver, créer du lien, et porter le **changement**.

En résumé, le manager fait fonctionner l'entreprise **au jour le jour**, tandis que le dirigeant prépare l'**avenir** et accompagne les grandes évolutions. Tous deux sont essentiels, mais leurs rôles et compétences ne sont pas les mêmes.

Tableau 06 : Manager classique vs Dirigeant⁵⁵

Critères	Manager classique	Dirigeant
Responsabilités	Gestion opérationnelle :	Responsabilité stratégique :

⁵⁴ **Kolb, D. A.** (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

⁵⁵ Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Chapitre I : Les compétences managériales des dirigeants

	supervision, organisation, contrôle des activités quotidiennes	élaboration de la vision, définition des objectifs à long terme, pilotage global
Orientation temporelle	Court terme : efficacité immédiate, résolution rapide des problèmes	Long terme : anticipation, adaptation, conduite du changement
Compétences techniques	Expertise métier, maîtrise des outils et méthodes spécifiques	Moins technique, plus centrée sur l'intégration et la vision globale
Compétences globales	Compétences limitées et spécialisées	Compétences transversales : leadership, innovation, communication, gestion de la complexité
Rôle organisationnel	Exécution et optimisation des processus	Catalyseur de transformation, porteur de vision, mobilisation des acteurs internes et externes
Leadership	Leadership de proximité : motivation, gestion des conflits, cohésion d'équipe	Leadership stratégique : influence, inspiration, fédération autour d'une vision

Source : Adapté de Bennis & Nanus (1985) ; Kotter (1990)

2.2. Définition des compétences managériales spécifiques aux dirigeants :

Les compétences managériales spécifiques des dirigeants désignent l'ensemble des capacités, connaissances, attitudes et comportements qu'un dirigeant mobilise pour piloter son organisation de manière efficace et durable. Elles dépassent la simple gestion opérationnelle et concernent des domaines variés comme la prise de décision stratégique, la gestion des ressources humaines, la capacité d'innovation, ou encore l'adaptabilité face à l'incertitude.

Selon **Boyatzis (1982)**,⁵⁶ une compétence managériale est « une caractéristique individuelle, associée à une performance efficace ou supérieure dans un poste de management ».

Dans le contexte du leadership stratégique, ces compétences permettent aux dirigeants non seulement de faire fonctionner l'organisation au quotidien, mais aussi d'orienter son avenir dans un environnement complexe et changeant.

Exemples : Un dirigeant dans le secteur du commerce décide de réorganiser les canaux de vente en intégrant une plateforme de e-commerce. Il anticipe ainsi une baisse de

⁵⁶ **Boyatzis, R. E. (1982)** : pour la définition des compétences managériales.

fréquentation des points de vente physiques et adapte l'entreprise à de nouvelles habitudes de consommation.

2.3. Les catégories principales des compétences spécifiques aux dirigeants

Les dirigeants doivent faire face à une complexité croissante, tant sur le plan stratégique qu'humain. Pour cela, ils mobilisent un ensemble de compétences qui relèvent de trois grandes catégories :

- Les compétences décisionnelles,
- Les compétences en innovation et en gestion du changement,
- Les compétences humaines et relationnelles.

2.3.1. Les compétences décisionnelles

La prise de décision stratégique constitue le cœur de la fonction dirigeante. Contrairement aux managers opérationnels, les dirigeants ne se contentent pas d'exécuter des consignes : ils fixent des orientations, arbitrent dans des situations complexes, et assument l'impact de leurs choix sur l'avenir de l'organisation. **Herbert Simon (1960)**,⁵⁷ à travers sa théorie de la rationalité limitée, souligne que les décisions ne peuvent jamais être parfaitement objectives. Elles sont influencées par le manque d'informations, le temps limité ou encore les biais cognitifs.

Exemple : Lors de la crise sanitaire liée à la COVID-19, de nombreux dirigeants ont dû rapidement réorganiser le travail à distance, sécuriser les ressources critiques et maintenir la motivation des équipes dans un climat d'incertitude.

Un bon dirigeant sait combiner analyse, intuition, écoute du terrain et vision stratégique pour prendre des décisions cohérentes avec les valeurs et les objectifs de l'entreprise.

2.3.2. Les compétences en gestion de l'innovation et du changement

Dans un monde en perpétuelle mutation, l'innovation n'est plus une option mais une nécessité. Le dirigeant doit créer un environnement propice à la créativité, encourager l'expérimentation et être capable d'accompagner des transformations parfois profondes. **Bass et Avolio (1994)**⁵⁸ décrivent cette capacité dans le leadership transformationnel, qui repose

⁵⁷ **Simon, H. A. (1960)** : pour la théorie de la rationalité limitée.

⁵⁸ **Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994)** : pour le leadership transformationnel

sur l'inspiration, la vision, la stimulation intellectuelle et la prise en compte individuelle des collaborateurs.

Exemple : Une dirigeante dans une entreprise de services met en œuvre une nouvelle organisation de travail hybride (présentiel et télétravail). Elle accompagne ses équipes avec des formations, instaure des points réguliers et redéfinit les modes de collaboration.

La gestion du changement implique de savoir anticiper, mais aussi de gérer les résistances internes, de rassurer et de motiver. Le changement est un processus permanent, et le dirigeant en est le premier acteur.

2.3.3. Les compétences humaines et relationnelles

La réussite d'un dirigeant repose aussi, de manière centrale, sur sa capacité à interagir efficacement avec les autres. Il doit instaurer un climat de confiance, motiver les équipes, faire preuve d'écoute et gérer des profils variés. **Daniel Goleman (1995)**⁵⁹ insiste sur l'intelligence émotionnelle, qui inclut la conscience de soi, l'empathie, la maîtrise des émotions et les compétences sociales.

Exemple : Un directeur d'usine organise régulièrement des réunions d'écoute avec les ouvriers. Il valorise leurs retours, ajuste certaines procédures et améliore ainsi à la fois la performance et le climat social.

Les compétences humaines comprennent également :

- la communication claire et constructive,
- la gestion de la diversité (générationnelle, culturelle, professionnelle),
- la capacité à déléguer, à faire confiance, à responsabiliser les collaborateurs,
- et à accompagner le développement des talents à tous les niveaux de l'organisation.

Le tableau07 : suivant présente une synthèse des principales compétences humaines et leur rôle dans la fonction de dirigeant⁶⁰.

Compétence	Description	Utilité pour le dirigeant
<i>Écoute active</i>	Capacité à entendre et comprendre les besoins, les préoccupations et les suggestions des autres	Renforce la confiance, réduit les tensions, améliore la qualité des décisions
<i>Empathie</i>	Capacité à se mettre à la place de	Favorise un climat social positif

⁵⁹ Goleman, D. (1995) : pour le concept d'intelligence émotionnelle et son lien avec le leadership

⁶⁰ Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books

	l'autre, à percevoir ses émotions	et l'engagement des équipes
Communication assertive	S'exprimer clairement, de manière respectueuse, sans agressivité ni soumission	Améliore les relations internes, prévient les conflits, renforce la clarté organisationnelle
Capacité à motiver	Savoir encourager, valoriser, donner du sens au travail	Augmente la productivité, l'implication et la satisfaction des collaborateurs
Gestion des conflits	Identifier les tensions, dialoguer, proposer des solutions équitables	Maintient la cohésion d'équipe et limite les impacts négatifs des désaccords
Délégation et responsabilisation	Faire confiance, confier des missions avec autonomie et suivi	Développe les compétences internes, favorise l'engagement et la montée en responsabilité
Leadership relationnel	Fédérer, inspirer, mobiliser autour d'une vision partagée	Renforce l'adhésion et l'implication dans les projets stratégiques
Gestion de la diversité	Prendre en compte les différences culturelles, générationnelles ou de genre	Crée un environnement inclusif, riche et ouvert, propice à l'innovation

Source : Boyatzis (2008) ; Goleman (1995)

2.4. Le leadership stratégique des dirigeants : concept et enjeux

2.4.1 Définition du leadership stratégique

Le leadership stratégique désigne la capacité d'un dirigeant à orienter son organisation vers un avenir durable en élaborant une vision claire à long terme, en anticipant les évolutions de l'environnement interne et externe, et en mobilisant efficacement les ressources disponibles (humaines, financières, technologiques) pour atteindre des objectifs stratégiques. Ce type de leadership va au-delà de la simple gestion opérationnelle, impliquant une posture proactive et un engagement dans la transformation continue de l'entreprise afin de maintenir ou renforcer son avantage compétitif.

Selon **Hitt, Ireland et Hoskisson (2013)**⁶¹, le leadership stratégique est essentiel pour aligner la stratégie organisationnelle avec les exigences du marché et les attentes des parties prenantes, tout en créant un climat de confiance et d'engagement au sein des équipes. De plus, **Mumford et al. (2000)**⁶² soulignent que ce leadership nécessite des compétences en

⁶¹ Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2013). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (11th ed.). Cengage Learning.

⁶² Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). *Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems. The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.

anticipation, en prise de décision complexe, ainsi qu'une grande adaptabilité face aux environnements dynamiques et incertains.

2.4.2 Types de leadership stratégique

Le leadership stratégique ne se limite pas à une seule manière de conduire une organisation. Selon les contextes, les défis et les objectifs, différents types de leadership peuvent être adoptés par les dirigeants pour assurer la réussite et la pérennité de leur entreprise. Voici les principales approches théoriques, accompagnées d'exemples concrets pour illustrer leur application.

a. Le leadership transformationnel

Ce type de leadership est souvent considéré comme un modèle idéal dans les environnements dynamiques et en mutation rapide. Il consiste à **inspirer et motiver les collaborateurs** au-delà des intérêts individuels, en leur donnant du sens et en suscitant l'engagement. Le leader transformationnel **stimule l'innovation**, favorise la créativité et encourage le développement personnel des membres de l'organisation (**Bass, 1999**).⁶³

Il est particulièrement efficace lors des phases de changement ou de crise, où il est nécessaire de mobiliser toutes les énergies autour d'une vision commune.

Exemple : Une dirigeante d'une start-up numérique implique ses équipes dans le développement d'un nouveau produit innovant. Elle valorise leurs idées, donne du sens à leur travail et fédère autour d'une ambition commune : devenir un acteur majeur de la tech verte en Algérie.

b. Le leadership transactionnel

Ce style repose sur un système d'échanges clairs entre le dirigeant et ses collaborateurs. Il met l'accent sur la fixation d'objectifs précis, la supervision rigoureuse des tâches, ainsi que la récompense ou la sanction en fonction des résultats obtenus. Il est adapté aux environnements stables, où la discipline et le respect des procédures sont essentiels pour garantir l'efficacité opérationnelle (**Burns, 1978 ; Avolio & Bass, 1991**).⁶⁴

⁶³ □ **Bass, B. M.** (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.

□
⁶⁴ **Avolio, B. J., & Bass, B. M.** (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.

Exemple : Le directeur d'une chaîne de production met en place un système de primes lié à la productivité hebdomadaire. Il suit les performances via un tableau de bord et ajuste les plannings pour atteindre les objectifs, en accord avec les règles internes.

c. Le leadership adaptatif

Ce type de leadership répond à la complexité croissante des environnements économiques et sociaux. Il se caractérise par une grande flexibilité, une capacité à gérer l'incertitude, et à encourager la résolution collective de problèmes complexes. Le leader adaptatif ajuste constamment ses stratégies pour répondre aux évolutions imprévues (Heifetz, 1994).

Exemple : Durant la crise du COVID-19, un directeur d'hôtel revoit entièrement son organisation : il propose des services à domicile, développe un site de réservation directe, et implique ses employés dans des décisions clés pour sauver l'activité.

d. Le leadership visionnaire

Ce style de leadership repose sur la capacité du dirigeant à projeter une vision claire et ambitieuse pour l'avenir. Le leader visionnaire agit comme un catalyseur du changement, mobilisant les équipes autour d'objectifs à long terme, et donnant une direction inspirante. Ce style est crucial dans les secteurs confrontés à des ruptures technologiques ou des transitions majeures (Sashkin, 2004).⁶⁵

Exemple : Le fondateur d'une entreprise d'énergies renouvelables développe un plan stratégique sur dix ans pour devenir le premier fournisseur solaire de la région. Il communique cette ambition à tous les niveaux de l'organisation, motive ses équipes autour de ce projet et attire de nouveaux investisseurs.

2.4.3 Enjeux du leadership stratégique

Le leadership stratégique engage des enjeux cruciaux pour la pérennité et la compétitivité des organisations dans un contexte économique mondialisé et dynamique :

- **Anticipation et adaptation** : Le leader doit être capable d'anticiper les changements technologiques, économiques, sociaux et géopolitiques afin de préparer l'organisation à y répondre efficacement (Mumford et al., 2000).⁶⁶

⁶⁵ Sashkin, M. (2004). *Transformational Leadership Approaches: A Review and Synthesis*. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 171–196). Sage Publications

⁶⁶ Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). *Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems*. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35

- **Alignement stratégique** : Il s'agit de garantir la cohérence entre la vision, les objectifs stratégiques et les actions opérationnelles, en intégrant les attentes des parties prenantes internes et externes (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2013).⁶⁷
- **Mobilisation des ressources humaines** : Le leadership stratégique implique la capacité à engager, motiver et développer les talents au sein de l'entreprise, favorisant ainsi un climat de confiance et de performance collective (Rowe, 2001).⁶⁸
- **Gestion de la complexité et de l'incertitude** : Le dirigeant doit gérer des environnements caractérisés par des facteurs multiples et parfois contradictoires, nécessitant une prise de décision agile et éclairée (Boal & Hooijberg, 2001).⁶⁹
- **Innovation et transformation** : Un leadership efficace soutient la capacité de l'entreprise à innover et à se transformer continuellement pour conserver son avantage concurrentiel sur le long terme (Bass, 1999).⁷⁰

2.4.4 Leadership transformationnel vs leadership transactionnel : approches différenciées

Le leadership est un concept fondamental en sciences de gestion, désignant la capacité d'un individu à influencer, motiver et permettre aux autres de contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs organisationnels. Northouse (2018)⁷¹ définit le leadership comme « un processus par lequel un individu influence un groupe d'individus pour atteindre un but commun ». Cette influence ne se limite pas à une autorité formelle, mais repose également sur des qualités personnelles telles que la vision, l'écoute, la persuasion et la capacité à inspirer confiance.

D'après Yukl (2013)⁷², le leadership englobe un ensemble de comportements visant à faciliter la performance collective, promouvoir l'innovation et renforcer la cohésion des équipes. Il constitue ainsi un art et une science, alliant dimensions émotionnelles, relationnelles et stratégiques.

⁶⁷ Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2013). *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization* (11th ed.). Cengage Learning.

⁶⁸ Rowe, W. G. (2001). *Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership*. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81–94.

⁶⁹ Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). *Strategic Leadership Research: Moving On*. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.

⁷⁰ Bass, B. M. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.

⁷¹ Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.

⁷² Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Parmi les différentes typologies de leadership, deux approches majeures se distinguent : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel, théorisés notamment par **Bass (1985)** et **Burns (1978)**.⁷³

a. Le leadership transactionnel

Il repose sur une relation d'échange entre le dirigeant et ses collaborateurs. Ce style se caractérise par la définition claire des attentes, la fixation d'objectifs précis et la récompense des performances conformes aux standards établis. Il valorise la stabilité, l'ordre, l'efficacité opérationnelle et la conformité aux règles. Le leader transactionnel intervient principalement pour corriger les écarts et maintenir la discipline organisationnelle. Bien que ce modèle puisse sembler limité en matière d'innovation, il reste pertinent dans des contextes où la rigueur et la conformité sont essentielles (**Avolio & Bass, 1991**).⁷⁴

b. Le leadership transformationnel

Il vise à stimuler l'enthousiasme, la créativité et la motivation intrinsèque des membres de l'organisation. Le dirigeant transformationnel encourage ses collaborateurs à adopter une perspective élargie, à se surpasser et à s'engager pleinement dans la réalisation d'objectifs ambitieux. Il inspire par son charisme, sa capacité à donner du sens au travail collectif et sa volonté de développer les compétences individuelles. Selon **Bass (1999)**⁷⁵, ce type de leadership est particulièrement efficace en période de changement, car il favorise l'innovation, la cohésion et un engagement durable

Tableau comparatif⁷⁶08 : Leadership transformationnel vs transactionnel

Afin de mieux visualiser les différences entre ces deux approches, le tableau suivant propose une comparaison selon plusieurs critères fondamentaux :

Critères	Leadership transactionnel	Leadership transformationnel
Définition	Basé sur un échange (récompense/sanction) entre le leader et ses subordonnés	Basé sur l'inspiration, la motivation intrinsèque et la transformation individuelle
Vision du rôle	Superviseur, gestionnaire du respect	Visionnaire, catalyseur du

⁷³ **Bass, B. M.** (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

⁷⁴ **Avolio, B. J., & Bass, B. M.** (1991). *The Full Range of Leadership Development: Basic and Advanced Manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates

⁷⁵ **Bass, B. M.** (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32

⁷⁶ **Bass, B. M.** (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32

du leader	des règles	changement
Objectifs	Atteinte des objectifs prédéfinis, efficacité opérationnelle	Innovation, changement, dépassement de soi
Motivation des collaborateurs	Par des récompenses extrinsèques et des contrats implicites	Par l'engagement, le sens du travail et la motivation intrinsèque
Comportements clés	Surveillance active, contrôle des écarts, gestion des performances	Charisme, stimulation intellectuelle, considération individualisée, motivation inspirante
Contexte d'efficacité	Milieus stables, réglementés, orientés vers la productivité	Milieus complexes, incertains, en mutation ou en quête d'innovation
Avantages	Clarté des règles, discipline, résultats à court terme	Engagement durable, créativité, développement personnel des collaborateurs
Limites	Peu flexible, peu stimulant, risque de démotivation à long terme	Exigeant émotionnellement, nécessite des qualités personnelles fortes du leader

Source : Burns (1978) ; Bass (1985).

2.5. Rôle du dirigeant dans la transformation organisationnelle : adaptabilité et conduite du changement

La capacité d'un dirigeant à conduire efficacement la transformation organisationnelle est aujourd'hui un critère déterminant pour le succès à long terme des entreprises. Dans un environnement caractérisé par une instabilité croissante — due notamment aux mutations technologiques, à la mondialisation et aux nouvelles attentes sociétales — les organisations doivent continuellement se réinventer pour rester compétitives.

Le dirigeant ne se contente pas de définir une stratégie : il doit être le catalyseur du changement. Selon **Kotter (1996)**,⁷⁷ une transformation réussie passe par plusieurs étapes clés : créer un sentiment d'urgence, former une coalition dirigeante, développer une vision claire du changement, communiquer cette vision de manière convaincante, autonomiser les acteurs du changement, générer des succès rapides et institutionnaliser les nouvelles pratiques.

L'adaptabilité du dirigeant est essentielle : elle implique la capacité à ajuster rapidement la stratégie organisationnelle en fonction des évolutions de l'environnement externe, tout en gérant la complexité interne liée à la résistance au changement. **Yukl (2013)**

⁷⁷ **Kotter, J. P. (1996).** *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

⁷⁸souligne que l'un des principaux défis des dirigeants est de maintenir l'engagement des collaborateurs, souvent réticents face à l'incertitude.

Le leadership stratégique favorise également l'instauration d'une culture propice à l'innovation et à l'apprentissage continu. Un dirigeant stratège encourage ses équipes à prendre des risques calculés, valorise l'expérimentation, et accepte l'échec comme une opportunité d'amélioration.

Exemple : Lors de la relance de Microsoft sous la direction de **Satya Nadella 2014**⁷⁹, l'entreprise a entamé une transformation culturelle profonde fondée sur la collaboration, l'innovation et l'adoption du cloud. En valorisant l'écoute, la remise en question, et une vision tournée vers l'avenir, Nadella a permis à Microsoft de retrouver sa compétitivité et sa pertinence dans le monde technologique.

Enfin, la réussite d'une transformation repose sur l'exemplarité du dirigeant : en incarnant les valeurs et les comportements attendus, il devient un repère et donne du sens aux changements engagés.

2.6. Les compétences clés du leadership stratégique

Le leadership stratégique repose sur un ensemble de compétences spécifiques qui permettent aux dirigeants d'agir efficacement dans des environnements dynamiques et complexes. Ces compétences ne se limitent pas à la maîtrise technique ou à l'expérience opérationnelle, mais englobent des capacités transversales mobilisées pour définir une vision, piloter le changement et assurer la pérennité de l'organisation.

Tableau ⁸⁰09 : Compétences clés du leadership stratégique

Compétence stratégique	Description synthétique
Vision stratégique	Élaborer une vision à long terme cohérente avec les mutations de l'environnement et les ambitions de l'organisation.
Prise de décision	Analyser des situations incertaines, intégrer des données multiples

⁷⁸Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

⁷⁹Satya Nadella & Microsoft – Étude de cas citée : voir également Gallo, C. (2015). *The Storyteller's Secret*. St. Martin's Press.

⁸⁰Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). *Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. The Leadership Quarterly, 11*(1), 11–35.

complexe	et prendre des décisions éclairées et assumées.
Communication d'influence	Mobiliser les équipes, partager la vision de manière claire et générer l'adhésion autour des projets stratégiques.
Conduite du changement	Impulser, accompagner et stabiliser les transformations dans un climat de confiance et de coopération.
Intelligence relationnelle	Maîtriser les dynamiques interpersonnelles, écouter activement, faire preuve d'empathie et favoriser la collaboration.
Agilité stratégique	Adapter les orientations stratégiques face aux imprévus tout en gardant la cohérence globale de l'action managériale.

Source : Rowe (2001) ; Yukl (2013) ; Hitt et al. (2005).

- **Analyse explicative**

Ces compétences jouent un rôle central dans l'efficacité du leadership stratégique.

- a. **La vision stratégique** permet de projeter l'entreprise dans l'avenir.
- b. **La prise de décision complexe** est indispensable dans des contextes incertains.
- c. **La communication d'influence** est un levier d'adhésion collective.
- d. **La conduite du changement** vise une transformation fluide et progressive.
- e. **L'intelligence relationnelle** favorise la cohésion et l'engagement.
- f. **L'agilité stratégique** permet de réagir sans compromettre les priorités fondamentales.

2.7. Le rôle des dirigeants dans la mobilisation des compétences managériales

Les dirigeants jouent un rôle central dans la dynamique organisationnelle. Leur capacité à mobiliser les compétences managériales constitue un levier essentiel pour garantir la cohérence stratégique, renforcer la compétitivité de l'entreprise et conduire efficacement le changement. Ces compétences, qui dépassent le simple savoir-faire technique, englobent des dimensions cognitives, émotionnelles et comportementales indispensables dans un environnement économique complexe et en constante évolution.⁸¹

Voici quelques axes fondamentaux de cette mobilisation :

⁸¹ Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.).

- Définir et communiquer une vision stratégique claire afin d'orienter les efforts des collaborateurs vers des objectifs communs.
- Identifier et aligner les compétences clés avec les priorités organisationnelles.
- Encourager le développement des talents à travers la formation continue et le perfectionnement professionnel.
- Adapter son style de management aux situations en mobilisant des compétences relationnelles et décisionnelles.
- Stimuler l'intelligence collective par la transversalité et le partage des connaissances.
- Instaurer une culture d'innovation en valorisant l'initiative et la responsabilité.
- Piloter et accompagner le changement en s'appuyant sur des compétences humaines et stratégiques.
- Maintenir une performance durable, conciliant efficacité opérationnelle et développement organisationnel.

2.8. Diriger dans l'incertitude : les compétences managériales face au changement

Dans les environnements dits **VUCA** (*volatiles, incertains, complexes et ambigus*), les dirigeants sont confrontés à des défis majeurs. Pour y répondre, ils doivent mobiliser un ensemble de compétences stratégiques telles que :

- **La gestion du changement**, qui repose sur la capacité à formuler une vision claire, à impliquer les équipes et à maintenir une cohérence organisationnelle (**Kotter, 1996**).⁸²
- **La résilience managériale**, indispensable pour absorber les chocs, préserver l'équilibre interne et maintenir l'engagement des collaborateurs (**Sutcliffe & Vogus, 2003**).⁸³
- **La prise de décision en contexte incertain**, où la rationalité est limitée et l'intuition managériale devient essentielle (**Simon, 1957 ; March, 1994**)^{84 85}.

⁸² **Kotter, J. P. (1996).** *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

⁸³ **Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003).** "Organizing for resilience." In *Positive Organizational Scholarship*, eds. Cameron, Dutton, & Quinn, Berrett-Koehler.

⁸⁴ **Simon, H. A. (1957).** *Models of Man: Social and Rational*. Wiley.

- **L'agilité et l'innovation**, nécessaires pour s'adapter rapidement, réinventer les modèles d'action et maintenir la compétitivité (**Joiner & Josephs, 2007**)⁸⁶.
- **La culture d'apprentissage continu**, favorisant l'expérimentation, la remise en question et l'évolution des pratiques (**Argyris & Schön, 1978**).⁸⁷

⁸⁶ **Joiner, B., & Josephs, S. (2007).** *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change.* Jossey-Bass.

⁸⁷ **Argyris, C., & Schön, D. A. (1978).** *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Addison-Wesley

Conclusion du Chapitre 1 – Les compétences managériales des dirigeants

À l'issue de ce premier chapitre, il apparaît clairement que les compétences managériales des dirigeants constituent un levier essentiel pour assurer à la fois la performance, l'innovation et la pérennité des entreprises dans un environnement économique marqué par l'incertitude et la transformation permanente.

Ces compétences ne se limitent pas aux seules dimensions techniques. Elles intègrent des **capacités stratégiques, décisionnelles, humaines et comportementales**, indispensables pour diriger efficacement une organisation moderne. Le dirigeant, aujourd'hui, est appelé à jouer un rôle central dans l'orientation stratégique, l'engagement des équipes et la conduite du changement.

Nous avons ainsi souligné le rôle clé des **compétences décisionnelles**, qui permettent aux dirigeants de prendre des décisions éclairées, même en contexte d'instabilité, et de tracer des orientations durables pour l'organisation. En parallèle, les **compétences humaines et relationnelles**, notamment en gestion des ressources humaines, sont essentielles pour mobiliser les talents, renforcer l'engagement collectif et instaurer un climat favorable à la performance.

Le leadership stratégique, abordé dans ses formes transformationnelle et transactionnelle, s'affirme également comme un pilier fondamental. Le dirigeant ne se limite plus à administrer : il inspire, fédère, transforme. Sa capacité à anticiper les évolutions, à intégrer l'innovation et à accompagner les transitions organisationnelles est un facteur décisif de compétitivité.

En somme, les compétences managériales des dirigeants ne constituent pas uniquement un avantage opérationnel : elles sont devenues un **vecteur de différenciation stratégique**. Pour rester compétitives, les entreprises doivent non seulement reconnaître ces compétences, mais aussi les développer activement, notamment à travers la formation, le coaching ou l'apprentissage expérientiel.

Ainsi, un dirigeant compétent, doté à la fois d'une vision stratégique et de qualités humaines solides, représente un **atout majeur pour la réussite et la résilience de l'entreprise**. C'est en intégrant pleinement ces compétences au cœur de leur culture et de leur gouvernance que les organisations pourront répondre aux défis du monde contemporain et se positionner durablement sur un marché globalisé et en mutation constante.

Chapitre II :

*Les compétences managériales des dirigeants
et la compétitivité des entreprises*

Section 1 : la compétitivité des entreprises

Introduction

Dans un environnement économique marqué par la concurrence, l'innovation rapide et l'incertitude, la compétitivité constitue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises. Celle-ci ne repose plus uniquement sur des facteurs classiques comme les coûts ou la qualité, mais sur la capacité à s'adapter, à innover et à mobiliser efficacement les ressources humaines et technologiques.

Dans ce contexte, les compétences managériales des dirigeants apparaissent comme un levier déterminant. Leur capacité à piloter l'organisation, à anticiper les évolutions du marché et à fédérer les équipes conditionne directement la performance et la pérennité de l'entreprise. Ce chapitre propose d'analyser les liens entre ces compétences et la compétitivité, en mettant en lumière les dimensions stratégiques, humaines et organisationnelles de leur influence.

Après avoir analysé en profondeur les compétences managériales des dirigeants et leur rôle stratégique dans la conduite des organisations, il convient désormais d'examiner la notion de compétitivité, ses différentes dimensions ainsi que les facteurs qui la déterminent. Cette deuxième section vise à établir les fondements théoriques et pratiques de la compétitivité afin de mieux comprendre comment les compétences managériales peuvent l'influencer.

1. Définitions de la compétitivité

La compétitivité désigne la capacité d'une entreprise à maintenir ou accroître durablement sa position sur un marché concurrentiel, en créant de la valeur économique, sociale et parfois environnementale, mieux que ses rivaux (OCDE, 2014).⁸⁸

Selon Michael Porter (1985)⁸⁹, la compétitivité repose sur la capacité à développer un avantage concurrentiel, qui peut s'exprimer par :

- la maîtrise des coûts (compétitivité-prix),
- ou par la différenciation (qualité, innovation, service).

Cette compétitivité est le résultat stratégique de décisions managériales, de l'organisation interne et de la manière dont les ressources sont mobilisées. Elle ne dépend donc pas seulement du marché, mais aussi de la vision, des compétences et des choix des dirigeants. Exemple : Une PME artisanale algérienne produisant du savon bio peut se démarquer non pas par le prix, mais par son label éthique, sa qualité artisanale, et le storytelling sur les réseaux sociaux, attirant ainsi des clients fidèles malgré la concurrence industrielle.

1.1. Compétitivité prix : l'avantage par la maîtrise des coûts

La compétitivité-prix fait référence à la capacité d'une entreprise à proposer des produits ou services à un prix inférieur ou égal à celui de ses concurrents, tout en préservant sa rentabilité. Elle repose principalement sur une stratégie de domination par les coûts, identifiée par Porter (1980)⁹⁰ comme l'une des trois stratégies génériques de l'avantage concurrentiel.

Pour atteindre cette compétitivité, les entreprises doivent :

- **optimiser leurs processus internes** (lean management, automatisation, logistique),
- **réduire les coûts fixes et variables** (achats, production, distribution),
- **bénéficier d'économies d'échelle** ou de synergies organisationnelles.

Exemple : Une entreprise textile algérienne implantée à Tizi-Ouzou décide de relocaliser une partie de sa production pour réduire les coûts d'importation. Elle digitalise aussi sa chaîne

⁸⁸ OCDE (2014). *Perspectives économiques de l'OCDE*. Paris : Éditions OCDE. [Compétitivité définie comme la capacité d'une entreprise à maintenir ou accroître sa performance dans un environnement concurrentiel.]

⁸⁹ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

⁹⁰ Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

d'approvisionnement, ce qui lui permet de proposer des prix compétitifs tout en gardant la qualité locale et en créant de l'emploi.

1.2. Compétitivité hors-prix : différenciation et création de valeur

La compétitivité hors-prix, ou compétitivité qualitative, repose sur la capacité d'une entreprise à se différencier de ses concurrents par des éléments autres que le prix : qualité, innovation, design, image de marque ou excellence du service client (Porter, 1985). Elle permet à l'entreprise de justifier un positionnement tarifaire plus élevé grâce à une valeur perçue supérieure.⁹¹

Ce type de compétitivité nécessite :

- un investissement en R&D, design et formation,
- une écoute active des besoins clients et des tendances,
- la création d'un avantage concurrentiel difficile à imiter.

Exemple : Une petite entreprise de cosmétiques naturels, dirigée par une femme entrepreneure à Constantine, mise sur des ingrédients biologiques locaux (huile de figue de barbarie, argile rouge) et un packaging écologique. Elle séduit une clientèle sensible aux produits écoresponsables et réussit à vendre ses produits à un prix plus élevé que la moyenne du marché grâce à cette différenciation authentique.

Tableau 10 : Compétitivité-prix vs compétitivité hors-prix : deux leviers stratégiques distincts

Critères	Compétitivité-prix	Compétitivité hors-prix
Définition	Capacité à proposer des produits ou services à un coût inférieur à celui des concurrents	Capacité à offrir une valeur ajoutée perçue, indépendante du prix
Objectif stratégique	Accroître les parts de marché par des prix attractifs	Créer une différenciation durable et fidéliser la clientèle
Stratégie dominante	Domination par les coûts (Porter, 1980)	Différenciation par la qualité, l'innovation ou le service (Porter, 1985)
Moyens mobilisés	Réduction des coûts, optimisation des processus, économies d'échelle	Investissement en R&D, montée en gamme, branding, innovation continue

⁹¹ Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Valeur perçue par le client	Prix compétitif comme facteur décisif	Qualité, exclusivité, expérience client ou engagement sociétal
Exemple	Relocalisation et digitalisation de la chaîne d'approvisionnement pour réduire les coûts	Produits écoresponsables à base de matières premières locales et packaging durable
Avantage concurrentiel	Prix inférieur permettant de capter une clientèle sensible au coût	Positionnement différencié valorisé par des segments clients exigeants
Limites / Risques	Érosion des marges, guerre des prix, perte de qualité	Coûts élevés, besoin constant d'innovation et de cohérence stratégique

Source : Porter, M.E. (1980, 1985).

1.3. Les facteurs internes et les compétences managériales des dirigeants

La compétitivité d'une entreprise repose en grande partie sur sa capacité à mobiliser efficacement ses **ressources internes**, qu'il s'agisse du capital humain, des processus organisationnels, de la culture ou des systèmes de gouvernance (Barney, 1991)⁹². Ces ressources, aussi précieuses soient-elles, n'ont d'impact stratégique que lorsqu'elles sont **orchestrées par des compétences managériales solides**, capables de transformer le potentiel interne en avantages concurrentiels durables (Ulrich & Smallwood, 2013)⁹³.

1.3.1. Nature stratégique des facteurs internes

Les facteurs internes sont l'ensemble des éléments internes sur lesquels une entreprise peut agir directement pour améliorer sa performance. Ils sont essentiels dans l'approche par les ressources et compétences (Resource-Based View – RBV) développée par Wernerfelt (1984)⁹⁴ et approfondie par Barney (1991)⁹⁵, qui postulent que la compétitivité découle d'un usage stratégique des ressources internes rares, précieuses, inimitables et organisées (VRIO).

⁹² **Barney, J. B. (1991).** *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, **17**(1), 99–120.

⁹³ **Ulrich, D., & Smallwood, N. (2013).** *Leadership Sustainability: Seven Disciplines to Achieve the Changes Great Leaders Know They Must Make*. McGraw-Hill.

⁹⁴ **Wernerfelt, B. (1984).** *A Resource-Based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*, **5**(2), 171–180.

⁹⁵ **Barney, J. B. (1991).** *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, **17**(1), 99–120.

1.3.2. Principaux facteurs internes

Tableau 11 : Facteurs internes de compétitivité et compétences managériales associées⁹⁶

Facteur interne	Définition	Exemple naturel réel
Capital humain	Ensemble des savoirs, savoir-faire, attitudes et potentiel d'évolution des individus.	L'Oréal : programme de détection des talents « Leaders of Tomorrow ».
Culture organisationnelle	Valeurs et normes partagées influençant les comportements internes dans l'entreprise.	Google : valorisation du droit à l'erreur et de la créativité dans les équipes de développement.
Processus organisationnels	Routines, systèmes de coordination, flux de travail et méthodes d'évaluation.	Toyota : système de production lean (kaizen, kanban, amélioration continue).
Ressources tangibles	Moyens matériels, financiers et technologiques à disposition de l'entreprise.	Airbus : robotisation des lignes d'assemblage pour améliorer la productivité industrielle.
Gouvernance	Mécanismes de décision, alignement stratégique et transparence dans la gestion des parties prenantes.	Patagonia : refus de contrats non éthiques et intégration de la durabilité dans les choix stratégiques.

Source : Adapté de Grant (2016) ; Barney (1991).

1.3.2. Le rôle catalyseur des compétences managériales

Les dirigeants jouent un rôle de catalyseur dans la transformation des ressources internes en performance durable. Selon Ulrich & Smallwood (2004),⁹⁷ « les compétences des leaders constituent une source de différenciation stratégique ». Ces compétences permettent de traduire les ressources en résultats concrets.

Tableau 12 : Trois dimensions fondamentales des compétences managériales (Yukl, 2013 ; Goleman, 1995)⁹⁸

Dimension	Définition	Effets organisationnels
Cognitive	Capacité à analyser des données, prendre des décisions stratégiques, anticiper les	Favorise l'agilité stratégique, la planification à long terme

⁹⁶ Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

⁹⁷ Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004). *Capitalizing on Capabilities*. *Harvard Business Review*, 82(6), 119–127.

⁹⁸ Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

	risques	
Émotionnelle	Maîtrise de soi, empathie, gestion du stress, motivation des autres	Climat de travail sain, engagement et fidélisation des talents
Comportementale	Leadership, communication, éthique, capacité à mobiliser les équipes	Création d'une dynamique collective, renforcement de la culture interne

Source : Yukl (2013) ; Goleman (1995)

1.4. Impacts concrets des compétences managériales sur les facteurs internes

- **Capital humain** → par la formation, la reconnaissance, le leadership participatif (Deci & Ryan, 2000)⁹⁹
- **Culture organisationnelle** → par l'exemplarité managériale et la valorisation de l'innovation (Schein, 2010)¹⁰⁰
- **Processus internes** → par l'agilité stratégique et l'optimisation des routines (Teece et al., 1997)¹⁰¹
- **Gouvernance** → par la clarté des objectifs, l'intégrité et l'alignement stratégique (Freeman, 1984)¹⁰²

Tableau récapitulatif¹⁰³ 12 : Interaction entre facteurs internes et compétences managériales

Facteur interne	Compétences managériales clés	Référence(s) académique(s)	Illustration réelle
Capital humain	Leadership,	Becker (1964), Deci	Google : système de

⁹⁹ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268

¹⁰⁰ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

¹⁰¹ Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

¹⁰² Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

¹⁰³ Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

	coaching, évaluation	& Ryan (2000)	feedback 360°
Culture organisationnelle	Intelligence émotionnelle, exemplarité	Schein (2010), Goleman (1995)	Google : culture de l'innovation
Processus organisationnels	Organisation, coordination, planification	March & Simon (1958), Teece et al. (1997)	Zara : chaîne logistique intégrée
Ressources tangibles	Maîtrise technique, pilotage stratégique	Barney (1991)	Tesla : innovation continue, R&D interne
Gouvernance	Éthique, transparence, alignement	Freeman (1984), Jensen (1993)	Patagonia : gouvernance responsable

Source : Élaboration personnelle à partir de Barney (1991) et Grant (2016).

1.5. Les facteurs externes de la compétitivité de l'entreprise

La compétitivité d'une entreprise dépend largement de son environnement externe, composé de multiples forces et dynamiques souvent incontrôlables. Ces facteurs influencent la capacité de l'organisation à innover, à anticiper les changements et à se positionner durablement sur le marché. Ils sont généralement classés en deux grandes catégories : l'environnement macroéconomique (ou général) et l'environnement microéconomique (ou sectoriel).

1.5.1 Les facteurs externes : PESTEL et 5 forces de Porter¹⁰⁴

L'analyse PESTEL : un outil clé pour comprendre l'environnement externe dans une logique de compétitivité

L'analyse PESTEL (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental, Légal) est un outil d'analyse stratégique qui permet aux dirigeants d'évaluer les facteurs macro-environnementaux susceptibles d'influencer la performance et la

¹⁰⁴ Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Stratégie : analyse, choix et mise en œuvre* (10e éd.). Pearson Education.

compétitivité de leur entreprise. Dans un contexte de mondialisation et de transformation rapide, cette analyse est essentielle pour anticiper les menaces, identifier les opportunités, et adapter les choix stratégiques de manière proactive.

En effet, la compétitivité d'une entreprise ne repose pas uniquement sur ses ressources internes, mais également sur sa capacité à évoluer dans un environnement externe complexe. Une bonne compréhension de cet environnement permet au dirigeant de mobiliser ses compétences managériales (notamment la veille stratégique, la prise de décision en incertitude et l'adaptabilité) pour renforcer la résilience de l'entreprise et assurer sa performance durable.

Par exemple, dans un contexte technologique en forte évolution, le dirigeant doit faire preuve de vision stratégique et de leadership transformationnel pour intégrer les innovations, former les équipes, et repositionner l'offre de l'entreprise.

1.5.1.1. tableau 14 : Analyse PESTEL du contexte algérien (2023–2025)¹⁰⁵

Dimension	Tendances actuelles en Algérie (2023–2025)	Impacts pour les entreprises
Politique	Stabilité relative + stratégie nationale de digitalisation et cybersécurité.	Nécessité d'intégrer des normes de sécurité numérique et de respecter les directives publiques.
Économique	Croissance modérée (~3 %), dépendance aux hydrocarbures, soutien à l'innovation (fonds numérique).	Opportunité pour les startups, mais dépendance au pétrole crée une instabilité macroéconomique.
Socioculturel	Population jeune, urbaine, connectée, sensible aux enjeux numériques.	Fort potentiel pour les services numériques, exigence accrue en matière de qualité et de transparence.
Technologique	Déploiement 4G généralisé, tests 5G, développement des CERTs, administration	Accélération de la transformation digitale, mais nécessité de suivre la cadence technologique.

¹⁰⁵ Ministère de la Numérisation et des Statistiques (Algérie, 2023) – *Stratégie nationale de digitalisation 2023–2027*.

	digitalisée.	
Environnemental	Changement climatique : sécheresse, feux, pression sur les ressources.	Besoin de durabilité, normes ISO, responsabilité sociétale accrue pour les dirigeants.
Légal	Nouvelle loi sur les données personnelles (inspirée du RGPD) attendue en 2025.	Les entreprises doivent se conformer à des normes juridiques strictes en matière de cybersécurité et de confidentialité.

Source : Élaboration personnelle à partir de Barney (1991) et Grant (2016).

L'analyse PESTEL : un outil clé pour comprendre l'environnement externe dans une logique de compétitivité

L'analyse PESTEL (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnemental, Légal) est un outil d'analyse stratégique qui permet aux dirigeants d'évaluer les facteurs macro-environnementaux susceptibles d'influencer la performance et la compétitivité de leur entreprise. Dans un contexte de mondialisation et de transformation rapide, cette analyse est essentielle pour anticiper les menaces, identifier les opportunités, et adapter les choix stratégiques de manière proactive.

En effet, la compétitivité d'une entreprise ne repose pas uniquement sur ses ressources internes, mais également sur sa capacité à évoluer dans un environnement externe complexe. Une bonne compréhension de cet environnement permet au dirigeant de mobiliser ses compétences managériales (notamment la veille stratégique, la prise de décision en incertitude et l'adaptabilité) pour renforcer la résilience de l'entreprise et assurer sa performance durable.¹⁰⁶

1.5.1.2. tableau15 : Rôle des compétences managériales face aux dynamiques PESTEL

Chaque dimension du modèle PESTEL appelle des compétences spécifiques chez le dirigeant:¹⁰⁷

Dimension	Exigence stratégique	Compétence managériale clé
------------------	-----------------------------	-----------------------------------

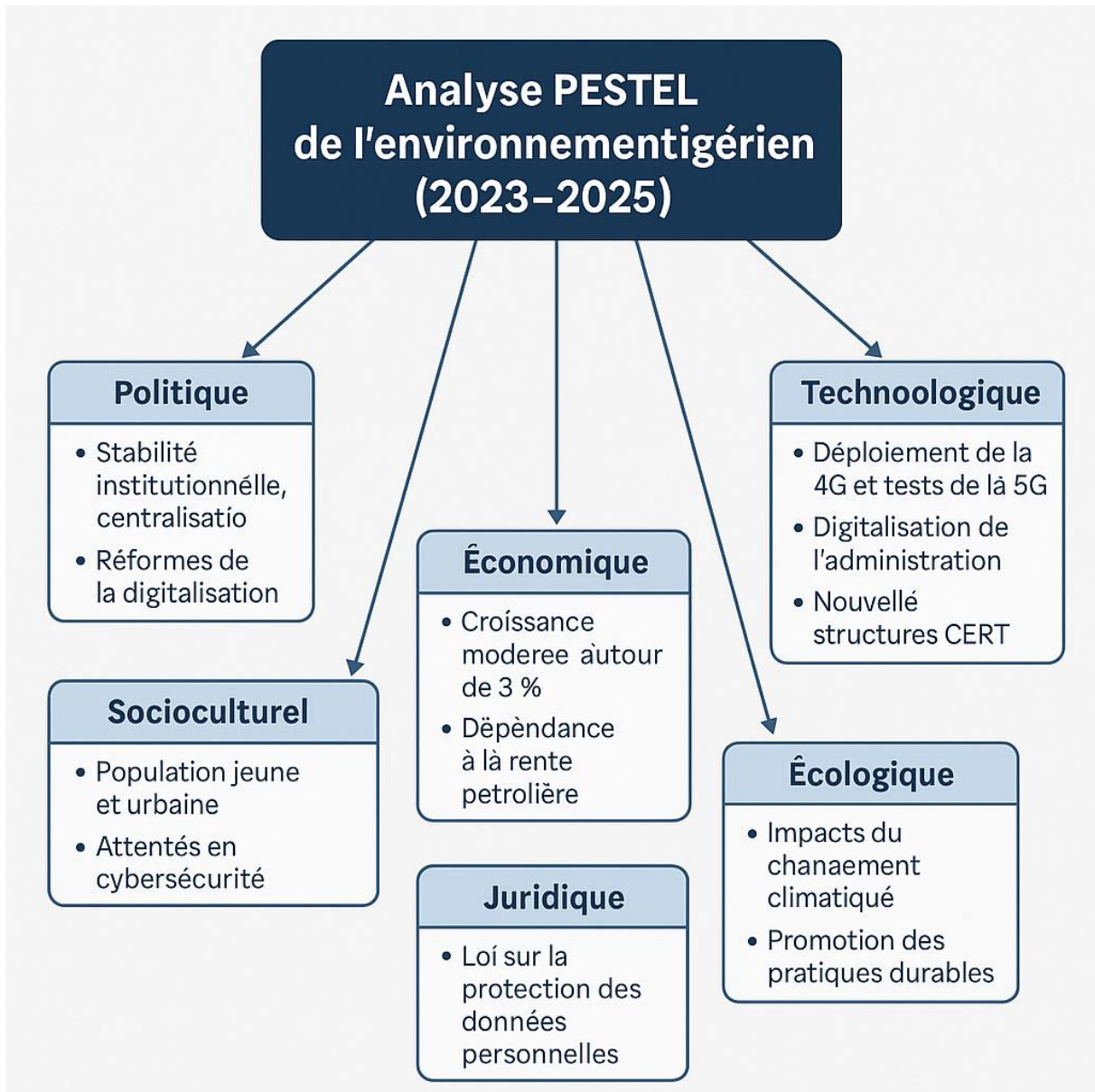
¹⁰⁶ Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Stratégie : Analyse et mise en œuvre* (11e éd.). Pearson Education

¹⁰⁷ Wright, P., Paroutis, S., & Blettner, D. (2013). *Strategic Management*.

PESTEL		
Politique	Anticiper les réformes, les instabilités ou subventions	Veille réglementaire, intelligence décisionnelle
Économique	Gérer l'inflation, les taux d'intérêt, la croissance	Pilotage financier, réactivité et résilience
Socioculturel	Comprendre les attentes des clients et des talents	Intelligence émotionnelle, gestion interculturelle
Technologique	Suivre l'innovation, intégrer le digital	Innovation, transformation numérique
Environnemental	Répondre aux enjeux climatiques et durables	Leadership éthique, gouvernance responsable
Légal	Se conformer aux normes et protéger les données	Gestion des risques, conformité et responsabilité

Source : Johnson et al. (2011) ; données ARPT, ANSSI, FMI

L'analyse PESTEL est bien plus qu'un diagnostic externe : c'est un outil d'aide à la décision, qui permet aux dirigeants compétents d'aligner leur stratégie avec les mutations de l'environnement. En mobilisant des compétences managériales transversales stratégiques, comportementales, cognitives et émotionnelles ils assurent non seulement la survie de l'entreprise, mais également sa capacité à se différencier et à se positionner favorablement sur le marché.



Le schéma ci-dessus présente une analyse PESTEL de l'environnement algérien entre 2023 et 2025, dans le cadre de l'étude de la compétitivité des entreprises. Cette méthode permet de cerner les principales variables macro-environnementales pouvant influencer les stratégies managériales et la performance des entreprises.

1.5.2. Les 5 forces de Porter : comprendre la pression concurrentielle pour renforcer la compétitivité

Le modèle des **cinq forces concurrentielles de Michael Porter (1980)**¹⁰⁸ est un outil stratégique permettant d'analyser l'environnement **microéconomique** d'une entreprise. Il aide

¹⁰⁸ Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.

les dirigeants à **évaluer les pressions externes** exercées par les acteurs du marché et à adapter leur stratégie en conséquence pour **préserver ou renforcer leur avantage concurrentiel**.

a. **Tableau 16 :Les cinq forces sont les suivantes :**

Force concurrentielle	Description	Exemple concret	Compétence managériale requise
1. Intensité de la concurrence	Degré de rivalité entre les entreprises existantes sur le marché	Dans le secteur de la téléphonie mobile, les opérateurs proposent constamment des offres promotionnelles pour capter ou fidéliser les clients.	Compétence en différenciation stratégique, gestion de la valeur client
2. Menace des nouveaux entrants	Facilité avec laquelle de nouvelles entreprises peuvent entrer sur le marché et concurrencer les acteurs existants	plateformes de e-commerce locales émergent rapidement avec des solutions de livraison à bas coût.	Anticipation, innovation, création de barrières à l'entrée (brevet, marque, réseau)
3. Menace des produits de substitution	Produits alternatifs pouvant satisfaire le même besoin, souvent à moindre coût ou avec plus de praticité	Le télétravail a renforcé l'usage des outils comme Zoom ou Google Meet, concurrençant les réunions physiques et les déplacements d'affaires.	Vision stratégique, adaptation du modèle économique
4. Pouvoir de négociation des clients	Capacité des clients à influencer les prix ou la qualité des produits/services	Une grande chaîne de distribution peut exiger des remises importantes à ses fournisseurs.	Compétence en négociation, orientation client, qualité de service
5. Pouvoir de négociation des fournisseurs	Pouvoir des fournisseurs à imposer leurs conditions (prix, délais, qualité)	Dans le secteur technologique, les rares fournisseurs de composants critiques (ex : puces électroniques) ont un fort pouvoir de pression.	Diversification des sources, partenariat stratégique, résilience de la chaîne logistique

Source : Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. HBR

b. Lien avec les compétences managériales

Chaque force impose aux dirigeants de mobiliser des compétences spécifiques pour identifier les risques, transformer les contraintes en opportunités et définir des stratégies adaptées. Cela exige¹⁰⁹ :

- Une veille stratégique active, pour surveiller les évolutions concurrentielles.
- Des capacités décisionnelles, pour ajuster rapidement la stratégie de l'entreprise.
- Des compétences d'innovation, pour se différencier dans un marché saturé.
- Des compétences humaines et relationnelles, pour entretenir des relations durables avec les clients et les fournisseurs.

La maîtrise du modèle des cinq forces permet aux dirigeants de mieux comprendre les dynamiques sectorielles et de bâtir une stratégie fondée sur la différenciation, la création de valeur et la gestion des relations clés. Elle met en lumière le rôle stratégique des compétences managériales, indispensables pour affronter une pression concurrentielle croissante dans un environnement instable.¹¹⁰

Tableau 17 : le lien avec les compétences managériales

Forces concurrentielles	Impact sur la compétitivité	Exemple réel
Rivalité entre concurrents	Forte pression sur l'innovation, la qualité et les coûts.	Startups algériennes low-cost en cybersécurité forcent Keystone à se différencier par la qualité de service.
Nouveaux entrants	Encouragés par les politiques publiques et l'environnement digital, mais freinés par les exigences techniques.	Des jeunes entreprises numériques se lancent grâce au soutien public, malgré la concurrence de marques établies.
Pouvoir des fournisseurs	Élevé dans le secteur technologique à cause de la dépendance à des solutions étrangères.	Keystone dépend de solutions comme Fortinet, limitant sa capacité de négociation.

¹⁰⁹ Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.

¹¹⁰ Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.

Pouvoir des clients	Fort : les clients exigent des solutions sur-mesure, haute sécurité, et sont bien informés.	Les grandes banques algériennes exigent une cybersécurité personnalisée, avec garanties juridiques.
Produits de substitution	Présence de solutions SaaS internationales, mais pas toujours adaptées au contexte local.	Des clients hésitent entre une solution locale et une solution étrangère comme CrowdStrike, plus connue mais moins locale.

Source : Adapté de Porter (2008) ; Grant (2016).

c. L'environnement microéconomique (Analyse sectorielle)

L'environnement microéconomique, ou environnement sectoriel, désigne l'ensemble des forces concurrentielles et des parties prenantes avec lesquelles une entreprise interagit directement : concurrents, clients, fournisseurs, substituts, nouveaux entrants, etc. Le modèle des cinq forces de **Porter (1980)**¹¹¹ est un outil d'analyse stratégique qui permet d'évaluer la pression concurrentielle dans un secteur donné.

- **L'intensité de la concurrence**

Elle se manifeste par la rivalité entre les acteurs déjà présents sur le marché. Une forte concurrence réduit les marges, accroît la pression sur les prix et oblige les entreprises à innover ou à se différencier.

Exemple : Une entreprise de livraison rapide opérant dans un marché urbain dense doit constamment améliorer ses délais, ses outils numériques et la qualité de son service pour faire face à une concurrence locale et internationale croissante.

- **La menace des nouveaux entrants**

Elle dépend du niveau des barrières à l'entrée : coûts d'accès au marché, réglementation, réputation des marques existantes, etc. Une barrière faible attire de nouveaux concurrents, augmentant la pression sur les acteurs en place.

Exemple : Dans le secteur de la vente en ligne, la facilité d'accès à certaines plateformes (comme Shopify ou Jumia) permet à de petits entrepreneurs d'entrer rapidement sur le marché, augmentant la concurrence.

¹¹¹ **Porter, M. E.** (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Lorsque les fournisseurs sont rares, spécialisés ou détiennent un savoir-faire clé, ils peuvent imposer des conditions commerciales strictes (prix, délais, qualité).

Exemple : Une entreprise industrielle dépendant d'un fournisseur unique pour des pièces électroniques critiques subit une pression élevée sur les coûts et les délais d'approvisionnement.

- **Le pouvoir de négociation des clients**

Lorsque les clients sont puissants (grands comptes, choix multiples), ils peuvent exiger des remises, des prestations personnalisées ou des garanties étendues.

Exemple : Un grand distributeur peut négocier des baisses de prix importantes auprès de ses fournisseurs agroalimentaires, ce qui impacte leur rentabilité.

- **La menace des produits ou services de substitution**

Ce sont des solutions alternatives qui remplissent la même fonction que le produit ou service initial, souvent avec un meilleur rapport qualité-prix ou une innovation technique.

Exemple : Les plateformes de visioconférence ont en partie remplacé les déplacements professionnels dans de nombreuses entreprises, réduisant la demande pour certains services de transport ou d'hôtellerie.

- **Sur l'innovation** : La capacité à piloter le changement stimule la création de valeur et l'adaptation continue (Westerman et al., 2014).¹¹²
- **Sur la gouvernance** : Une éthique managériale solide assure la transparence et la légitimité auprès des parties prenantes (Freeman, 1984).¹¹³

Ainsi, les facteurs internes forment l'ossature de la compétitivité, mais c'est par l'action du dirigeant qu'ils deviennent véritablement stratégiques. En mobilisant ses compétences pour créer du sens, impulser une dynamique d'apprentissage et garantir la cohérence managériale, le dirigeant transforme ces ressources en avantage concurrentiel durable

1.5.3. Impacts des facteurs internes et externes sur les résultats de l'entreprise

La compétitivité d'une entreprise se matérialise par des résultats tangibles, directement influencés par l'interaction entre ses ressources internes et son environnement externe. Ces

¹¹² Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

¹¹³ Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

impacts se traduisent à plusieurs niveaux, englobant la performance économique, la position concurrentielle, l'adaptabilité organisationnelle, l'image de marque et la pérennité à long terme.:

1.5.3.1. L'influence directe des compétences sur la compétitivité interne

Les dirigeants compétents transforment les facteurs internes en ressources stratégiques distinctives (**Barney, 1991**)¹¹⁴. Leur action a un impact mesurable :

- **Sur le capital humain** : Une forte intelligence émotionnelle favorise la confiance et l'autonomie, conditions clés de l'innovation (**Goleman, 1995**).¹¹⁵
- **Sur la culture** : Un leadership inspirant façonne une culture d'apprentissage et de performance collective (**Bass, 1985**).¹¹⁶
- **Sur l'innovation** : La capacité à piloter le changement stimule la création de valeur et l'adaptation continue (**Westerman et al., 2014**).¹¹⁷
- **Sur la gouvernance** : Une éthique managériale solide assure la transparence et la légitimité auprès des parties prenantes (**Freeman, 1984**).¹¹⁸

Ainsi, les facteurs internes forment l'ossature de la compétitivité, mais c'est par l'action du dirigeant qu'ils deviennent véritablement stratégiques. En mobilisant ses compétences pour créer du sens, impulser une dynamique d'apprentissage et garantir la cohérence managériale, le dirigeant transforme ces ressources en avantage concurrentiel durable.

1.5.3.2. Impacts des facteurs internes et externes sur les résultats de l'entreprise

La compétitivité d'une entreprise se matérialise par des résultats tangibles, directement influencés par l'interaction entre ses ressources internes et son environnement externe. Ces impacts se traduisent à plusieurs niveaux, englobant la performance économique, la position concurrentielle, l'adaptabilité organisationnelle, l'image de marque et la pérennité à long terme.

¹¹⁴ **Barney, J. B.** (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

¹¹⁵ **Goleman, D.** (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

¹¹⁶ **Bass, B. M.** (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

¹¹⁷ **Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A.** (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

¹¹⁸ **Freeman, R. E.** (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

a. Impact sur la performance économique et financière

Une compétitivité bien structurée améliore considérablement les résultats financiers et opérationnels :

- **Croissance du chiffre d'affaires** : Une stratégie fondée sur la différenciation (qualité, innovation, services) et sur une réactivité accrue face aux besoins du marché permet d'attirer et de fidéliser une clientèle plus large (Porter, 1985).¹¹⁹
- **Augmentation des marges et de la rentabilité** : L'optimisation des processus internes, le recours à des technologies innovantes et une gestion efficace des ressources réduisent les coûts et augmentent les profits (Barney, 1991).¹²⁰
- **Résilience financière face aux crises** : Les entreprises compétitives, dotées de réserves financières solides et d'une gouvernance efficace, parviennent mieux à absorber les chocs économiques et à maintenir leurs activités (Kotler & Keller, 2016).¹²¹

En somme, la compétitivité se traduit par une performance économique durable, mesurable à travers des indicateurs comme le chiffre d'affaires, l'EBITDA, le retour sur investissement (ROI), ou encore la part de marché.

a. Impact sur la position concurrentielle et le marché

La compétitivité influence directement le positionnement stratégique de l'entreprise sur son marché :

- **Avantage concurrentiel durable** : L'innovation, les compétences managériales et la maîtrise des ressources internes permettent de se différencier et de maintenir une longueur d'avance sur la concurrence (Grant, 1991).¹²²
- **Création de barrières à l'entrée** : Une expertise unique, des technologies propriétaires ou une culture de l'innovation peuvent décourager les nouveaux entrants (Porter, 2008).¹²³

¹¹⁹ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press

¹²⁰ Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

¹²¹ Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

Grant, R. M. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy*¹²²

¹²³ Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

- **Renforcement des relations avec les parties prenantes** : Une gouvernance responsable et éthique, ainsi qu'une qualité constante des produits et services, consolident les relations avec les clients, partenaires et investisseurs (**Freeman, 1984**).¹²⁴

Les entreprises compétitives bénéficient ainsi d'une image forte et d'un pouvoir de négociation accru dans leur écosystème.

d. Impact sur l'adaptabilité et l'innovation continue

La compétitivité permet de développer une capacité d'adaptation face aux transformations économiques, technologiques et sociétales :

- **Anticipation des tendances et des risques** : Grâce à une veille stratégique et à l'agilité organisationnelle, l'entreprise identifie les menaces et les opportunités, et adapte ses stratégies en conséquence (**Tidd & Bessant, 2021**).¹²⁵
- **Capacité d'innovation permanente** : Une culture d'apprentissage et de remise en question alimente le renouvellement des offres et des modèles économiques, ce qui est crucial dans des secteurs en forte évolution (**Schumpeter, 1942**).¹²⁶
- **Résilience et réactivité en période de crise** : Les entreprises compétitives mobilisent rapidement leurs ressources internes, ajustent leur organisation et préservent leur capital humain face aux chocs externes (**Barney & Hesterly, 2019**).¹²⁷

e. Impact sur la satisfaction des parties prenantes et l'image de marque

La compétitivité ne se limite pas aux performances économiques ; elle façonne également la réputation et l'attractivité de l'entreprise :

- **Attractivité employeur** : Une entreprise innovante, socialement responsable et dotée d'un climat de travail sain attire et retient les talents (**Schein, 2010**).¹²⁸
- **Fidélisation des clients** : La qualité constante des produits et services, combinée à une communication transparente, renforce la confiance et la fidélité (**Kotler & Keller, 2016**).¹²⁹

¹²⁴ **Freeman, R. E. (1984).** *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

¹²⁵ **Tidd, J., & Bessant, J. (2021).** *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (7th ed.). Wiley

¹²⁶¹²⁶ **Schumpeter, J. A. (1942).** *Capitalism, Socialism and Democracy*

¹²⁷ **Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019).** *Strategic Management and Competitive Advantage* (6th ed.). Pearson.

¹²⁸ **Schein, E. H. (2010).** *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.)

¹²⁹ **Kotler, P., & Keller, K. L. (2016).** *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

- **Crédibilité auprès des investisseurs et des institutions** : La compétitivité, associée à une gouvernance éthique et durable, favorise l'accès au financement et aux partenariats stratégiques (Freeman, 1984).¹³⁰
- **Reconnaissance sociétale** : La prise en compte des enjeux RSE et la contribution positive à la communauté locale ou globale valorisent l'image de l'entreprise (Carroll, 1991).¹³¹

F. Impact sur la pérennité et la croissance à long terme

L'effet combiné de ces différents leviers permet à l'entreprise de consolider sa durabilité et de favoriser une croissance soutenue :

- **Création de valeur partagée** : La compétitivité ne se résume pas à la seule performance financière, mais englobe la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes, y compris les collaborateurs, les clients, la société et l'environnement.
- **Capacité à saisir de nouvelles opportunités** : Une entreprise agile et innovante peut se diversifier, pénétrer de nouveaux marchés et élargir son offre, consolidant ainsi sa position (Teece, Pisano & Shuen, 1997).¹³²
- **Renforcement du capital immatériel** : L'image de marque, la réputation, les réseaux de partenaires et les connaissances accumulées constituent des actifs immatériels essentiels à la compétitivité future.

1.6. Lien entre compétences managériales et compétitivité

- **Compétences cognitives → Choix stratégiques → Compétitivité**
- **Définition**¹³³ : Les compétences cognitives regroupent la capacité d'analyse, de résolution de problèmes, de planification et de vision stratégique.
- **Lien** : Un dirigeant qui possède ces compétences peut :
 - Analyser les menaces et opportunités du marché
 - Identifier les technologies d'avenir
 - Orienter les investissements de manière judicieuse

¹³⁰ Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

¹³¹ Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

¹³² Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

¹³³ Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*.

- **Résultat** : Cela permet à l'entreprise de se positionner avant les concurrents et d'obtenir un avantage compétitif durable.

Exemple : Un dirigeant anticipe une tendance du marché (ex. cybersécurité mobile) et décide d'investir dans une solution innovante avant les autres → avantage de pionnier.

○ **Compétences émotionnelles → Mobilisation du capital humain → Compétitivité**

➤ **Définition**¹³⁴ : Cela inclut l'intelligence émotionnelle, l'empathie, la capacité à écouter et à motiver les équipes.

Lien : Un dirigeant émotionnellement compétent peut :

- Créer un climat de confiance
- Réduire le stress et les conflits
- Renforcer l'engagement des employés

Résultat : Les collaborateurs sont plus impliqués, productifs, et l'entreprise devient plus performante.

Exemple : Une dirigeante qui soutient son équipe pendant une période de transformation obtient un engagement fort, ce qui accélère le changement sans résistance.

Compétences comportementales → Agilité & innovation → Compétitivité

Définition¹³⁵ : Ce sont les comportements visibles du manager : leadership, exemplarité, prise d'initiative, éthique, capacité à gérer des situations imprévues.

Lien : ces compétences permettent de :

- Favoriser une **culture d'innovation**
- Stimuler l'initiative chez les salariés
- Maintenir une **agilité organisationnelle**

Résultat : L'entreprise est capable de s'adapter rapidement aux changements, ce qui est **clé pour rester compétitive**.

Exemple : Un manager encourage les idées nouvelles dans son service. Une solution proposée par un technicien permet de gagner 20 % de productivité.

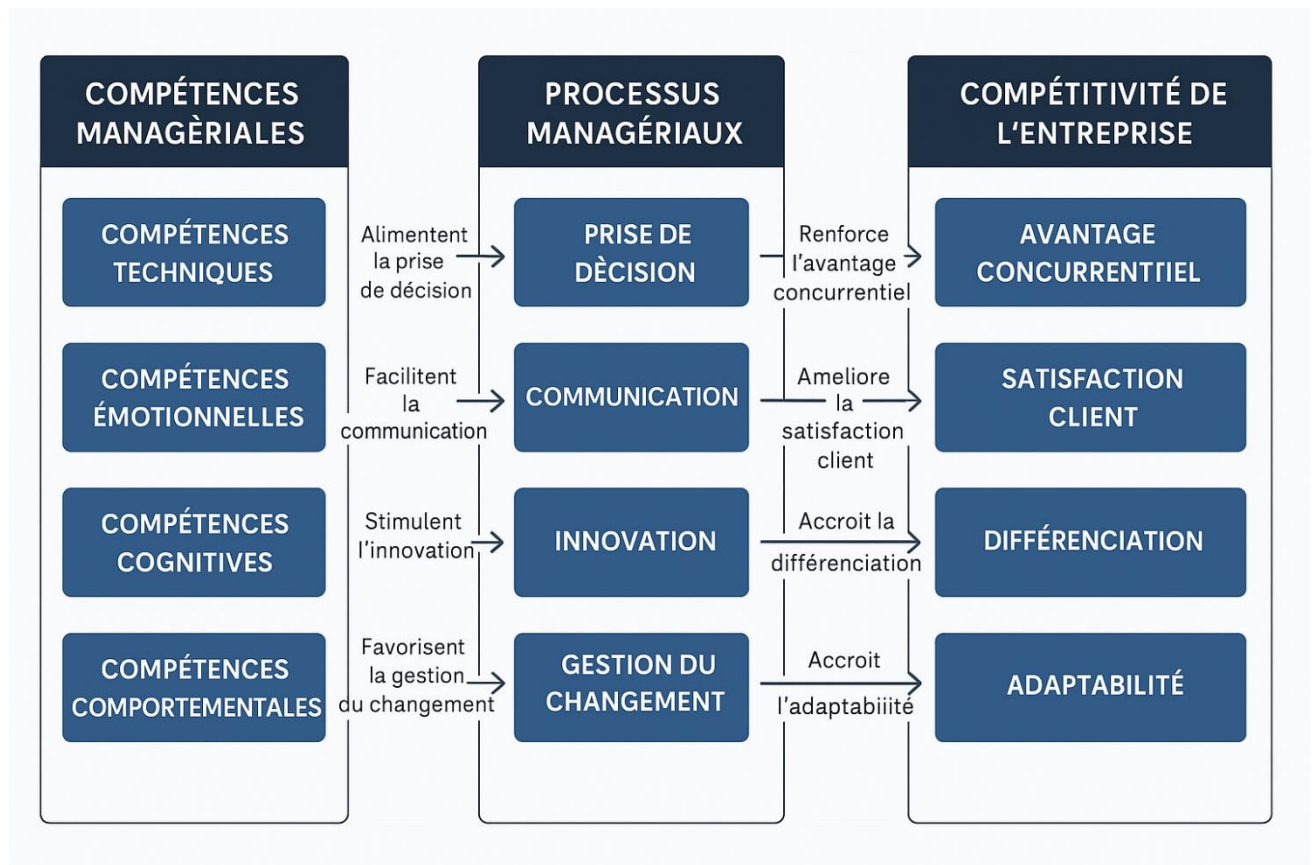
¹³⁴Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

¹³⁵Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

Après avoir défini la notion de compétitivité et analysé ses facteurs internes et externes, il apparaît essentiel d'étudier plus en profondeur l'impact direct et concret des compétences managériales des dirigeants sur cette compétitivité. Cette deuxième section s'attache ainsi à démontrer comment la mobilisation stratégique de ces compétences peut devenir un levier de performance, de différenciation et de durabilité pour l'entreprise.

Section 2 L'impact des compétences managériales des dirigeants sur la compétitivité des entreprises : une approche approfondie

2.1. Le rôle des dirigeants dans la compétitivité des entreprises :



Les dirigeants jouent un rôle central dans la compétitivité des entreprises, car ils sont à la fois architectes et pilotes des stratégies organisationnelles. Leurs compétences managériales, au-delà de simples aptitudes techniques, englobent des dimensions cognitives, émotionnelles et relationnelles qui influencent directement la capacité de l'entreprise à se différencier, innover et s'adapter durablement.

2.2. Compétences stratégiques des dirigeants : vision prospective et création d'avantages compétitifs

Les dirigeants stratégiques se distinguent par leur aptitude à concevoir une vision intégrée du futur et à orchestrer les ressources pour créer un avantage concurrentiel durable. Ces compétences permettent de :

- **Définir une vision claire et partagée** de l'avenir de l'entreprise, intégrant les évolutions du marché, les attentes des clients et les défis à relever.¹³⁶
- **Identifier les opportunités et menaces clés** dans l'environnement concurrentiel, technologique, réglementaire et sociétal.¹³⁷
- **Adapter les ressources, les processus et les structures organisationnelles** aux exigences dynamiques du marché, pour rester agile face aux changements rapides.¹³⁸
- **Positionner l'entreprise sur des segments de marché porteurs et différenciants**, favorisant ainsi la création d'un avantage compétitif durable.¹³⁹

De plus, la compétence stratégique du dirigeant est d'autant plus efficace qu'elle s'inscrit dans une dynamique d'alignement avec la compétence stratégique de l'équipe de direction. Cette complémentarité favorise la compétitivité de manière croisée, par :

- **La formulation par le dirigeant** d'une vision et d'orientations stratégiques ambitieuses.
- **La déclinaison par l'équipe** de ces orientations en actions opérationnelles coordonnées, mobilisant l'ensemble des fonctions.

Cette interaction crée une synergie permettant une meilleure cohérence stratégique, une adaptation plus rapide, et une exécution optimisée, facteurs clés de compétitivité accrue.

¹³⁶ Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549

¹³⁷ Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63–77.

¹³⁸ Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

¹³⁹ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Tableau 18 ¹⁴⁰: Influence croisée des compétences stratégiques du dirigeant et de l'équipe sur la compétitivité

Compétence	Rôle principal	Influence sur la compétitivité
Compétence stratégique du dirigeant.	Définition de la vision et des grandes orientations.	Crée un avantage compétitif en anticipant les évolutions et en positionnant l'entreprise sur des marchés porteurs.
Compétence stratégique de l'équipe.	Traduction opérationnelle et coordination des actions.	Assure l'agilité organisationnelle et la mise en œuvre efficace des stratégies, renforçant la performance globale.

Source : Élaboration personnelle croisant Yukl (2013) et Rowe (2001).

Exemple : Satya Nadella chez Microsoft a repositionné l'entreprise sur le cloud computing et l'intelligence artificielle, en redéfinissant la vision stratégique et en impliquant toutes les équipes dans cette transformation, ce qui a permis à Microsoft de retrouver un leadership mondial.

2.3. L'importance de l'analyse stratégique dans l'étude des compétences managériales

Dans une démarche de management stratégique, l'analyse du contexte interne et externe constitue une étape essentielle pour comprendre les facteurs qui influencent la performance et la compétitivité d'une entreprise. Elle permet de cerner les opportunités et les menaces de l'environnement, ainsi que d'identifier les forces et faiblesses internes à travers l'évaluation des ressources disponibles et des compétences mobilisées.

Dans le cadre de ce mémoire, centré sur les compétences managériales des dirigeants, l'analyse stratégique prend une dimension particulière. Elle permet de mettre en évidence les savoir-faire spécifiques, les styles de management adoptés, les pratiques de gouvernance et les ressources humaines qui peuvent constituer un avantage concurrentiel durable.

¹⁴⁰ Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549

L'analyse externe, comme le modèle PESTEL, éclaire les grandes tendances politiques, économiques, technologiques ou sociétales auxquelles les dirigeants doivent s'adapter. Quant à l'analyse interne, elle offre une compréhension fine des capacités organisationnelles, des processus décisionnels, ainsi que des dynamiques managériales en place. Ensemble, ces outils permettent d'établir un diagnostic complet du positionnement stratégique de l'entreprise.

Selon **Johnson, Scholes et Whittington (2017)**¹⁴¹, l'analyse stratégique joue un rôle d'interface entre les ressources internes et les pressions de l'environnement externe. Elle permet d'identifier les compétences clés, en particulier celles qui sont rares, précieuses, difficilement imitables et bien exploitées, c'est-à-dire les compétences dites « distinctives ». Celles-ci représentent un levier de performance durable lorsqu'elles sont intégrées dans une stratégie cohérente et orientée vers l'innovation et la différenciation.

Par conséquent, l'analyse stratégique constitue un outil incontournable pour évaluer la manière dont les compétences managériales contribuent à la compétitivité d'une organisation. Elle permet de faire le lien entre les décisions des dirigeants et les résultats concrets de l'entreprise, tout en révélant les axes d'amélioration à explorer dans une logique de performance durable.

2.4.1 Compétences décisionnelles des dirigeants : gestion de la complexité et prise de décision sous incertitude

La compétence décisionnelle est au cœur du rôle du dirigeant. Elle se traduit par :

- **Capacité à traiter la complexité et l'ambiguïté** : Les dirigeants doivent faire face à des environnements instables où les données sont souvent incomplètes ou contradictoires. L'approche « bounded rationality » de **Simon (1947)**¹⁴² souligne la nécessité de prendre des décisions satisfaisantes et pragmatiques plutôt que parfaites.
- **Décision sous pression temporelle** : Les dirigeants efficaces développent une intuition experte (**Kahneman & Klein, 2009**)¹⁴³ leur permettant de prendre rapidement des décisions critiques, tout en évaluant rigoureusement les conséquences potentielles.

¹⁴¹ **Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017).** *Exploring Strategy: Text and Cases* (11th ed.).

¹⁴² **Simon, H. A. (1947).** *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*.

¹⁴³ **Kahneman, D., & Klein, G. (2009).** Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526.

- **Intégration systémique des risques** : Les dirigeants doivent évaluer non seulement les risques financiers, mais aussi les risques réputationnels, sociaux et environnementaux, en adoptant une perspective holistique pour sécuriser la compétitivité à long terme (**Kaplan & Mikes, 2012**).¹⁴⁴
- **Alignement stratégique et opérationnel** : Chaque décision doit s'inscrire dans la cohérence globale des objectifs de l'entreprise pour éviter les effets de silo et maximiser l'impact positif sur la performance (**Mintzberg, 1973**).¹⁴⁵

Exemple : La décision de Tim Cook de diversifier Apple vers les services (Apple Music, iCloud, Apple Pay) illustre une capacité à anticiper l'épuisement du cycle produit et à réorienter rapidement les priorités pour sécuriser la croissance future.

2.4.2. Compétences relationnelles des dirigeants : leadership émotionnel et capital humain

La dimension humaine est un levier puissant pour la compétitivité, dans la mesure où les ressources humaines représentent une source majeure de création de valeur :

- **Intelligence émotionnelle et management des émotions** : Les dirigeants avec une haute intelligence émotionnelle (**Goleman, 1998**)¹⁴⁶ savent réguler leurs émotions et percevoir celles des autres, favorisant ainsi des relations de confiance et une communication efficace.
- **Motivation et engagement des équipes** : En inspirant un sens partagé et en reconnaissant les contributions individuelles, le dirigeant stimule la performance collective et la créativité (**Deci & Ryan, 2000**).¹⁴⁷
- **Gestion des talents et développement des compétences** : Les dirigeants compétents dans ce domaine favorisent l'apprentissage continu, la mobilité interne et l'anticipation des besoins futurs en compétences, condition indispensable à la compétitivité dans un contexte en perpétuelle évolution (**Ulrich, 1997**).¹⁴⁸

¹⁴⁴

¹⁴⁵ **Mintzberg, H. (1973).** *The Nature of Managerial Work.*

¹⁴⁶ **Goleman, D. (1998).** *Working with Emotional Intelligence.*

¹⁴⁷ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

¹⁴⁸ Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results.* Harvard Business School Press

- **Gestion des conflits et promotion de la diversité** : Le leadership inclusif améliore la cohésion et l'innovation, en valorisant des perspectives variées (Roberson, 2006).¹⁴⁹

Exemple approfondi : Indra Nooyi, ex-CEO de PepsiCo, a mis en place des programmes centrés sur le bien-être des employés et la diversité, contribuant à une culture d'entreprise forte et à une amélioration durable des résultats.

2.4.3. Compétences en innovation et transformation digitale des dirigeants : catalyseurs de compétitivité

L'innovation technologique et la transformation digitale exigent des dirigeants une double compétence :

- **Vision technologique et veille stratégique** : Être à la pointe des nouvelles technologies et comprendre leurs impacts sur les modèles d'affaires est indispensable (Westerman et al. 2011).¹⁵⁰
- **Capacité à piloter la conduite du changement** : Les dirigeants doivent gérer les résistances organisationnelles, faciliter l'appropriation des nouvelles technologies et promouvoir une culture agile (Kotter, 1996).¹⁵¹
- **Agilité organisationnelle** : Le dirigeant agile est capable d'adapter rapidement les processus et les structures en fonction des feedbacks et des évolutions du marché (Rigby et al. 2016).¹⁵²

Exemple approfondi : Satya Nadella, encore lui, a transformé la culture Microsoft vers une mentalité de « growth mindset » qui encourage l'expérimentation et l'apprentissage, éléments clés dans la réussite de la transformation digitale.

2.4.4 Compétences en gouvernance et leadership responsable des dirigeants : vers une compétitivité durable

Les attentes sociétales croissantes exigent des dirigeants qu'ils intègrent la responsabilité sociale et environnementale dans leur gouvernance :

¹⁴⁹ Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.

¹⁵⁰ Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*. MIT Center for Digital Business.

¹⁵¹ Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

¹⁵² Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.

- **Leadership éthique et responsabilité sociale** : Incarnant des valeurs fortes, le dirigeant inspire confiance auprès des parties prenantes et contribue à renforcer la réputation de l'entreprise (Bass, 1990 ; Carroll, 1991).¹⁵³
- **Gouvernance participative et transparente** : L'ouverture aux parties prenantes internes et externes dans les processus décisionnels accroît la légitimité et la robustesse stratégique (Freeman, 1984).¹⁵⁴
- **Gestion durable des ressources** : La capacité à concilier performance économique, sociale et environnementale est désormais un facteur clé de compétitivité à moyen et long terme (Elkington, 1997).¹⁵⁵

Exemple approfondi : Paul Polman, ex-CEO d'Unilever, a radicalement intégré la RSE dans la stratégie de l'entreprise, assurant un alignement entre performances financières et impact sociétal, et créant un avantage compétitif différenciant.

2.5. Synthèse et perspectives¹⁵⁶

L'ensemble de ces compétences, loin d'être indépendantes, s'inscrit dans une logique systémique où le dirigeant agit en véritable chef d'orchestre :

- Mobilisation simultanée des dimensions cognitive, émotionnelle et relationnelle.
- Adaptation continue face à un environnement incertain et volatil.
- Capacité à créer du sens et à fédérer autour d'une vision partagée.
- Intégration des enjeux stratégiques, humains et sociétaux pour une compétitivité durable.

Ainsi, le rôle des compétences managériales des dirigeants dépasse la simple gestion opérationnelle pour devenir un facteur déterminant de la réussite et de la pérennité des entreprises dans un monde globalisé et complexe.

2.6. Indicateurs de mesure de l'impact des compétences managériales sur la compétitivité

Pour mesurer de manière précise et opérationnelle l'influence des compétences managériales des dirigeants sur la compétitivité des entreprises, il est indispensable de définir des

¹⁵³ Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

¹⁵⁴ Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

¹⁵⁵ Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.

¹⁵⁶ Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.).

indicateurs fiables et pertinents. Ces indicateurs doivent refléter la diversité des dimensions de la compétitivité : économique, innovante, humaine, stratégique et sociétale. Ils combinent des mesures quantitatives et qualitatives afin de saisir toute la complexité du rôle des dirigeants.

2.6.1 Indicateurs financiers : la traduction économique de la compétitivité

Les indicateurs financiers sont les plus traditionnels et les plus tangibles pour évaluer la performance d'une entreprise et, indirectement, l'efficacité des compétences stratégiques et décisionnelles des dirigeants ¹⁵⁷:

- **Croissance du chiffre d'affaires** : Une hausse soutenue du chiffre d'affaires témoigne d'une capacité à identifier et exploiter de nouvelles opportunités commerciales, à pénétrer des marchés et à fidéliser les clients. Elle reflète la pertinence des décisions stratégiques et de la vision prospective.
- **Rentabilité (marge nette, retour sur investissement, EBITDA)** : Ces mesures montrent l'efficacité dans la gestion des coûts et des ressources, ainsi que la capacité à générer de la valeur à partir des investissements réalisés. Une bonne rentabilité indique aussi une prise de décision judicieuse sous contraintes économiques.
- **Parts de marché** : L'évolution des parts de marché renseigne sur la capacité de l'entreprise à se positionner favorablement face à ses concurrents, ce qui dépend largement de la qualité du positionnement stratégique et de la capacité à innover.

Exemple : Une entreprise dont les dirigeants développent une stratégie claire et alignée, et adaptent rapidement les ressources, pourra voir sa part de marché augmenter même dans des environnements très concurrentiels.

2.6.2 Indicateurs d'innovation¹⁵⁸ : moteur de renouvellement et de différenciation

¹⁵⁷ Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

¹⁵⁸ Pisano, G. P. (2006). *Profiting from Innovation and the Intellectual Property Revolution*. *Research Policy*, 35(8), 1122–1130.

L'innovation est un facteur clé de compétitivité dans un contexte de mondialisation et d'accélération technologique. Les compétences des dirigeants en matière d'innovation et de transformation digitale peuvent être évaluées par :

- **Nombre de nouveaux produits ou services lancés sur le marché** : Indicateur direct de la capacité d'innovation, il mesure l'aptitude à renouveler l'offre et à répondre aux besoins émergents des clients.
- **Nombre de brevets déposés ou propriété intellectuelle protégée** : Reflète la capacité à générer des innovations à forte valeur ajoutée et à se protéger contre la concurrence.
- **Taux d'adoption des nouvelles technologies** : Mesure la vitesse et l'efficacité avec lesquelles l'entreprise intègre des technologies disruptives dans ses processus et ses produits, ce qui dépend du leadership technologique et de la conduite du changement.
- **Investissement en R&D (en % du chiffre d'affaires)** : Indicateur quantitatif important qui traduit l'engagement de l'entreprise dans la recherche et le développement.

Exemple : Une entreprise dirigée par un manager à l'affût des tendances technologiques et capable de piloter la transformation digitale aura plus de chances d'être pionnière sur de nouveaux marchés.

2.6.3. Indicateurs humains : capital humain et engagement¹⁵⁹

Les compétences relationnelles des dirigeants sont cruciales pour la compétitivité, car elles favorisent la mobilisation des ressources humaines, source majeure de création de valeur :

- **Taux de satisfaction des salariés (mesuré par enquêtes internes)** : Reflète la qualité des relations humaines, le climat organisationnel et l'efficacité du leadership émotionnel.
- **Taux de rétention et fidélisation des talents** : La capacité à retenir les collaborateurs clés et à développer leurs compétences est un gage de stabilité et de performance durable.
- **Niveau d'engagement et de motivation des équipes** : Mesuré par des indicateurs tels que la participation aux initiatives, le taux d'absentéisme ou la contribution à l'innovation.
- **Qualité de la communication interne et management participatif** : Ces facteurs favorisent l'alignement organisationnel et la capacité à mobiliser autour des objectifs stratégiques.

¹⁵⁹ Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.

Exemple : Un dirigeant qui valorise l'intelligence émotionnelle et la gestion des conflits créera un environnement de travail favorable, augmentant ainsi la productivité et la créativité.

2.6.4. Indicateurs liés à la gouvernance responsable¹⁶⁰ : compétitivité durable et réputation

Dans un contexte où les entreprises sont de plus en plus évaluées sur leur responsabilité sociale et environnementale, les compétences en gouvernance responsable ont un impact majeur sur la compétitivité à long terme :

- **Score ou notation RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises)** : Évalué par des agences externes, il reflète l'engagement de l'entreprise dans les domaines social, environnemental et éthique.
- **Réduction de l'empreinte carbone et consommation énergétique** : Mesure l'efficacité des politiques environnementales mises en œuvre sous l'impulsion des dirigeants.
- **Qualité et transparence de la communication avec les parties prenantes** : La gouvernance participative améliore la confiance des investisseurs, clients et collaborateurs.
- **Nombre d'initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion** : Ces actions favorisent l'innovation et la cohésion sociale interne.

Exemple : Les entreprises intégrant la RSE dans leur stratégie, à l'image d'Unilever sous Paul Polman, améliorent leur image de marque et fidélisent une clientèle sensible aux enjeux sociétaux.

2.6.5. Indicateurs de performance stratégique¹⁶¹ : agilité et succès opérationnel

La capacité des dirigeants à piloter efficacement la stratégie dans un environnement complexe et changeant est mesurée par :

- **Temps de réaction aux évolutions du marché** : Indicateur clé de l'agilité organisationnelle, il mesure la rapidité avec laquelle l'entreprise ajuste sa stratégie face aux mutations externes.
- **Taux de succès des projets stratégiques** : Proportion de projets alignés sur la stratégie qui atteignent leurs objectifs, reflétant la qualité des décisions et de leur mise en œuvre.

¹⁶⁰ **Carroll, A. B. (1991).** *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders.* *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

¹⁶¹ **Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997).** *Dynamic Capabilities and Strategic Management.* *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

- **Alignement entre la stratégie, la culture d'entreprise et les opérations** : Mesuré par des enquêtes internes et audits, cet alignement garantit la cohérence et la mobilisation collective.
- **Capacité à gérer les risques stratégiques** : Évaluation de la gestion proactive des incertitudes et de la résilience organisationnelle.

Exemple : Une entreprise dont le dirigeant favorise la prise de décision rapide et la coordination entre les départements sera plus compétitive face à des disruptions rapides.

Conclusion :

Ce chapitre a permis d'analyser en profondeur le rôle central que jouent les compétences managériales dans le renforcement de la compétitivité des entreprises. Dans un contexte économique en constante mutation, marqué par la mondialisation, la transformation numérique, l'intensification de la concurrence et les évolutions rapides des marchés, les organisations doivent impérativement s'appuyer sur un management solide, visionnaire et adaptatif.

Les compétences managériales, qu'elles soient techniques, relationnelles, organisationnelles ou stratégiques, représentent aujourd'hui un levier incontournable pour atteindre les objectifs de performance. Un dirigeant compétent est capable de mobiliser les ressources humaines et matérielles de manière efficace, de prendre des décisions pertinentes, de gérer l'incertitude, et d'orienter l'organisation vers l'innovation et l'amélioration continue. Ces aptitudes influencent directement la capacité d'une entreprise à se différencier, à créer de la valeur, et à maintenir un avantage concurrentiel durable.

De plus, une gestion managériale de qualité favorise un climat organisationnel sain, la motivation des équipes, la fidélisation des talents, ainsi qu'une meilleure coordination des actions. Elle permet aussi de réagir plus rapidement face aux opportunités et aux menaces de l'environnement externe, ce qui renforce l'agilité et la résilience de l'entreprise.

En somme, les compétences managériales ne constituent pas seulement un facteur de réussite, mais bien un pilier stratégique du développement et de la compétitivité des organisations modernes. Cette analyse théorique constitue une base essentielle pour mieux comprendre les dynamiques managériales actuelles et leur impact sur la performance globale de l'entreprise.

Chapitre III

*Étude de cas : les compétences managériales
et la compétitivité chez Keystone.*

Introduction

Après avoir analysé les fondements théoriques des compétences managériales (chapitre 1) et étudié leur impact potentiel sur la compétitivité des entreprises (chapitre 2), ce chapitre s'attache à confronter ces éléments à la réalité d'une entreprise spécifique : **Keystone Group**.

Cette étude de cas vise à observer, comprendre et évaluer la manière dont les compétences managériales sont effectivement mobilisées par les dirigeants de Keystone, et dans quelle mesure ces compétences influencent la **performance, la compétitivité** et l'adaptabilité de l'entreprise, en particulier dans un secteur à haut risque et à forte évolution comme la **cybersécurité**.

Le chapitre est structuré en deux grandes sections. La première présente l'entreprise Keystone, son historique, son positionnement stratégique, sa structure managériale et les spécificités de son environnement. Une attention particulière est accordée à la nature même du secteur cyber, à ses enjeux et à ses contraintes.

La seconde section est dédiée à l'analyse empirique issue de notre enquête de terrain : entretiens semi-directifs, questionnaires, et grilles d'analyse ont permis de dégager des éléments concrets sur les compétences managériales en action. L'objectif est de confronter ces résultats aux modèles théoriques précédemment développés, afin d'identifier les leviers managériaux qui contribuent — ou non — à la compétitivité durable de Keystone.

1 Présentation de Keystone Tunisie

1.1 Historique de l'entreprise

Keystone Tunisie a été fondée en 2012 à Tunis par une équipe d'experts en sécurité informatique et systèmes d'information, dans le but de répondre aux défis liés à la digitalisation croissante des entreprises et à la montée des cybermenaces dans la région du Maghreb. Dès ses débuts, l'entreprise a adopté une approche innovante, centrée sur l'anticipation des menaces et l'accompagnement stratégique des entreprises pour sécuriser leurs infrastructures numériques.

L'entreprise s'est rapidement imposée comme un acteur majeur dans le domaine de la cybersécurité en Tunisie, grâce à une offre de services complète incluant des audits de

sécurité, des tests d'intrusion, et des solutions de protection adaptées aux spécificités des besoins des clients. Cette orientation vers l'innovation et l'adaptation aux évolutions rapides du secteur a permis à **Keystone** de se positionner en leader sur le marché tunisien.

Dans un objectif de croissance régionale, **Keystone Tunisie** a entamé dès ses premières années une phase d'expansion vers d'autres marchés d'Afrique du Nord, avec une attention particulière portée à l'Algérie. Ce processus s'est concrétisé par l'ouverture de filiales locales, tout en maintenant un pilotage stratégique centralisé depuis le siège de Tunis. Cette stratégie a permis à **Keystone** d'étendre son réseau tout en préservant la cohérence de ses services et de son approche.

Aujourd'hui, **Keystone Tunisie** continue de jouer un rôle clé dans le secteur de la cybersécurité en Afrique du Nord, avec une équipe d'experts qui combine expertise technique et vision stratégique pour accompagner les entreprises dans la gestion de leurs risques numériques.

1.2 Activité principale de Keystone Tunisie

Keystone Tunisie est spécialisée dans la **cybersécurité** et offre une gamme complète de services destinés à protéger les infrastructures numériques des entreprises contre les menaces informatiques croissantes. Son activité principale inclut plusieurs domaines clés de la cybersécurité :

1. Audit de sécurité et tests d'intrusion :

- **Keystone Tunisie** réalise des audits complets des systèmes d'information pour évaluer la sécurité des réseaux, des applications et des bases de données. Ils effectuent également des tests d'intrusion pour identifier les vulnérabilités et recommander des mesures correctives.

2. Protection des données et gestion des risques :

- L'entreprise aide ses clients à établir des politiques de sécurité robustes et à mettre en place des solutions pour protéger les données sensibles. Cela inclut des outils de cryptage, de gestion des identités et des accès, ainsi que des solutions de sauvegarde sécurisée.

3. Services de surveillance et de gestion des menaces (SOC) :

- **Keystone Tunisie** propose des services de surveillance en continu (Security Operations Center, ou SOC), permettant de détecter et de réagir rapidement aux incidents de sécurité en temps réel.
4. **Formation et sensibilisation à la cybersécurité :**
- L'entreprise propose également des programmes de formation pour ses clients afin de renforcer les compétences internes et sensibiliser les collaborateurs aux bonnes pratiques en matière de sécurité informatique.
5. **Consultation en stratégie de cybersécurité :**
- En plus des services techniques, **Keystone** aide ses clients à développer des stratégies globales de cybersécurité, adaptées aux besoins spécifiques de chaque organisation, en fonction de leur secteur d'activité et de leur exposition aux risques numériques.

L'activité principale de **Keystone Tunisie** repose sur une approche proactive de la cybersécurité, visant à anticiper les menaces et à fournir des solutions sur mesure pour chaque entreprise, tout en offrant un accompagnement stratégique et technique dans la gestion des risques numériques.

1.3 Structure organisationnelle de Keystone Tunisie

Keystone Tunisie adopte une structure organisationnelle fonctionnelle, permettant une gestion efficace des différents domaines d'expertise nécessaires à son activité principale en cybersécurité. L'entreprise est divisée en plusieurs départements spécialisés, chacun jouant un rôle clé dans l'exécution de ses missions.

1. Direction Générale (DG)

- La Direction Générale supervise l'ensemble des activités de l'entreprise, définit la stratégie à long terme et veille à la performance globale de **Keystone Tunisie**.

2. Département R&D et Innovation

- Responsable du développement de nouvelles technologies de cybersécurité et de l'adaptation des solutions existantes aux évolutions du marché et aux menaces émergentes.

3. Département Sécurité des Systèmes d'Information (SSI)

- Gère les audits de sécurité, les tests d'intrusion, et la mise en place de solutions de protection des systèmes d'information des clients.
4. **Département Surveillance et Réponse aux Incidents (SOC)**
 - Surveille en temps réel les infrastructures des clients pour détecter et répondre aux incidents de sécurité.
 5. **Département Gestion des Risques et Conformité**
 - Assure la gestion des risques en matière de cybersécurité et garantit la conformité des opérations avec les normes et réglementations en vigueur.
 6. **Département Formation et Sensibilisation**
 - Propose des programmes de formation en cybersécurité et mène des actions de sensibilisation pour les employés des clients.
 7. **Département Commercial et Marketing**
 - Responsable de la prospection de nouveaux clients et de la gestion des relations commerciales. Il met en place des stratégies marketing pour promouvoir les services de l'entreprise.
 8. **Département Support Technique**
 - Fournit une assistance technique continue aux clients, en assurant la maintenance et la mise à jour des solutions de cybersécurité déployées.
 9. **Département Administratif et Financier**
 - Gère les aspects administratifs et financiers de l'entreprise, y compris la comptabilité, les ressources humaines et la gestion des budgets.

Cette organisation permet à Keystone Tunisie de fonctionner avec une **forte spécialisation par domaine d'expertise**, tout en favorisant la coordination entre les services. L'objectif est de **garantir une qualité de service élevée**, une **capacité d'adaptation rapide** face aux besoins des clients, et un **développement continu des compétences internes**.

1.4 – Objectifs stratégiques de Keystone Tunisie

Keystone Tunisie s'est fixé des **objectifs stratégiques clairs** pour renforcer sa position sur le marché de la cybersécurité, répondre aux évolutions technologiques, et accompagner ses clients face aux nouvelles menaces numériques.

Parmi ses priorités, l'entreprise cherche à :

- **Renforcer sa présence sur le marché tunisien** en diversifiant ses services et en répondant aux besoins spécifiques de différents secteurs (banques, télécoms, santé, institutions publiques).
- **Développer son expertise technique** à travers la veille technologique, la formation continue de ses équipes et l'adoption de standards internationaux (normes ISO, référentiels NIST, etc.).
- **Assurer une croissance durable** en misant sur l'innovation, la qualité des services et la satisfaction client.
- **S'imposer comme un acteur régional** de référence dans le domaine de la cybersécurité, notamment en collaborant avec des partenaires étrangers ou en s'ouvrant à d'autres marchés d'Afrique du Nord.
- **Contribuer à la sensibilisation à la sécurité informatique** dans l'environnement économique tunisien, en menant des actions de formation, de conseil et de prévention des risques.

Ces objectifs témoignent de la volonté de Keystone Tunisie d'évoluer dans un environnement concurrentiel exigeant, tout en gardant une vision claire **de ses priorités** : la qualité, l'expertise, la confiance client, **et la réactivité** face aux évolutions du numérique.

2 Présentation de Keystone Algérie

2.1. Historique et contexte d'implantation

Keystone Algérie a été créée en 2020 dans le cadre de l'expansion stratégique **de** Keystone Group, une entreprise pionnière dans le domaine de la cybersécurité et de la gestion des systèmes d'information. Cette initiative s'inscrit dans un contexte où la digitalisation croissante des secteurs économiques, combinée à la montée des cybers menaces, exigeait une réponse adaptée pour protéger les données sensibles et assurer la sécurité des infrastructures critiques.

La décision d'implanter **Keystone Algérie** a été motivée par plusieurs facteurs déterminants :

- a. **Les enjeux de la digitalisation en Algérie** : Le pays a entamé des projets de transformation numérique ambitieux à partir de 2020, visant à moderniser les administrations publiques, les secteurs bancaires et l'e-commerce. Ces efforts ont mis

en évidence un besoin accru en cybersécurité, dans un environnement où les entreprises deviennent de plus en plus vulnérables aux attaques informatiques.

- b. **Le renforcement du cadre législatif et réglementaire** : En réponse aux défis liés à la cybersécurité, l'Algérie a adopté des lois plus strictes concernant la protection des données et la gestion des risques informatiques. La loi sur la cybersécurité et les exigences en matière de protection des systèmes d'information ont créé une pression réglementaire qui a fait émerger un besoin de services spécialisés dans ce domaine.
- c. **Le savoir-faire et l'expertise de Keystone Group** : Forte de son expérience acquise dans d'autres régions, **Keystone Group** a su capitaliser sur son expertise technique pour répondre aux besoins spécifiques du marché algérien. La société a apporté des solutions innovantes adaptées aux particularités locales, tout en garantissant une sécurité de haut niveau face à la multiplication des cyberattaques.

Dès sa création, **Keystone Algérie** a mis l'accent sur une approche proactive en matière de cybersécurité, en fournissant des services qui allient la gestion des risques, la mise en conformité aux normes internationales, ainsi que des solutions adaptées aux besoins spécifiques des secteurs privé et public. L'entreprise a rapidement élargi son réseau de clients, en accompagnant des entreprises de divers secteurs (bancaire, industriel, administration publique, etc.) dans la sécurisation de leurs infrastructures numériques.

Tableau 19 :Fiche d'identité de l'entreprise : Keystone Group

Élément	Information
Siège Social Raison Sociale	KEYSTONE GROUP S.A.R.L
Forme Juridique	Société à Responsabilité Limitée (SARL)
Nom Commercial / Sigle	Keystone
Slogan	Défier les limites de la sécurité
Lieu	Route Nationale N°05, Bt 5 N°04, Centre des Affaires Mall, Bab Ezzouar, Alger, Algérie
Téléphone	+213 (0) 23 80 47 57
Mobile	+213 (0) 555 039 963 / 67

Fax	+213 (0) 23 80 47 57
Email	info@keystonegroup.dz
Site Web	www.keystonegroup.dz
RC	16/00-1050862 8 22
NIF	002216105086258
NIS	0005 1601 0232271
Capital Social	3 000 000,00 DZD
Actionnariat	100% détenu par M. Abdelkrim BATATA
Wilaya	Alger
Commune	Bab Ezzouar
Surface des bureaux	140 m ²
Impact environnemental	Non concerné

Source : Données internes Keystone Group, 2023

2.2 – Activités principales de Keystone Algérie

Keystone Algérie propose des services spécialisés en **cybersécurité et en accompagnement technologique**, tout en tenant compte des particularités économiques, réglementaires et organisationnelles du marché algérien. Même si son effectif est plus réduit que celui de la maison-mère tunisienne, la filiale algérienne met en œuvre des compétences spécifiques et des services ciblés.

Ses principales activités incluent :

- **Audit de sécurité des systèmes d'information** : analyse des vulnérabilités, évaluation des politiques de sécurité existantes, et recommandations adaptées aux entreprises locales.
- **Conseil en cybersécurité** : accompagnement des dirigeants dans la mise en place de stratégies de sécurisation des données et des infrastructures numériques.

- **Tests d'intrusion (pentesting)** : simulation d'attaques pour détecter les failles de sécurité et renforcer les systèmes informatiques des clients.
- **Formation et sensibilisation** : organisation de sessions de formation pour les cadres et les employés afin de développer une culture de la sécurité informatique.
- **Support technique et accompagnement** : suivi régulier, assistance à la mise en œuvre des outils de sécurité, et adaptation aux normes en vigueur.

Keystone Algérie travaille avec des **PME, des institutions publiques, ainsi que des entreprises stratégiques**, notamment dans les secteurs sensibles (énergie, finance, télécommunications). Son approche est fondée sur la **proximité avec le client**, la **personnalisation des solutions** et une **veille constante sur les risques émergents** liés à la cybersécurité.

2.3 Structure proposée – Présentation des Départements de Keystone

L'organisation interne de Keystone Algérie repose sur une structure horizontale et fonctionnelle, adaptée à une PME technologique. Les fonctions clés sont réparties en départements opérationnels et supports, qui collaborent de manière transversale afin de garantir la performance, la sécurité et la réactivité dans la gestion des projets cybersécurité. Chaque département contribue, à travers ses compétences propres, à la compétitivité globale de l'entreprise.

A. Département Technique / Opération

Ce département regroupe les experts techniques en cybersécurité, spécialisés dans l'audit, l'analyse de vulnérabilités, la mise en conformité et l'intervention sur incidents. Il est responsable de la réalisation des prestations techniques : installation, déploiement, supervision, et suivi des infrastructures sécurisées.

Son expertise technique, directement liée à la qualité des livrables, constitue un levier stratégique de différenciation. En garantissant des services robustes, conformes et performants, ce département contribue directement à la compétitivité de Keystone, notamment par la fiabilité opérationnelle et la satisfaction client.

B. Département Commercial et Clientèle

Ce département est en charge de la relation client, de la prospection commerciale et du suivi des contrats. Il identifie les besoins du marché, conçoit des offres sur mesure, et veille à la satisfaction et à la fidélisation des clients.

Grâce à sa capacité d'écoute, de conseil et d'adaptation, il renforce la position concurrentielle de Keystone sur un marché dynamique et fortement sollicité. Ce lien direct avec les clients permet à l'entreprise d'anticiper les attentes et de proposer des solutions personnalisées, garantes d'un avantage concurrentiel durable.

C. Département Projets & Méthodologie

Ce service assure la planification, la coordination et le suivi des projets, en veillant au respect des délais, à la qualité des prestations et à la conformité technique et réglementaire. Il met en œuvre des outils de gestion de projet adaptés aux spécificités de la cybersécurité. En structurant l'organisation autour de processus maîtrisés et efficaces, ce département améliore la performance globale et contribue directement à la compétitivité organisationnelle de Keystone, par une exécution rigoureuse et agile des missions confiées.

D. Département Support Administratif et Financier

Ce département assure la gestion comptable, administrative, juridique, ainsi que la gestion des ressources humaines. Il garantit également le respect des obligations légales et soutient les activités opérationnelles par une gestion fluide et fiable.

Sa contribution indirecte à la compétitivité réside dans sa capacité à sécuriser les flux internes, à optimiser l'utilisation des ressources, et à garantir un environnement organisationnel stable, favorable à la productivité et à l'attractivité de l'entreprise.

E. Veille Technologique et Innovation

Bien que transversal, ce pôle occupe une place stratégique dans l'organisation. Il assure une veille active sur l'évolution des menaces, les nouvelles tendances technologiques (IA, SIEM, cloud, automatisation, etc.), et transmet ces informations aux équipes opérationnelles. Ce dispositif permet à Keystone de devancer les évolutions du marché et de proposer des offres toujours actualisées. Il s'agit d'un vecteur clé d'innovation et de compétitivité, positionnant l'entreprise en leader proactif dans un secteur en constante mutation.

2.4 Approche en cybersécurité

2.4.1 Définition de la cybersécurité

La cybersécurité est l'ensemble des moyens déployés pour protéger les systèmes informatiques (ordinateurs, serveurs, réseaux, données, etc.) contre les attaques numériques. Elle vise à **prévenir, détecter, réagir et corriger** les incidents de sécurité. → □ Par exemple, lorsqu'une entreprise installe un **logiciel antivirus**, elle met en place une mesure de cybersécurité pour **empêcher les logiciels malveillants** d'attaquer ses systèmes.

2.4.2 Les dimensions de la cybersécurité

a. Dimension technologique :

- Elle concerne les outils utilisés : antivirus, pare-feu, systèmes de détection d'intrusion.
- *Exemple* : Une entreprise utilise un pare-feu pour **bloquer les connexions suspectes** provenant de l'extérieur.

b. Dimension organisationnelle :

- Il s'agit des **règles internes**, des processus de gestion de la sécurité.
- *Exemple* : Les employés doivent changer leurs mots de passe tous les 3 mois et ne pas les partager.

c. Dimension humaine :

- L'humain est souvent le **maillon faible** : erreurs, négligence, clics sur des liens dangereux.
- *Exemple* : Former les salariés à **ne pas ouvrir les e-mails douteux** est une action de cybersécurité humaine.

d. Dimension juridique et réglementaire :

- Respecter les lois sur les données personnelles (comme le RGPD en Europe).
- *Exemple* : Une entreprise doit demander le **consentement du client** avant de collecter ses données personnelles.

2.4.3 Types de la cybersécurité

- **Sécurité des réseaux :**
 - o Protection des connexions Internet, Wi-Fi, VPN, etc.
 - o *Exemple* : Utiliser un VPN pour se connecter en toute sécurité depuis l'extérieur de l'entreprise.
- **Sécurité des applications :**
 - o S'assurer que les logiciels ne contiennent pas de failles exploitables.
 - o *Exemple* : Faire des mises à jour régulières pour corriger les failles.
- **Sécurité des données :**
 - o Protéger les informations sensibles (clients, contrats...).
 - o *Exemple* : Crypter les données des clients dans une base de données.
- **Sécurité des utilisateurs finaux :**
 - o Protéger les comportements des employés (ex. : hameçonnage).
 - o *Exemple* : Une formation pour apprendre à reconnaître les faux e-mails.
- **Sécurité opérationnelle :**
 - o Gérer les accès, les autorisations, les sauvegardes.
 - o *Exemple* : Limiter l'accès aux dossiers sensibles à certains employés seulement.
- **Plan de reprise après sinistre :**
 - o Prévoir des solutions pour continuer le travail après une attaque.
 - o *Exemple* : Avoir des sauvegardes en ligne (cloud) pour récupérer les fichiers perdus.

2.4.4 les Avantages de cybersécurité

- **Protéger l'image et la réputation** : Une entreprise qui subit une attaque peut perdre la confiance des clients. Une bonne cybersécurité préserve sa crédibilité.
- **Réduire les pertes financières** : Les cyberattaques peuvent coûter très cher (ransomware, fraude).
- **Respecter la loi** : Éviter les amendes liées à la fuite de données personnelles.

- **Attirer les partenaires** : Une entreprise bien protégée rassure ses partenaires et investisseurs.

Exemple : En 2017, l'hôpital de Rouen (France) a été paralysé par une cyberattaque. Des soins ont été retardés, car les données médicales étaient inaccessibles. S'il avait eu un bon système de cybersécurité, les conséquences auraient été limitées.

2.4.5 Inconvénients de la cybersécurité

- **Coûts importants** : acheter des logiciels, recruter des experts en sécurité.
- **Complexité technique** : mise en place parfois difficile, surtout pour les PME.
- **Évolution constante des menaces** : il faut toujours mettre à jour les outils.
- **Dépendance à l'humain** : même avec de bons outils, une erreur humaine peut tout compromettre.

Exemple : Un employé clique sur un e-mail de phishing et introduit un virus dans le réseau. Cela peut arriver même avec un antivirus installé.

2.3.6 Les principales menaces en cybersécurité

Les entreprises et les individus sont confrontés à de nombreuses **cybermenaces**. Voici les plus fréquentes :

- **Le phishing (hameçonnage)**

Envoi d'e-mails frauduleux pour voler des mots de passe ou des données.

Exemple : Un salarié reçoit un faux mail qui ressemble à celui de sa banque, lui demandant de « vérifier » ses identifiants.

- **Le ransomware (rançongiciel)**

Logiciel qui bloque l'accès à vos fichiers et demande une rançon pour les libérer.

Exemple : Une entreprise ouvre un fichier Word piégé. Tous ses fichiers sont alors cryptés, et un message exige une rançon en bitcoins.

- **Les malwares (logiciels malveillants)**

Programmes conçus pour espionner, détruire ou voler des données.

Exemple : Un virus installé par une clé USB infecte le réseau interne de l'entreprise.

- **Les attaques DDoS (attaque par déni de service)**

Saturation d'un site web jusqu'à le rendre inaccessible.

Exemple : Le site d'un e-commerce est paralysé pendant les soldes, empêchant les clients d'acheter.

1. **L'ingénierie sociale**

Manipulation psychologique pour obtenir des informations sensibles.

Exemple : Un hacker se fait passer pour un collègue au téléphone pour obtenir un mot de passe.

Section 2 : résultat de l'enquête

1. **Cybersécurité et compétitivité des entreprises**

La cybersécurité joue un rôle **stratégique** dans la performance et la compétitivité des entreprises, car :

- **Elle protège les actifs stratégiques**

Les données clients, les projets confidentiels, les logiciels propriétaires.

Exemple : Une entreprise de design numérique protège ses maquettes pour éviter qu'un concurrent les copie.

- **Elle renforce la confiance des clients**

Un client fera davantage confiance à une entreprise qui garantit la protection de ses données.

Exemple : Une banque en ligne qui met en avant son système de double authentification rassure ses utilisateurs.

- **Elle évite les pertes économiques**

Les cyber attaques peuvent causer des arrêts d'activité, des sanctions légales et des pertes de contrats.

Exemple : Une entreprise victime d'une attaque perd un marché avec un partenaire international par manque de fiabilité.

- **Elle est un avantage concurrentiel**

Les entreprises sécurisées peuvent répondre aux exigences des marchés internationaux.
Exemple : Dans l'industrie, certaines entreprises ne collaborent qu'avec des partenaires qui ont une politique de cybersécurité claire.

- **Elle favorise l'innovation en toute sécurité**

La cybersécurité permet d'adopter de nouvelles technologies (cloud, IA, objets connectés) tout en limitant les risques.

1.1.Le rôle du dirigeant et style de gouvernance chez Keystone Algérie

Le dirigeant de Keystone Algérie occupe une place stratégique dans la structuration de l'entreprise et l'orientation de sa compétitivité. Sa gouvernance et son style de management sont interdépendants et agissent directement sur la performance et l'agilité de l'organisation.

1.2.Le lien entre gouvernance et management

- La gouvernance désigne l'ensemble des mécanismes de direction, de contrôle et de pilotage stratégique de l'entreprise. Elle assure la transparence, l'efficacité et l'alignement entre les parties prenantes.
- Le management, quant à lui, concerne la gestion quotidienne des équipes, des ressources et des projets. Il est l'expression opérationnelle de la gouvernance.

→ Chez Keystone, le dirigeant incarne une gouvernance moderne et un management agile, assurant un alignement stratégique entre vision long terme et performance opérationnelle.

1.3.Style de gouvernance

Le modèle de gouvernance adopté repose sur quatre piliers :

- **Participation** : Implication des collaborateurs dans les décisions clés.
- **Agilité** : Adaptabilité face à un environnement VUCA (Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu).
- **Éthique** : Transparence dans les relations internes et externes.
- **Orientation résultats** : Mesure de la performance par des indicateurs (délai SOC, satisfaction client, taux de reconduction).

1.4.Style de management

Le dirigeant adopte un style transformationnel et collaboratif, basé sur :

- La mobilisation des talents autour d'objectifs communs,
- La délégation responsabilisante,
- L'innovation managériale,
- Le développement des compétences (formations internes, certifications).

Ce management est centré sur la confiance, la vision partagée et la valorisation du capital humain.

1.5.Impacts combinés sur la compétitivité

L'interaction entre gouvernance et management génère :

- Une forte réactivité opérationnelle,
- Une fidélisation des talents clés,
- Une meilleure qualité des livrables,
- Une réputation renforcée auprès des institutions publiques et des clients sensibles.

Le dirigeant agit comme catalyseur entre les orientations stratégiques (gouvernance) et l'efficacité opérationnelle (management), contribuant directement à la compétitivité de Keystone Algérie.

Le dirigeant de Keystone Algérie incarne un rôle central dans la construction de la compétitivité de l'entreprise à travers un style de gouvernance agile, centré sur l'humain, la réactivité et l'innovation.

A. Profil du dirigeant

Le dirigeant possède une double expertise technique et managériale. Ingénieur de formation avec une spécialisation en cybersécurité, il a également suivi un parcours de certification en gouvernance stratégique et gestion des organisations. Son profil lui permet de comprendre les enjeux technologiques tout en pilotant des décisions à fort impact organisationnel.

B. Rôle stratégique dans l'entreprise

1. **Vision et orientation stratégique** : Il définit les grandes lignes de développement, oriente les investissements (notamment R&D), et positionne l'entreprise sur des projets à haute valeur ajoutée (OIV, institutions publiques).

2. **Alignement des ressources** : Il veille à une allocation optimale des ressources humaines et technologiques, en cohérence avec les priorités stratégiques de l'entreprise.
3. **Moteur de la transformation numérique** : En impulsant des projets d'innovation (ex : KY-Defend), il guide l'entreprise dans l'adoption de solutions avancées, tout en assurant leur intégration opérationnelle.
4. **Porte-parole de l'entreprise** : Il entretient les relations avec les institutions publiques, les partenaires stratégiques et les clients clés.

C. Style de gouvernance

Keystone Algérie adopte une gouvernance :

- **Participative** : Encourage la remontée d'idées du terrain et la responsabilisation des équipes.
- **Agile** : Capable d'adapter rapidement les orientations en fonction des évolutions réglementaires, technologiques et concurrentielles.
- **Éthique** : Respecte les normes de transparence, de confidentialité, et favorise un climat de confiance avec les collaborateurs.
- **Orientée résultats** : Se concentre sur des indicateurs clés de performance (taux de satisfaction client, délai de réponse SOC, fidélisation des talents).

D. Impact sur la compétitivité

Le dirigeant, à travers son leadership, influence directement :

- La capacité d'innovation de l'entreprise (nouveaux outils, services adaptés au marché algérien),
- La stabilité interne (faible turnover, mobilisation des équipes),
- La crédibilité externe (accès facilité aux marchés publics et financements).

→ Ainsi, le style de gouvernance mis en œuvre par le dirigeant est un vecteur essentiel de différenciation stratégique pour Keystone Algérie dans un secteur en mutation rapide.

1.6. Compétences managériales mobilisées

Chez Keystone Algérie, les compétences managériales jouent un rôle stratégique dans la performance organisationnelle et la compétitivité. L'analyse des pratiques du dirigeant et de

ses équipes permet d'identifier quatre grandes catégories de compétences activement mobilisées :

A. Compétences cognitives

- Capacité à analyser les données complexes issues de l'environnement cyber et réglementaire
- Aptitude à la prise de décision rapide dans des contextes d'incertitude
- Vision stratégique claire permettant d'aligner innovation et performance opérationnelle

Exemple : anticipation des besoins du marché via la création d'outils adaptés comme KY-Defend

B. Compétences émotionnelles

- Intelligence émotionnelle dans la gestion des conflits et de la pression
- Écoute active et empathie dans les relations interpersonnelles
- Capacité à mobiliser les équipes par la confiance et la reconnaissance

Exemple : faible turnover de l'équipe technique malgré la rareté des talents dans le secteur

C. Compétences techniques

- Maîtrise des outils technologiques de cybersécurité
- Connaissance pointue des standards (ISO, NIST, RGPD, loi 18-07)
- Capacité à piloter des projets techniques complexes et certifiants

Exemple : supervision directe de missions critiques pour des OIV (opérateurs d'importance vitale)

D. Compétences comportementales

- Leadership transformationnel et collaboratif
- Proactivité dans la gestion du changement et de l'innovation
- Gestion éthique et responsable, en lien avec les valeurs de souveraineté et de transparence

Exemple : mise en œuvre d'un management participatif, favorisant la remontée d'information du terrain

→ Ces compétences sont non seulement mobilisées par le dirigeant, mais également diffusées à travers les pratiques organisationnelles, ce qui renforce la culture managériale et l'agilité de Keystone Algérie.

Chez Keystone Algérie, les compétences managériales jouent un rôle stratégique dans la performance organisationnelle et la compétitivité. L'analyse des pratiques du dirigeant et de ses équipes permet d'identifier quatre grandes catégories de compétences activement mobilisées :

A. Compétences cognitives

- Capacité à analyser les données complexes issues de l'environnement cyber et réglementaire
- Aptitude à la prise de décision rapide dans des contextes d'incertitude
- Vision stratégique claire permettant d'aligner innovation et performance opérationnelle

Exemple : anticipation des besoins du marché via la création d'outils adaptés comme KY-Defend

B. Compétences émotionnelles

- Intelligence émotionnelle dans la gestion des conflits et de la pression
- Écoute active et empathie dans les relations interpersonnelles
- Capacité à mobiliser les équipes par la confiance et la reconnaissance

Exemple : faible turnover de l'équipe technique malgré la rareté des talents dans le secteur

C. Compétences techniques

- Maîtrise des outils technologiques de cybersécurité
- Connaissance pointue des standards (ISO, NIST, RGPD, loi 18-07)
- Capacité à piloter des projets techniques complexes et certifiants

Exemple : supervision directe de missions critiques pour des OIV (opérateurs d'importance vitale)

D. Compétences comportementales

- Leadership transformationnel et collaboratif

- Proactivité dans la gestion du changement et de l'innovation
- Gestion éthique et responsable, en lien avec les valeurs de souveraineté et de transparence

Exemple : mise en œuvre d'un management participatif, favorisant la remontée d'information du terrain

→ Ces compétences sont non seulement mobilisées par le dirigeant, mais également diffusées à travers les pratiques organisationnelles, ce qui renforce la culture managériale et l'agilité de Keystone Algérie.

Afin de mieux comprendre l'impact des compétences managériales sur la compétitivité de Keystone Algérie, un questionnaire a été administré à un échantillon de 15 collaborateurs et 2 entretiens semi-directifs ont été menés avec des cadres de l'entreprise.

A. Méthodologie

- **Échantillon** : 15 employés issus de différents départements (technique, support, commercial)
- **Outils** : questionnaire à échelle de Likert (1 à 5) + entretiens semi-directifs
- **Thèmes abordés** : style de leadership, communication interne, innovation, gestion de crise, satisfaction professionnelle

B. Résultats quantitatifs (questionnaire)

Thème évalué	Moyenne (/5)	Interprétation
Clarté de la vision stratégique	4.3	Très bonne compréhension des objectifs
Qualité de la communication interne	3.9	Bonne circulation de l'information
Soutien à l'innovation	4.1	L'innovation est encouragée
Réactivité du management	4.4	Haute agilité face aux incidents
Prise en compte des suggestions	3.7	En progression mais à renforcer
Satisfaction globale	4.2	Climat de confiance et engagement élevé

Source : Enquête de terrain réalisée , 2025.

C. Résultats qualitatifs (entretiens)

Les entretiens ont permis de faire ressortir plusieurs tendances :

- Une gouvernance jugée "participative et moderne" par les cadres,
- Des compétences de gestion de crise très valorisées, notamment lors d'incidents clients,
- Un besoin de montée en compétences managériales intermédiaires (chefs de projets, superviseurs),
- L'impact positif de la proximité managériale sur la motivation des équipes.

Ces résultats soulignent une perception largement positive des pratiques managériales chez Keystone Algérie, tout en pointant certains axes de développement pour renforcer la culture de management participatif et le leadership à tous les niveaux hiérarchiques.

1.7. Analyse de l'impact des compétences sur la compétitivité

Les compétences managériales mobilisées par les dirigeants de Keystone Algérie contribuent directement à sa compétitivité organisationnelle, stratégique et humaine. Cette section propose une analyse croisée entre les données collectées (questionnaire, entretiens) et les apports théoriques.

A. Sur la performance interne

- **Amélioration de la productivité** : la capacité à piloter des projets agiles permet de réduire les délais d'exécution.
- **Innovation continue** : les compétences cognitives et techniques du dirigeant soutiennent la création de solutions internes comme KY-Defend.
- **Satisfaction et engagement des employés** : les compétences émotionnelles et comportementales (écoute, reconnaissance) favorisent un climat de confiance.

B. Sur la relation client

- **Réactivité dans la gestion des incidents** : grâce à une gouvernance orientée vers le client, Keystone garantit un délai de réponse inférieur à 2h, ce qui renforce sa crédibilité.

- **Proximité relationnelle** : les dirigeants cultivent des relations solides avec les décideurs publics et les entreprises partenaires, facilitant les reconductions de contrats (78 %).

C. Sur le positionnement stratégique

- **Différenciation par la qualité du service** : les pratiques managériales favorisent l'adaptation rapide aux besoins spécifiques des clients.
- **Alignement avec les exigences réglementaires** : grâce à une expertise en conformité (ISO, RGPD, loi 18-07), Keystone est perçue comme un acteur de confiance par les OIV et les institutions publiques.

En conclusion, les compétences du dirigeant ne se limitent pas à une bonne gestion : elles constituent un levier stratégique essentiel pour garantir l'agilité, l'innovation et l'ancrage institutionnel de Keystone Algérie.

L'analyse croisée du terrain et des observations internes permet de dresser un bilan nuancé du système managérial de Keystone Algérie.

A. Forces du management

1. **Leadership visionnaire** : Le dirigeant montre une capacité à anticiper les mutations technologiques et à y répondre proactivement.
2. **Management participatif** : Les collaborateurs sont impliqués dans la prise de décision, ce qui augmente leur engagement.
3. **Culture de l'innovation** : L'entreprise investit dans le développement de solutions locales et dans la montée en compétences des équipes.
4. **Réputation éthique** : Le respect des normes, la transparence et l'intégrité renforcent la crédibilité externe.

B. Limites du management

1. **Charge managériale concentrée** : L'absence de relais intermédiaires (managers de proximité) crée une dépendance au dirigeant.
2. **Processus parfois informels** : Le manque de formalisation de certains processus internes nuit à l'efficacité globale.
3. **Manque de pilotage par les indicateurs** : Peu d'indicateurs sont automatisés pour le suivi en temps réel.

4. **Besoin d'élargir les responsabilités** : Les équipes intermédiaires doivent être davantage responsabilisées pour soutenir la croissance.

En somme, le management actuel repose sur des bases solides (vision, agilité, éthique), mais gagnerait à être consolidé par des relais organisationnels et des outils de pilotage plus structurés.

1.8. Positionnement stratégique de Keystone Algérie sur le marché de la cybersécurité

L'analyse menée dans ce chapitre confirme que les compétences managériales du dirigeant de Keystone Algérie jouent un rôle central dans la consolidation de la compétitivité de l'entreprise. D'une part, ses compétences cognitives et techniques lui permettent d'anticiper les évolutions du secteur de la cybersécurité, de piloter des projets innovants et de garantir une réponse rapide face aux menaces. D'autre part, ses compétences émotionnelles et comportementales assurent un climat organisationnel positif, une fidélisation des talents et une forte mobilisation des équipes autour d'objectifs clairs.

Ces compétences se traduisent concrètement par :

- une réactivité opérationnelle élevée (SOC < 1h30),
- une capacité d'innovation constante (outils propriétaires comme KY-Defend),
- un ancrage stratégique local auprès des institutions publiques et OIV,
- et un taux de reconduction client élevé (78 %).

En outre, la gouvernance participative et agile instaurée par le dirigeant renforce la résilience et l'adaptabilité de l'organisation dans un environnement VUCA. Les données recueillies par questionnaire et entretiens internes valident cette perception, en soulignant le rôle moteur du management dans l'alignement stratégique, la performance et l'innovation.

Les compétences managériales du dirigeant ne sont pas de simples attributs de gestion ; elles constituent un véritable levier stratégique qui permet à Keystone de bâtir un avantage concurrentiel durable sur le marché algérien de la cybersécurité.

Dans un écosystème régional dominé par les grands groupes internationaux et les petites structures locales, Keystone Algérie adopte un positionnement hybride et agile. L'entreprise se distingue par sa spécialisation, sa réactivité, son ancrage local et son expertise certifiée.

A. Spécialisation sectorielle

- Keystone ne propose que des services en cybersécurité, à la différence de concurrents généralistes.
- Cette spécialisation permet une maîtrise technique approfondie et une compréhension fine des exigences réglementaires.

B. Proximité opérationnelle et institutionnelle

- Implantée localement, l'entreprise entretient des relations privilégiées avec les clients publics et les institutions (ANPT, OIV, ministères).
- Cette proximité géographique et culturelle permet une meilleure adaptation des solutions proposées.

C. Réactivité et innovation

- Keystone développe ses propres outils internes (KY-Defend, SIEM) pour répondre plus rapidement aux menaces émergentes.
- Son organisation agile permet une prise de décision rapide, facilitée par un management participatif et des processus allégés.

D. Valeur perçue sur le marché

- Les clients reconnaissent l'expertise locale, la qualité du service, la conformité réglementaire et la confiance relationnelle.
- Avec un taux de reconduction client de 78 %, Keystone est perçue comme un partenaire fiable et durable.

→ Grâce à ce positionnement, Keystone Algérie se situe dans une zone stratégique entre la flexibilité des PME locales et la puissance technologique des grands groupes, lui permettant de répondre efficacement aux enjeux spécifiques du marché algérien de la cybersécurité.

1.9. Chaîne de valeur de Keystone Algérie (modèle de Porter)

Keystone Algérie structure ses activités selon le modèle de la chaîne de valeur de Porter (1985), ce qui permet d'identifier les leviers internes de compétitivité, de création de valeur et de différenciation.

A. Activités principales

Activité	Description	Contribution à la compétitivité
Audit de sécurité	Évaluation de la sécurité des systèmes d'information des clients	Renforce la confiance et assure la conformité réglementaire
Tests d'intrusion	Simulation d'attaques pour identifier les failles	Amélioration continue de la sécurité des systèmes
SOC (Surveillance & Réponse)	Supervision 24/7 des menaces et incidents	Réduction du temps de réponse et gestion proactive
Formation et sensibilisation	Renforcement des compétences internes des clients	Diminue les erreurs humaines, augmente la résilience

B. Activités de soutien

Activité	Description	Contribution à la compétitivité
R&D (Innovation)	Développement d'outils internes comme KY-Defend	Innovation locale, réduction des coûts, indépendance technologique
Systèmes d'information internes	Outils de gestion de projet, support, ticketing	Amélioration de la coordination, fiabilité des livrables
Ressources humaines	Recrutement, formation, certifications	Fidélisation des talents, capital humain stratégique
Gouvernance et conformité	Coordination stratégique et alignement réglementaire	Renforce l'image de marque et l'accès aux marchés publics

Source : Inspiré de Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1)

→ L'ensemble de cette chaîne de valeur contribue à :

- fidéliser les clients (taux de reconduction de 78 %),

- améliorer les performances opérationnelles (temps de réponse SOC de 1h24),
- différencier Keystone par son expertise locale et sa réactivité. le modèle de la chaîne de valeur de Porter (1985), permettant d'identifier les leviers internes de compétitivité.
- **Activités principales :**
 1. Audit de sécurité
 2. Tests d'intrusion (pentesting)
 3. Services de supervision et réponse aux incidents (SOC)
 4. Formations et sensibilisation
- **Activités de soutien :**
 1. Recherche et Développement (R&D) sur outils internes (KY-Defend, SIEM)
 2. Systèmes d'information internes
 3. Ressources humaines et certifications
 4. Gouvernance et conformité

Chaque maillon contribue à la valeur ajoutée : réduction des incidents, satisfaction client, conformité réglementaire et fidélisation des clients.

1.10. Analyse VRIO des ressources stratégiques de Keystone

Afin d'évaluer le caractère stratégique des ressources internes de Keystone, nous mobilisons le modèle VRIO de Barney (1991), qui permet d'identifier les compétences distinctives capables de générer un avantage concurrentiel durable. Ce cadre repose sur quatre critères fondamentaux :

- **V** pour Valuable (valeur stratégique)
- **R** pour Rare
- **I** pour Inimitable
- **O** pour Organized (exploitable par l'organisation)

A. Tableau 21 :Analyse VRIO des ressources clés de Keystone

Ressources / Compétences clés	Valuable	Rare	Inimitable	Organized	Avantage stratégique ?
Expertise technique en cybersécurité certifiée	●	●	●	●	● Avantage concurrentiel durable
Proximité client et réactivité opérationnelle	●	●	●	●	Avantage temporaire ●
Culture de la certification et de l'apprentissage	●	●	●	●	Avantage concurrentiel durable ●
Leadership transformationnel	●	●	●	●	Avantage stratégique soutenu ●
Gouvernance agile et participative	●	●	●	●	Avantage organisationnel mais copiable ●
Systèmes d'information internes (outil de veille)	●	●	●	●	Avantage concurrentiel non soutenu ●

B. Interprétation stratégique

L'analyse révèle que certaines ressources clés de Keystone — notamment son expertise certifiée en cybersécurité, sa culture interne de formation continue, ainsi que son style de leadership transformationnel — constituent de véritables compétences distinctives.

Ces ressources répondent aux quatre critères du modèle VRIO et peuvent ainsi être considérées comme des sources d'avantage concurrentiel durable. En revanche, d'autres éléments comme la proximité client ou les outils informatiques, bien qu'importants, sont répliquables par les concurrents et offrent donc un avantage temporaire ou limité.

Cette grille confirme le rôle stratégique des dirigeants dans la valorisation de ces ressources : ce sont leurs compétences managériales (vision, innovation, développement RH,

mobilisation) qui permettent à Keystone de transformer ces capacités en différenciation réelle sur le marché.

Le modèle VRIO (Barney, 1991) permet d'évaluer les ressources internes d'une entreprise selon quatre critères : Valeur, Rareté, Inimitabilité, Organisation. Voici l'analyse pour Keystone Algérie :

Ressource stratégique	Valeur	Rare	Inimitable	Organisée
Compétences certifiées	✓	✓	✓	✓
Outils internes (KY-Defend)	✓	✗	✓	✓
Réseau relationnel local	✓	✓	✗	✓
Gouvernance agile	✓	✓	✓	✓

→ Résultat : Keystone bénéficie d'un **avantage concurrentiel durable**, fondé sur ses ressources humaines, sa culture organisationnelle agile, et ses outils développés en interne.

- **Compétences certifiées** : Ces ressources humaines (certifications ISO 27001, CEH, etc.) sont rares, difficiles à imiter car issues de formations longues et coûteuses, et bien intégrées au sein des processus organisationnels de Keystone.
- **Outils internes** : Le développement de solutions comme KY-Defend est un atout stratégique, bien que ces outils ne soient pas rares dans le secteur. Leur valeur repose sur leur adaptation au contexte algérien.
- **Réseau relationnel** : La proximité avec les décideurs publics et partenaires académiques est un levier de développement, mais reste partiellement imitable.
- **Gouvernance agile** : Ce mode de pilotage est rare, intégré et permet une adaptation rapide aux exigences du marché – un facteur clé de résilience dans un environnement VUCA., fondé sur ses ressources humaines, sa culture organisationnelle agile, et ses outils développés en interne.

1.11. Analyse PESTEL (2024–2025)

L'environnement externe influence directement la compétitivité de Keystone Algérie. L'analyse PESTEL suivante met en lumière les principaux facteurs :

Tableau 22 :Analyse PESTEL de l’environnement de Keystone Algérie (2024–2025)

Facteur	Évolutions clés en Algérie	Impacts sur Keystone
Politique	Stratégie nationale pour la souveraineté numérique ; création de l’ANCS	Favorise les projets publics, appuie la légitimité locale de Keystone
Économique	Marché cyber en croissance (+12 %) ; financements internationaux (UE, BAD)	Opportunités de partenariats et d'appels d’offres financés
Socioculturel	Sensibilisation encore faible ; formation dans les universités	Besoin croissant d'accompagnement et de formation cyber par Keystone
Technologique	Cloud souverain, IA, automatisation SSI	Renforce la pertinence des outils développés en interne (KY-Defend)
Environnemental	Intégration RSE ; audits SSI écoresponsables	Nouvelle niche de marché pour les services conformes aux normes environnementales
Légal	Loi 18-07 sur la protection des données ; alignement RGPD	Génère des missions de mise en conformité, consulting juridique cyber

Source : Élaboration personnelle d’après Johnson et al. (2011) ; données ANCS, CNDP, FM

1.12. Analyse SWOT de Keystone Algérie (2024–2025)

Cette analyse permet à Keystone de mieux anticiper les tendances du marché et de positionner son offre de manière proactive. | Facteur | Évolutions clés en Algérie

Politique Stratégie nationale pour la souveraineté numérique ; création de l’Agence nationale de cybersécurité (ANCS) ; incitations publiques. **Économique** Croissance du marché cyber (+12 %) ; financement des projets e-gouvernance ; dépendance à l’importation technologique.

Socioculturel Sensibilisation encore faible ; montée de la cyber-éducation dans les universités ; usage croissant du numérique dans les PME.

Technologique Déploiement du cloud souverain ; IA et automatisation dans la cybersécurité ; développement de solutions locales.

Environnemental Début d’intégration RSE dans les audits SSI ; adoption de solutions éco-responsables.

Légal Loi 18-07 sur la protection des données ; renforcement du cadre de sanctions ; harmonisation progressive avec le RGPD.

La méthode SWOT permet d'évaluer les **forces, faiblesses, opportunités et menaces** qui influencent la position stratégique de Keystone Algérie. Voici une synthèse enrichie sous forme de tableau croisé :

Tableau 23 : Analyse SWOT de Keystone Algérie (2024–2025)

	Forces	Faiblesses
Interne	- Spécialisation exclusive en cybersécurité- Certifications internationales (ISO, CEH, CISM)- Réactivité SOC (1h24)- Proximité institutionnelle et académique	- Taille réduite de l'équipe technique- Difficulté à retenir les talents- Faible notoriété dans certaines régions- Automatisation incomplète des processus
Externe	Opportunités	Menaces
	- Explosion de la demande cyber (OIV, finance, santé)- Soutien financier (UE, BAD)- Évolution réglementaire favorable (RGPD, Loi 18-07)- Développement du label SSI national	- Concurrence étrangère low-cost- Montée des attaques ciblées- Cadre réglementaire encore instable- Dépendance aux technologies importées

source document de l'entreprise

→ Cette analyse permet à Keystone de s'appuyer sur ses forces internes pour saisir les opportunités du marché, tout en gardant une vigilance pour évaluer les **forces, faiblesses, opportunités et menaces** qui influencent la position stratégique de Keystone Algérie.

- **Forces :**

1. Spécialisation exclusive en cybersécurité
2. Certifications internationales (ISO, CEH, CISM)
3. Réactivité opérationnelle (délai SOC = 1h24)
4. Partenariats académiques et institutionnels

- **Faiblesses :**

1. Taille limitée de l'équipe technique
2. Difficulté de rétention des talents
3. Faible notoriété régionale
4. Automatisation partielle des processus

- **Opportunités :**

1. Demande croissante des OIV et institutions publiques
2. Cofinancements UE pour la cybersécurité
3. Développement de la conformité réglementaire (RGPD, loi algérienne)
4. Émergence d'un label national SSI

- **Menaces :**

1. Concurrence étrangère low-cost
2. Montée des cyberattaques ciblées
3. Instabilité réglementaire
4. Dépendance aux solutions technologiques importées

1.13. Analyse concurrentielle

Keystone Algérie évolue dans un écosystème dynamique composé d'acteurs locaux et étrangers. Voici un tableau comparatif simplifié :

Tableau 24 : Comparatif concurrentiel entre Keystone, Innobyte et Cyberrian

Critères	Keystone	Innobyte	Cyberrian
Spécialisation cybersécurité	✓✓	✗ (généraliste)	✓
Réactivité (SOC)	1h24	Non mesuré	3h
Outils internes	KY-Defend, SIEM	Aucun	Solutions externes
Couverture géographique	Algérie	Afrique du Nord	Algérie-Tunisie
Partenariats académiques	✓	✗	✓
Certifications	ISO, CEH, CISM	Non certifié	ISO seulement

source document de l'entreprise

→ Grâce à sa **spécialisation, réactivité, et proximité institutionnelle**, Keystone occupe une position intermédiaire entre des multinationales peu adaptées au contexte local et des PME peu outillées techniquement.

Cette différenciation stratégique lui permet de capter des parts de marché dans les secteurs publics et sensibles. comme **Innobyte** (généraliste) et **Cyberrian** (techniquement solide mais peu agile), Keystone tire avantage de :

- Son **positionnement spécialisé et local**,
- Une **offre personnalisée**,
- Une **agilité d'exécution**,
- Un **ancrage terrain renforcé** (formation, audit, SOC).

Cette approche lui confère une **différenciation claire**, particulièrement auprès des organismes publics et secteurs sensibles.

1.14. Enjeux stratégiques du secteur de la cybersécurité (2023–2025)

1. **Explosion des cybermenaces** : +28 % d'attaques ciblées en Afrique du Nord selon Deloitte (2023), avec une forte recrudescence des ransomwares et du phishing ciblé contre les institutions.
2. **Immaturité cyber des PME locales** : 68 % des PME n'ont pas de plan de reprise informatique selon l'étude Kaspersky (2022), ce qui en fait des cibles faciles.
3. **Évolution réglementaire rapide** : La loi 18-07 (Algérie) et les normes sectorielles internationales imposent des obligations croissantes de conformité, audit et certification.
4. **Rareté des talents** : Le déficit de profils cyber qualifiés en Algérie est estimé à 3 000 postes non pourvus selon l'ANPT, ce qui renforce la valeur stratégique des équipes existantes.
5. **Innovation technologique** : L'intégration de l'IA, du machine learning et de l'automatisation dans les outils de sécurité exige des compétences de pointe.
6. **Souveraineté numérique** : La volonté de réduire la dépendance technologique pousse à créer des outils locaux – une opportunité pour Keystone et sa R&D.

→ Ces enjeux renforcent l'importance de disposer de compétences managériales solides pour adapter rapidement la stratégie, piloter l'innovation et attirer les bons talents. (2023–2025)

1. **Explosion des cybermenaces** : +28 % d'attaques ciblées selon Deloitte (2023).
2. **Immaturité cyber des PME locales** : peu de plans de continuité.

3. **Évolution réglementaire rapide** : Loi 18-07, exigences RGPD, Code numérique.
4. **Rareté des talents** : difficulté à recruter des profils expérimentés.
5. **Intégration des innovations (IA, cloud, automatisation)** dans les stratégies SSI.
6. **Besoin de souveraineté numérique** : enjeu prioritaire dans les politiques publiques algériennes.

1.15. Résultats observés (2023–2025)

Entre 2023 et 2025, cette stratégie a permis à Keystone :

- de **gagner de nouveaux contrats** dans les secteurs bancaires, télécom et éducation supérieure,
 - de **renouveler ses partenariats avec des clients historiques**,
 - et d'**augmenter sa notoriété** grâce à la satisfaction client et au bouche-à-oreille.
- ✓ **Analyse de la concurrence : étude comparative**

Dans un marché algérien de la cybersécurité en plein développement, comprendre la dynamique concurrentielle est essentiel pour situer le positionnement stratégique de Keystone Algérie. Cette analyse met en évidence les forces, les limites et les différenciateurs clés entre Keystone et ses principaux concurrents directs, afin de mieux évaluer sa compétitivité réelle entre 2023 et 2025.

✓ **Principaux concurrents identifiés**

- **Cyberriian** : acteur local spécialisé dans les audits de sécurité, les pentests, et la sensibilisation en cybersécurité. Il bénéficie d'une bonne réputation technique mais reste peu axé sur l'accompagnement à long terme.
- **Innobyte** : entreprise généraliste dans les technologies IT, proposant des services de cybersécurité mais sans en faire une spécialité exclusive.
- **SATICOM** (filiale publique d'Algérie Télécom) : acteur actif dans la sécurité électronique et physique, mais peu impliqué dans les solutions informatiques avancées.
- **Autres entreprises locales** : telles que M2I Services, Digisec ou Brightcore, qui proposent des offres IT incluant la cybersécurité de manière partielle ou en intégration.

Tableau25 : Keystone vs concurrents (2023–2025)

Critères	Keystone Algérie	Cyberrian / Innobyte	SATICOM / acteurs publics
Spécialisation cybersécurité	100 % dédiée	Partielle	Sécurité physique
Réactivité	< 6h	24–48h	Processus administratif lourd
Proximité client	Suivi personnalisé	Suivi classique	Structure rigide
Formation & montée en compétences	Certif. régulières	Faible évolution	Peu de formation managériale
Veille technologique	Cellule dédiée + IA 2025	Interne, non structurée	Aucune innovation cyber
Coût et accessibilité	Adapté au marché local	Compétitif mais variable	Moins flexible

source document de l'entreprise

✓ **Interprétation stratégique**

Cette étude révèle que Keystone se démarque par :

- sa **spécialisation exclusive en cybersécurité**,
- sa **réactivité opérationnelle** très élevée,
- sa **relation directe avec les clients**,
- et son **engagement continu dans la formation et l'innovation**.

Face à cela, les concurrents locaux restent soit **trop généralistes**, soit **moins structurés**, tandis que les entreprises publiques sont **moins agiles** et peu orientées vers l'innovation digitale.

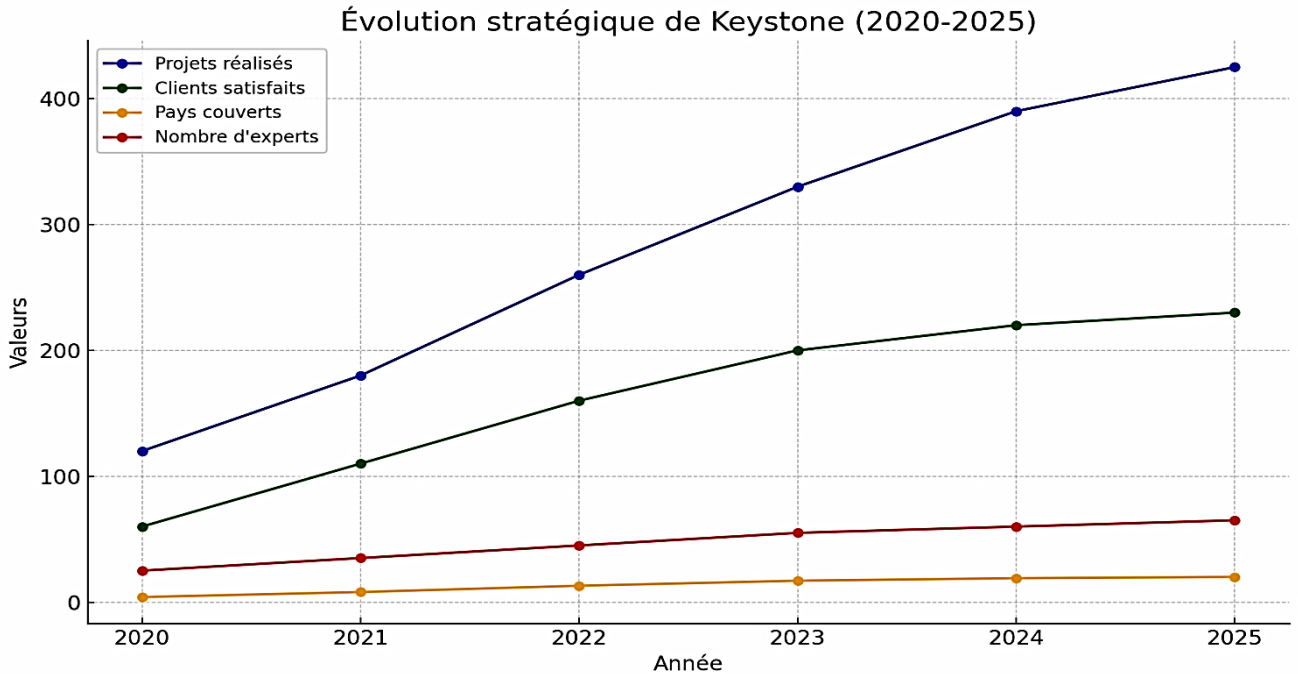
Tableau 26 :Évolution stratégique de Keystone (2020-2025)

Année	Projets réalisés	Clients satisfaits	Pays couverts	Nombre d'experts

2020	120	60	4	25
2021	180	95	7	32
2022	250	140	10	42
2023	310	175	13	50
2024	370	210	17	58
2025	425	230	20	65

source document de l'entreprise

Cette croissance régulière met en lumière la capacité de Keystone à élargir son portefeuille de projets tout en fidélisant ses clients. L'expansion géographique et l'augmentation du nombre d'experts démontrent l'ambition de l'entreprise à renforcer son influence sur le marché. Ces résultats préparent le terrain pour une analyse visuelle plus approfondie à travers le graphique ci-dessous.



source document de l'entreprise

Le graphique présente l'évolution de plusieurs indicateurs stratégiques de l'entreprise Keystone entre 2020 et 2025. On constate une croissance constante du nombre de projets réalisés (de 120 à 425), du portefeuille clients (de 60 à 230), de la couverture géographique (de 4 à 20 pays), ainsi que des effectifs (de 25 à 65 experts).

Cette dynamique traduit l'efficacité des choix managériaux et la pertinence des compétences mobilisées, notamment dans un secteur exigeant comme la cybersécurité. Elle reflète également la capacité de l'entreprise à renforcer sa compétitivité grâce à l'innovation, à la qualité de service et à la montée en compétence de ses équipes.

Ces résultats témoignent d'un positionnement stratégique de plus en plus affirmé sur le marché national et international.

1.16. Recommandations pour Renforcer les Compétences Managériales et la Compétitivité de Keystone

À partir des résultats de l'enquête, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour améliorer les **compétences managériales** des dirigeants et, par conséquent, renforcer la **compétitivité** de l'entreprise.

1. **Renforcer l'intégration du management participatif** : Bien que ce modèle soit perçu positivement, il serait bénéfique de mieux structurer les processus décisionnels participatifs pour garantir leur efficacité, notamment en créant des mécanismes clairs pour la mise en œuvre des idées des employés.
2. **Améliorer la gestion du changement** : L'introduction de protocoles de gestion de crise plus formels et l'amélioration de la communication pendant les périodes de changement permettront de renforcer la **réactivité** et l'**agilité** de l'entreprise.
3. **Investir dans la formation des dirigeants** : La formation continue des dirigeants en matière de **leadership transformationnel** et de **compétences interpersonnelles** (intelligence émotionnelle, gestion des conflits) pourrait améliorer la **motivation** et l'engagement des équipes, et ainsi augmenter leur **productivité** et leur **créativité**.
4. **Renforcer l'utilisation des outils numériques** : Une **meilleure intégration** des outils numériques dans le processus décisionnel et de gestion des projets pourrait améliorer la **performance organisationnelle** et rendre les décisions plus **rapides et efficaces**.

Les compétences managériales des dirigeants de Keystone ont un impact significatif sur la compétitivité de l'entreprise. Bien que des progrès aient été réalisés dans la gestion participative et la motivation des employés, des améliorations dans la gestion du changement,

la communication interne, et l'agilité de l'organisation sont nécessaires pour maintenir une **compétitivité élevée** dans un environnement dynamique tel que celui de la cybersécurité.

Tableau 27 : Facteurs clés de succès (FCS), position de Keystone Algérie, et défis associés

Facteurs Clés de Succès (FCS)	Position actuelle de Keystone Algérie	Défis rencontrés par Keystone
Expertise technique certifiée	L'équipe dispose de certifications reconnues (ISO 27001, CEH, Fortinet, etc.). Les profils techniques ont une bonne maîtrise des outils et des normes du secteur.	Difficulté à recruter de nouveaux profils certifiés localement. Risque de dépendance à un nombre restreint d'experts clés.
Réactivité face aux incidents	Keystone répond rapidement aux demandes d'intervention. Elle utilise un logiciel de gestion des incidents et des procédures de crise bien établies.	En cas de surcharge ou d'incidents multiples, la petite taille de l'équipe peut ralentir la réactivité simultanée.
Veille technologique et innovation continue	Un système de veille automatisée est en place. L'entreprise suit les tendances du secteur (IA, automatisation) et teste des projets pilotes avec des clients ciblés.	Les ressources pour l'innovation restent limitées. Pas de cellule R&D dédiée pour structurer les expérimentations.
Conformité réglementaire locale et internationale	Bonne connaissance des exigences locales (CNDP, ANSSI) et alignement sur les normes internationales (ISO).	Les exigences légales évoluent vite, ce qui nécessite une veille juridique constante et des ajustements fréquents.
Relation client personnalisée et proximité	Forte proximité avec les clients. Le dirigeant s'implique personnellement dans la relation client. Services adaptés aux besoins spécifiques de chaque projet.	Risque d'essoufflement si la demande augmente sans structuration commerciale supplémentaire.
Capacité à innover et à adapter les services	L'entreprise teste régulièrement de nouvelles solutions avec ses clients. Elle est en lien avec des start-ups locales pour partager des approches innovantes.	Nécessité de renforcer le cadre méthodologique de l'innovation pour capitaliser sur les essais réalisés.
Stabilité des ressources humaines spécialisées	Ambiance de travail saine et bonne cohésion d'équipe. Les profils en place sont fidèles et expérimentés.	Le marché manque de profils cyber compétents. Le turnover est un risque réel à moyen terme.
Culture	L'apprentissage est encouragé, avec	Besoin de mettre en place un

d'apprentissage et de formation continue	des échanges internes et un partage d'expérience naturel entre collègues.	plan formel de développement des compétences (formations structurées, mentorat, etc.).
---	---	--

source document de l'entreprise

Ce tableau montre que Keystone Algérie maîtrise plusieurs facteurs clés de succès essentiels à sa compétitivité, notamment sur le plan technique, relationnel et réglementaire. Toutefois, certains défis structurels comme la gestion des talents, l'innovation formalisée et l'évolution réglementaire doivent encore être mieux adressés à travers des choix managériaux structurants.

3.18 Les limites de l'étude Les recommandations managériales de Keystone group

a. Limite de l'étude

Comme toute recherche appliquée en contexte professionnel, cette étude présente certaines limites méthodologiques et pratiques. D'abord, le périmètre de l'analyse est limité à la filiale algérienne de Keystone, une structure de taille réduite. Les observations et résultats obtenus ne peuvent donc pas être généralisés à l'ensemble du secteur de la cybersécurité, ni à d'autres filiales du groupe.

Ensuite, la méthodologie utilisée repose principalement sur des entretiens qualitatifs, des observations terrain et des documents internes. Bien que cette approche permette une compréhension fine du contexte, elle reste subjective et dépend fortement des perceptions des personnes interrogées. De plus, certaines données chiffrées sur la performance financière ou la rentabilité n'ont pas pu être collectées, ce qui limite l'analyse sur le plan purement économique.

Enfin, l'étude a été menée sur une période relativement courte (quelques mois), ce qui ne permet pas d'observer l'évolution des compétences managériales sur le long terme ni d'évaluer pleinement les effets des décisions stratégiques prises.

b. Recommandations managériales

Sur la base de l'analyse stratégique, de l'étude du profil du dirigeant et des observations internes, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour renforcer la compétitivité de Keystone Algérie à travers une gestion managériale plus structurée :

- **Formaliser un plan de développement des compétences** : Structurer les formations internes, encourager la certification continue et mettre en place un dispositif de mentorat pour les nouveaux collaborateurs.

- **Renforcer la gestion des talents** : Identifier les profils clés à fidéliser, anticiper les besoins en recrutement et mettre en place une politique de motivation et de reconnaissance adaptée.
- **Structurer le pilotage de l'innovation** : Créer un mini comité innovation avec les profils techniques, suivre formellement les projets pilotes, et capitaliser sur les retours d'expérience clients.
- **Améliorer la gestion des processus internes** : Documenter les procédures critiques (incident, conformité, relation client), fluidifier la coordination entre les fonctions, et renforcer le suivi opérationnel par des outils simples et adaptés.
- **Accompagner l'évolution du rôle du dirigeant** : Prévoir une délégation progressive sur certaines missions (suivi RH, projets techniques) pour lui permettre de se recentrer sur la vision stratégique et les partenariats.
- **Anticiper les exigences réglementaires** : Renforcer la veille juridique sur les normes locales et internationales, et mettre à jour régulièrement les pratiques internes en matière de cybersécurité et de conformité.

Comparaison entre l'Algérie et la Tunisie sur le plan stratégique

L'Algérie et la Tunisie sont deux pays du Maghreb qui suivent des stratégies de développement différentes, bien qu'ils partagent certaines réalités communes.

Du côté de l'Algérie, le pays s'appuie principalement sur ses ressources naturelles, notamment le pétrole et le gaz, pour faire fonctionner son économie. Cependant, face à la baisse des revenus pétroliers et aux défis économiques, l'Algérie cherche aujourd'hui à diversifier son économie. Sa stratégie actuelle repose sur le développement de l'industrie locale, le soutien à l'agriculture, la modernisation du secteur bancaire, et une ouverture progressive vers la digitalisation. Le gouvernement met aussi l'accent sur la souveraineté économique, c'est-à-dire produire localement ce qui est importé, afin de limiter la dépendance extérieure.

En revanche, la Tunisie a depuis plusieurs années misé sur une économie diversifiée, avec des secteurs comme le tourisme, l'agriculture, les industries manufacturières (textile, électronique), et surtout les services. Le pays cherche à renforcer sa compétitivité à l'échelle régionale et internationale en attirant les investissements étrangers, en soutenant les petites et moyennes entreprises (PME), et en misant sur l'innovation et les technologies numériques. La

Tunisie s'engage aussi dans des réformes fiscales et administratives pour améliorer le climat des affaires.

Sur le plan des objectifs, l'Algérie vise surtout à réduire sa dépendance au pétrole, à créer de l'emploi, et à soutenir les jeunes entrepreneurs. La Tunisie, de son côté, cherche à stabiliser son économie, à diversifier ses marchés d'exportation, et à encourager les initiatives privées dans un cadre plus libéral.

Enfin, en matière de management public et économique, l'Algérie adopte encore une approche assez centralisée, tandis que la Tunisie encourage davantage la décentralisation, la transparence, et l'agilité dans la gestion des institutions publiques.

Synthèse – Présentation de Keystone et de son environnement stratégique

L'analyse du chapitre 3 a permis de comprendre en profondeur le positionnement de **Keystone Algérie** et l'environnement stratégique dans lequel elle évolue. Ce positionnement est le fruit d'un projet régional porté par la maison-mère tunisienne, avec une volonté claire de s'adapter aux besoins spécifiques du marché algérien en matière de cybersécurité.

Dans un contexte marqué par la montée des cybermenaces, la pression réglementaire et l'évolution rapide des technologies, Keystone adopte une stratégie fondée sur la spécialisation, l'agilité, la proximité client et l'innovation locale. Sa chaîne de valeur démontre une maîtrise complète des activités clés du secteur, renforcée par une organisation structurée et des partenariats stratégiques.

Les outils d'analyse stratégique mobilisés — PESTEL, SWOT, VRIO et la chaîne de valeur — mettent en évidence :

- des **ressources distinctives** (expertise certifiée, gouvernance agile, outils développés en interne) ;
- des **opportunités de croissance réelles** sur un marché en pleine structuration (OIV, santé, finance) ;
- des **menaces persistantes** (concurrence étrangère, instabilité réglementaire, rareté des talents).

L'environnement algérien offre à Keystone un terrain d'expansion où ses **forces internes** (capital humain qualifié, culture de l'innovation, réactivité opérationnelle) deviennent de véritables leviers concurrentiels. L'entreprise parvient ainsi à concilier excellence technique, adaptation locale et ambition stratégique.

En somme, ce chapitre montre que la compétitivité de Keystone Algérie est fondée sur un triptyque solide :

- une **vision stratégique claire** alignée avec les enjeux du marché algérien,
- une **organisation agile** portée par une gouvernance participative,
- et une **valorisation efficace des compétences internes**, qui lui permet de se différencier durablement.

Conclusion générale

Conclusion générale

Ce mémoire s'est inscrit dans une démarche de réflexion stratégique autour d'une question centrale : **dans quelle mesure les compétences managériales des dirigeants influencent-elles la compétitivité des entreprises ?**. En prenant appui sur une étude de cas appliquée à Keystone Group, entreprise algérienne spécialisée dans la cybersécurité, ce travail a permis de croiser les fondements théoriques issus du management stratégique avec une analyse empirique rigoureuse.

La première partie de ce mémoire a posé les bases conceptuelles en identifiant et en catégorisant les **compétences managériales** selon une triple approche : technique, humaine et conceptuelle (Katz, 1974), enrichie par des dimensions comportementales, émotionnelles, cognitives et stratégiques. L'analyse a démontré que la compétence managériale ne se limite pas à un savoir-faire technique, mais qu'elle inclut une capacité à s'adapter, à diriger avec intelligence émotionnelle, à prendre des décisions complexes, et à accompagner le changement organisationnel. Ces compétences apparaissent comme des ressources rares, difficiles à imiter, et donc stratégiquement précieuses pour toute organisation (Barney, 1991).

Dans un second temps, le travail a porté sur **les compétences spécifiques des dirigeants**. Il est apparu que ces derniers jouent un rôle bien au-delà de la gestion quotidienne : ils incarnent la vision, la stratégie et la culture de l'entreprise. Leur aptitude à gérer les tensions, à mobiliser l'intelligence collective, à anticiper les risques et à stimuler l'innovation constitue un levier essentiel de performance durable. Le leadership transformationnel, l'agilité stratégique, la capacité de résilience et le pilotage du changement ont été mis en lumière comme des marqueurs décisifs de compétitivité.

L'étude de **la compétitivité des entreprises** a permis d'approfondir ce lien entre qualité managériale et performance stratégique. Dans un contexte global marqué par l'accélération technologique, l'instabilité économique et les bouleversements organisationnels, la compétitivité ne peut plus être envisagée uniquement sous l'angle des coûts ou des technologies. Elle dépend désormais de la capacité des dirigeants à orchestrer les ressources humaines, à créer un climat de confiance, à promouvoir l'apprentissage organisationnel et à donner du sens à l'action collective.

Ces analyses ont été mises à l'épreuve du réel dans le cadre d'une **étude de cas approfondie de l'entreprise Keystone**. L'approche méthodologique mixte — qualitative

(entretiens, analyse documentaire, benchmark) et quantitative (questionnaires, indicateurs internes) — a permis de révéler des constats pertinents :

- Le style de management est globalement participatif, mais manque de cohérence opérationnelle ;
- Les efforts des employés sont partiellement reconnus, ce qui impacte la motivation ;
- La communication managériale est présente, mais parfois inégalement perçue ;
- L'agilité de Keystone est réelle, mais ses processus manquent encore de formalisation et de projection stratégique.

L'analyse SWOT a mis en évidence les **forces** de Keystone (réactivité, savoir-faire local, présence dans un secteur en expansion), ses **faiblesses** (manque de structuration managériale, faible formalisation des décisions), ses **opportunités** (digitalisation, formation continue) et ses **menaces** (risques cybernétiques, pression concurrentielle, fuite des talents). Ces éléments ont permis de formuler des **recommandations concrètes** visant à structurer le management participatif, renforcer la formation des dirigeants, améliorer la gestion du changement et intégrer plus fortement la dimension humaine dans la stratégie globale.

En conclusion Ce travail confirme que les compétences managériales des dirigeants ne sont pas une variable secondaire, mais un levier stratégique fondamental de compétitivité durable. Dans une économie fondée sur la connaissance, l'agilité, et la collaboration, les dirigeants doivent conjuguer intelligence stratégique, lucidité managériale, capacité relationnelle et vision systémique pour piloter efficacement la transformation de leurs organisations.

L'exemple de Keystone démontre que même dans un environnement instable, une entreprise peut mobiliser son capital humain pour se distinguer, à condition que les dirigeants soient formés, soutenus, et engagés dans un processus de développement continu.

Ce mémoire se veut donc une contribution modeste, mais engagée, à la compréhension des dynamiques managériales contemporaines, en espérant qu'il puisse nourrir à la fois la réflexion académique et l'action pratique au sein des organisations.

Bibliographie

□ Bibliographie classée par ordre alphabétique

1. Ouvrages / Livres académiques

- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Boal, K., & Hooijberg, R. (2001). *Strategic Leadership Research: Moving On*. *The Leadership Quarterly*.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper Business.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2013). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- House, R. J. (1976). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Leadership Institute.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership Agility*. Jossey-Bass.
- Katz, R. L. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. *Harvard Business Review*.

- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*. The Journal of Social Psychology.
- March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. Free Press.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Mumford, M. D. et al. (2000). *Cognitive Skills and Leadership Performance*. Leadership Quarterly.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Rowe, W. G. (2001). *Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership*. Academy of Management Executive.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Simon, H. A. (1960). *The New Science of Management Decision*. Harper and Row.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*. California Management Review.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance*. Nicholas Brealey Publishing.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.

2. *Articles scientifiques et revues académiques*

- Harvard Business Review. (Divers auteurs). *Articles sur les compétences, la prise de décision et le leadership*.

- Leadership Quarterly. (2000-2020). *Articles sur les compétences cognitives, l'agilité et le leadership transformationnel.*

3. Sources institutionnelles, gouvernementales et professionnelles

- ANSSI (Algérie). (2023–2024). *Rapports stratégiques.* www.anssi.dz
- ARPT. (2023–2024). *Enquêtes sur les usages numériques.* www.arpt.dz
- Banque d'Algérie. (2024). *Bulletin économique trimestriel.* www.bank-of-algeria.dz
- CNDP (Algérie). (2024). *Projet de loi sur la protection des données personnelles.* www.cndp.dz
- Deloitte Afrique. (2024). *Tendances cybersécurité Afrique.* www2.deloitte.com
- FMI. (2024). *Rapport pays : Algérie.* www.imf.org/fr/Countries/DZA
- ISO. (s.d.). *Norme ISO 14001.* www.iso.org
- Ministère de la Numérisation (Algérie). (2024). *Plan Algérie Numérique 2030 / 5G.* www.mptic.gov.dz

4. Presse nationale / Sources journalistiques

1. El Watan. (2023–2024). *Articles sur les cyberattaques et les tendances digitales en Algérie.* www.elwatan.dz
2. TSA Algérie. (2023–2024). *Articles sur la numérisation et les enjeux de sécurité informatique.* www.tsa-algerie.dz

Annexes

Questionnaire pour dirigeant de la TUNISIE

I. Profil du dirigeant

1. Pouvez-vous nous présenter votre parcours professionnel et votre rôle dans l'entreprise ?

Je suis ingénieur en systèmes informatiques de formation, diplômé de l'École Nationale d'Ingénieurs de Tunis. J'ai fondé cette entreprise en 2015 après avoir travaillé près de 10 ans dans la cybersécurité et la gestion de projets IT. Aujourd'hui, je suis directeur général et je supervise la stratégie, les partenariats technologiques, et le développement commercial, tout en gardant un lien étroit avec les équipes techniques.

2. Quelles sont les principales caractéristiques du contexte entrepreneurial en Tunisie selon vous ?

C'est un environnement dynamique mais instable. Il y a de vraies opportunités, notamment dans le digital, la cybersécurité, l'agriculture intelligente ou l'outsourcing. Mais on est aussi confrontés à des difficultés : lenteurs administratives, instabilité réglementaire, faible accès au financement, et parfois un manque de culture entrepreneuriale dans les écosystèmes locaux.

3. Quels sont les défis que vous rencontrez le plus souvent dans la gestion de votre entreprise ?

Le recrutement de talents, leur fidélisation, l'adaptation rapide aux évolutions technologiques, et le financement de la croissance. La gestion des équipes intergénérationnelles et le développement d'un esprit d'innovation sont aussi des défis majeurs.

II. Compétences managériales

1. Quelles compétences managériales considérez-vous comme prioritaires pour un dirigeant en Tunisie ?

Je dirais : la flexibilité stratégique, la capacité à anticiper, la communication interpersonnelle, la gestion du stress et la prise de décision en incertitude. Dans notre contexte, il faut savoir improviser sans perdre la vision long terme.

5. Quelles compétences avez-vous développées principalement par l'expérience ?

La gestion humaine, sans aucun doute. On n'apprend pas à gérer les conflits ou à motiver une équipe en cours. C'est sur le terrain que j'ai appris à déléguer, à faire confiance, et à ajuster mon style selon les profils. J'ai aussi affiné ma capacité à lire les signaux faibles du marché.

6. Avez-vous bénéficié d'une formation spécifique en gestion, en management ou en leadership ?

Oui, j'ai suivi plusieurs modules de leadership à l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprise (IACE) et un programme en stratégie à distance avec HEC Paris. Mais l'apprentissage informel — par mentoring et échec — m'a autant formé.

III. Prise de décision et environnement local

1. Comment prenez-vous vos décisions stratégiques dans un contexte économique incertain ?

J'utilise une approche mixte. D'abord l'écoute terrain : retours des collaborateurs, clients et partenaires. Ensuite des tableaux de bord internes. Mais je prends aussi en compte l'intuition, que j'ai développée avec l'expérience. Et surtout, je ne décide jamais seul.

2. Quels outils utilisez-vous pour piloter votre entreprise ?

Nous utilisons des KPI intégrés dans un tableau de bord Power BI, couplé à notre CRM interne. Sur les aspects RH et gestion de projets, on travaille avec Asana et Odoo. L'analyse des données joue un rôle croissant dans ma prise de décision.

3. Avez-vous mis en place des pratiques de gestion spécifiques pour faire face aux contraintes locales ?

Oui : nous avons créé une cellule de veille réglementaire et mis en place une démarche qualité pour éviter les blocages administratifs. Nous privilégions aussi les partenariats locaux pour gagner en réactivité.

IV. Compétitivité et innovation

10. Quelles sont, selon vous, les clés de la compétitivité pour une PME tunisienne ?

L'innovation continue, la qualité des équipes, l'agilité organisationnelle, et une vraie capacité à comprendre les besoins spécifiques du marché tunisien et africain. Et aussi : la rigueur dans l'exécution.

11. Comment intégrez-vous l'innovation dans votre stratégie ?

Nous avons un comité innovation interne, un budget dédié R&D, et nous collaborons avec des start-ups. Chaque trimestre, nous lançons un projet pilote innovant, même à petite échelle. L'innovation fait partie de notre ADN.

12. Quel rôle joue la transformation digitale dans la croissance de votre entreprise ?

Essentiel. Elle nous permet de gagner en productivité, d'offrir des services de cybersécurité à distance, et d'avoir une structure décentralisée. Grâce au digital, nous avons pu accéder à des marchés à l'étranger sans ouvrir de bureau physique.

V. Dirigeant et performance globale

13. En quoi vos compétences managériales influencent-elles la performance de votre entreprise ?

Elles influencent tout. Une bonne compétence managériale permet de recruter les bonnes personnes, de garder les clients, de créer une culture forte. Mon rôle, c'est d'incarner une vision et de faire que cette vision devienne concrète et performante.

14. Avez-vous constaté un lien direct entre votre style de management et la motivation des collaborateurs ?

Oui. Quand je prends le temps d'écouter, de reconnaître le travail, et de déléguer intelligemment, la motivation augmente. Mais quand je suis trop dans l'urgence ou la directive, les équipes se referment. C'est un équilibre à maintenir.

15. Quelles sont les compétences que vous jugez indispensables pour faire face aux évolutions futures du marché tunisien ?

L'intelligence émotionnelle, la maîtrise du digital, la capacité à gérer des projets complexes, et surtout : la résilience. Le marché tunisien est incertain, mais plein d'opportunités. Il faut savoir rester debout, même quand l'environnement bouge.

Dirigeant de Keystone (Algérie)

Thème du mémoire : Les compétences managériales des dirigeants et leur impact sur la compétitivité de l'entreprise

I. Profil du dirigeant

1. Quel est votre parcours professionnel et votre fonction actuelle chez Keystone ?

Je suis diplômé en sécurité des systèmes d'information, avec une expérience de plus de 15 ans dans l'informatique et la gestion de projets. J'ai rejoint Keystone Algérie à sa création comme responsable technique, avant d'en devenir le directeur. Aujourd'hui, je supervise la stratégie de développement, la gestion des équipes, et la relation avec les partenaires internationaux.

2. Comment décririez-vous votre style de management ?

Je dirais que j'ai un style participatif mais exigeant. Je crois en l'autonomie des équipes, tout en maintenant un cadre clair. J'accorde beaucoup d'importance à la communication interne, à l'écoute active et à la montée en compétences de mes collaborateurs.

3. Quelles valeurs managériales guident votre manière de diriger ?

La rigueur, la transparence, la réactivité et le respect des engagements. Dans un secteur comme le nôtre, la confiance et la compétence sont essentielles. Je privilégie aussi la responsabilisation et le travail collectif.

II. Compétences managériales

4. Quelles compétences managériales vous semblent prioritaires dans votre fonction ?

La vision stratégique, la capacité d'adaptation, la communication interpersonnelle, et la gestion de la performance. Dans un environnement mouvant comme la cybersécurité, il faut être capable de réagir vite tout en gardant une ligne directrice.

5. Pensez-vous maîtriser davantage les compétences humaines, techniques ou stratégiques ? Pourquoi ?

J'ai une forte base technique, mais aujourd'hui je mise davantage sur les compétences humaines et stratégiques. Gérer une entreprise, ce n'est pas juste résoudre des problèmes techniques : c'est motiver les équipes, faire les bons choix, et anticiper les évolutions du marché.

6. Comment développez-vous vos compétences managériales (formation, expérience, réseau, etc.) ?

Beaucoup par l'expérience terrain, mais aussi à travers le coaching, des webinaires spécialisés en cybersécurité et en gestion, et l'échange avec mes homologues à l'international.

□ III. Prise de décision et système d'information

7. Quelles sont vos méthodes de prise de décision dans les situations critiques ?

Je combine l'analyse de données internes (incidents, performances, retours clients) avec la consultation de mon équipe de confiance. J'ai appris à ne pas décider seul dans l'urgence, mais à m'appuyer sur des faits et des avis experts.

8. Quel rôle jouent les outils d'information ou de cybersécurité dans vos choix stratégiques ?

Un rôle fondamental. Nos décisions stratégiques s'appuient sur la veille technologique, les indicateurs de risque cyber, et les outils d'analyse de vulnérabilité. Cela nous permet de prioriser les investissements et de répondre vite aux menaces.

9. Avez-vous mis en place un système d'aide à la décision spécifique ?

Oui, nous utilisons un tableau de bord qui regroupe des indicateurs techniques, commerciaux et RH. Nous avons aussi mis en place un processus de retour d'expérience après chaque projet, pour capitaliser sur ce qui a marché — ou pas.

□ IV. Dirigeant et performance globale

10. En quoi vos compétences influencent-elles directement la performance de Keystone ?

Elles influencent tout : la qualité des recrutements, la fidélisation des talents, la capacité à répondre à des appels d'offres complexes, ou encore à convaincre un client international. Un bon dirigeant fait gagner du temps, sécurise les décisions et motive l'engagement.

11. Avez-vous constaté un lien entre votre style de management et la motivation des collaborateurs ?

Oui. Quand j'accompagne les équipes, je vois des gens qui prennent des initiatives, qui défendent les projets. Mais dès que je suis trop distant ou rigide, la communication se bloque. L'équilibre est subtil, surtout dans un environnement technique.

12. Comment adaptez-vous votre management face aux évolutions du marché de la cybersécurité ?

J'adapte la structure : formation continue, mise à jour des certifications, partenariats avec des startups innovantes. Mais j'adapte aussi mon mode de communication, car la génération actuelle ne se gère pas comme celle d'il y a 10 ans.

□ **V. Compétitivité et innovation**

13. Quelles stratégies sont mises en place chez Keystone pour rester compétitive ?

Nous misons sur la spécialisation, l'expertise locale et la certification internationale. On cherche aussi à proposer des solutions personnalisées, avec un excellent service client. Et surtout, on essaie d'être réactifs dans un domaine où les menaces évoluent tous les jours.

14. Quelle est votre contribution personnelle dans l'innovation de l'entreprise ?

Je participe à l'identification de nouvelles technologies, j'encourage les idées en interne et je m'implique directement dans les projets pilotes. Mon rôle est d'ouvrir des portes et de faire tomber les barrières internes à l'innovation.

15. Quelles compétences vous semblent nécessaires pour faire face aux menaces concurrentielles futures ?

Leadership agile, veille technologique constante, maîtrise du risque, capacité à former vite les équipes, et surtout : une vision claire pour que l'entreprise reste alignée dans la durée, malgré la vitesse de changement.

Table des matières

<i>Remerciements</i>	I
<i>Dédicaces</i>	II
<i>Liste des abréviations</i>	III
<i>Liste des tableaux et schémas</i>	IV
<i>Sommaire</i>	V
<i>Introduction générale</i>	01

Chapitre I : Les compétences managériales des dirigeants

Introduction du Chapitre	06
Section 1 : Les compétences managériales	07
Introduction	07
1. Définition et nature des compétences managériales :	07
1.1. Définition des compétences :	07
1.2. Définition des compétences managériales :	07
2. Les principales compétences managériales	08
2.1. Les principales compétences managériales des dirigeants	09
2.2. La nature des compétences managériales	10
3. Les caractéristiques des compétences managériales	10
4. Les catégories des compétences :	11
5. Catégories des compétences managériales	12
5.1. Compétences cognitives	12
5.2. Compétences émotionnelles	13
5.3. Compétences comportementales	14

5.4. Compétences techniques	15
1. Les styles de management : formalité, informalité et compétences managériales.....	16
6.1. Les styles et les compétences managériales	17
6.1.1. Le style directif (ou autoritaire)	17
6.1.2. Le style participatif (ou démocratique)	18
6.1.4. Le style transactionnel.....	18
6.1.5. Le style transformationnel.....	18
6.2. Relation entre les compétences managériales et les styles de management.....	19
2. Les Enjeux des Compétences Managériales.....	19
7. Les trois dimensions des compétences managériales	20
3. Méthodes de développement des compétences managériales	22
Section 2 Les compétences managériales des dirigeants.....	29
2.1. Différences entre les compétences d'un manager classique et celles d'un dirigeant.....	29
2.2. Définition des compétences managériales spécifiques aux dirigeants :	30
2.3. Les catégories principales des compétences spécifiques aux dirigeants.....	30
2.3.1. Les compétences décisionnelles	30
2.3.2. Les compétences en gestion de l'innovation et du changement.....	31
2.3.3. Les compétences humaines et relationnelles.....	31
2.4. Le leadership stratégique des dirigeants : concept et enjeux.....	33
2.4.1 Définition du leadership stratégique	33
2.4.2 Types de leadership stratégique	33
2.4.3 Enjeux du leadership stratégique.....	35
2.4.4 Leadership transformationnel vs leadership transactionnel : approches différenciées ...	36

2.5. Rôle du dirigeant dans la transformation organisationnelle : adaptabilité et conduite du changement.....	38
2.6. Les compétences clés du leadership stratégique	39
2.7. Le rôle des dirigeants dans la mobilisation des compétences managériales	40
2.8. Diriger dans l’incertitude : les compétences managériales face au changement	41
Conclusion du Chapitre	42

Chapitre II : Les compétences managériales des dirigeants et la compétitivité des entreprises

Introduction	44
1. Définitions de la compétitivité	45
1.1. Compétitivité prix : l’avantage par la maîtrise des coûts	45
1.2. Compétitivité hors-prix : différenciation et création de valeur	46
1.3. Les facteurs internes et les compétences managériales des dirigeants	47
1.3.1. Nature stratégique des facteurs internes	47
1.3.2. Principaux facteurs internes	48
1.3.2. Le rôle catalyseur des compétences managériales	48
1.4. Impacts concrets des compétences managériales sur les facteurs internes	49
1.5. Les facteurs externes de la compétitivité de l’entreprise	50
1.5.1 Les facteurs externes :	50
1.5.1.1. Analyse PESTEL du contexte algérien (2023–2025)	51
1.5.1.2. Rôle des compétences managériales face aux dynamiques PESTEL	52
1.5.2. Les 5 forces de Porter	54
1.5.3. Impacts des facteurs internes et externes sur les résultats de l’entreprise.....	58

1.5.3.1.	L'influence directe des compétences sur la compétitivité interne.....	59
1.5.3.2.	Impacts des facteurs internes et externes sur les résultats de l'entreprise.....	59
1.6.	Lien entre compétences managériales et compétitivité	62
Section 2 L'impact des compétences managériales des dirigeants sur la compétitivité des entreprises : une approche approfondie.....		64
2.1.	Le rôle des dirigeants dans la compétitivité des entreprises :	64
2.2.	Compétences stratégiques des dirigeants : vision prospective et création d'avantages compétitifs.....	64
2.3.	L'importance de l'analyse stratégique dans l'étude des compétences managériales.....	66
2.4.1	Compétences décisionnelles des dirigeants : gestion de la complexité et prise de décision sous incertitude	67
2.4.2.	Compétences relationnelles des dirigeants : leadership émotionnel et capital humain..	68
2.4.3.	Compétences en innovation et transformation digitale des dirigeants : catalyseurs de compétitivité.....	69
2.4.4	Compétences en gouvernance et leadership responsable des dirigeants : vers une compétitivité durable.....	69
2.5.	Synthèse et perspectives	70
2.6.	Indicateurs de mesure de l'impact des compétences managériales sur la compétitivité...	70
2.6.1	Indicateurs financiers :	71
2.6.2	Indicateurs d'innovation	71
2.6.3.	Indicateurs humains : capital humain et engagement	72
2.6.4.	Indicateurs liés à la gouvernance responsable	72
2.6.5.	Indicateurs de performance stratégique	73
2.7.	Synthèse.....	74

2.8. Mon avis	74
Conclusion du Chapitre :	76

***Chapitre III Étude de cas : les compétences managériales et la
compétitivité chez Keystone.***

Introduction du Chapitre	78
Section 01 Présentation de Keystone Tunisie	78
1.1 Historique de l'entreprise	78
1.2 Activité principale de Keystone Tunisie	79
1.3 Structure organisationnelle de Keystone Tunisie.....	80
1.4 – Objectifs stratégiques de Keystone Tunisie	81
2 Présentation de Keystone Algérie	82
2.1. Historique et contexte d'implantation	82
2.2 – Activités principales de Keystone Algérie	84
2.3 Structure proposée – Présentation des Départements de Keystone.....	85
2.4 Approche en cybersécurité	87
2.4.1 Définition de la cybersécurité	87
2.4.2 Les dimensions de la cybersécurité	87
2.4.3 Types de la cybersécurité	87
2.4.4 les Avantages de cybersécurité	88
2.4.5 Inconvénients de la cybersécurité	89
2.3.6 Les principales menaces en cybersécurité.....	89
Section 2 résultat de l'enquête	90

1.	Cybersécurité et compétitivité des entreprises	90
1.1.	Le rôle du dirigeant et style de gouvernance chez Keystone Algérie	91
1.2.	Le lien entre gouvernance et management	91
1.3.	Style de gouvernance.....	91
1.4.	Style de management.....	91
1.5.	Impacts combinés sur la compétitivité	92
1.6.	Compétences managériales mobilisées	93
1.7.	Analyse de l’impact des compétences sur la compétitivité	97
1.8.	Positionnement stratégique de Keystone Algérie sur le marché de la cybersécurité ...	99
1.9.	Chaîne de valeur de Keystone Algérie (modèle de Porter)	100
1.10.	Analyse VRIO des ressources stratégiques de Keystone	102
1.11.	Analyse PESTEL (2024–2025)	104
1.12.	Analyse SWOT de Keystone Algérie (2024–2025)	105
1.13.	Analyse concurrentielle	107
1.14.	Enjeux stratégiques du secteur de la cybersécurité (2023–2025)	108
1.15.	Résultats observés (2023–2025)	109
1.16.	Recommandations pour Renforcer les Compétences Managériales et la Compétitivité de Keystone	112
3.18	Les limites de l’étude Les recommandations managériales de Keystone group	114
	<i>Conclusion générale</i>	119

Bibliographie

Annexes

Résumé

Résumé

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche de réflexion stratégique autour de l'impact des compétences managériales des dirigeants sur la compétitivité des entreprises. Dans un contexte économique mondialisé et en constante mutation, marqué par la digitalisation, la complexité des marchés et l'évolution rapide des attentes, les compétences managériales apparaissent comme un levier central de performance durable.

La première partie de ce travail a permis de définir et de catégoriser les compétences managériales, à travers une analyse approfondie des approches classiques et contemporaines : techniques, humaines, conceptuelles, mais aussi cognitives, émotionnelles et stratégiques. Cette section a souligné les enjeux liés à leur développement (formation continue, coaching, mentorat) et a détaillé les dimensions clés qui structurent la capacité d'un manager à guider une organisation vers l'excellence.

La deuxième partie a mis l'accent sur les compétences spécifiques aux dirigeants. Elle a analysé les différences entre un manager classique et un dirigeant, tout en mettant en lumière les rôles clés du leadership stratégique dans la transformation organisationnelle, la gestion de l'innovation, l'adaptabilité, la prise de décision et la mobilisation des équipes. Des typologies de leadership ont également été étudiées (transactionnel, transformationnel, adaptatif, visionnaire).

La troisième partie a été consacrée à l'étude de la compétitivité des entreprises, en mettant en évidence les liens étroits entre la qualité du management et la performance stratégique. L'analyse a démontré que les compétences managériales ne sont pas seulement des ressources humaines, mais de véritables avantages concurrentiels lorsqu'elles sont alignées avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Enfin, une étude de cas approfondie menée auprès de **Keystone Group**, entreprise algérienne spécialisée dans la cybersécurité, a permis de vérifier empiriquement ces hypothèses. Grâce à une approche méthodologique mixte (qualitative et quantitative), les résultats ont mis en lumière l'importance du leadership transformationnel, de la gestion du changement, de l'agilité organisationnelle et de la mobilisation des talents dans la construction de la compétitivité.

Ce mémoire ambitionne de contribuer à la fois à la recherche académique en management stratégique et à la réflexion pratique des dirigeants dans les secteurs en forte évolution. Il propose également des recommandations concrètes pour renforcer les compétences managériales et améliorer la performance durable des organisations.

Abstract

This dissertation is part of a strategic reflection on the impact of managerial skills on the competitiveness of companies. In a globalised and constantly changing economic context, marked by digitalisation, complex markets and rapidly changing expectations, managerial skills are emerging as a key lever for sustainable performance.

The first part of this study defined and categorised managerial skills, through an in-depth analysis of traditional and contemporary approaches: technical, human, conceptual, as well as cognitive, emotional and strategic. This section highlighted the issues involved in their development (ongoing training, coaching, mentoring) and detailed the key dimensions that structure a manager's ability to guide an organisation towards excellence.

The second part focused on the skills specific to leaders. It analysed the differences between a traditional manager and a leader, while highlighting the key roles of strategic leadership in organisational transformation, innovation management, adaptability, decision-making and team mobilisation. Typologies of leadership were also studied (transactional, transformational, adaptive, visionary).

The third part was devoted to the study of company competitiveness, highlighting