

Les Compétences Clés et L'avantage Concurrentiel : La Qualité du Produit Cas de la Société : Les Grands Moulins du Dahra Mostaganem

Pr. KERZABI Abdellatif

Professeur d'enseignement Supérieur, Univ. de Tlemcen
E-mail : kerzabi57@gmail.com

Mme DEBBAHI Yamina

Doctorante, Université de Tlemcen
E-mail : kerzabi57@gmail.com

Résumé :

A travers cette recherche, nous avons tenté de mettre en exergue l'importance des compétences clés dans la distinction de l'entreprise des concurrents et le maintien d'un avantage concurrentiel certain et durable. Notre recherche s'appuie sur une étude de cas dans une société agroalimentaire « Les Grands Moulins Du Dahra Mostaganem » reconnue pour la qualité de ses produits, une compétence organisationnelle clé dans la devance des concurrents. Il convient néanmoins de ne pas faire l'impasse sur les ressources et les compétences de son personnel.

L'étude empirique décrit les différentes compétences clés maîtrisées par l'entreprise (maîtrise des technologies, la capacité d'innovation, la maîtrise du système d'information, la veille stratégique, la qualité et la qualité totale des produits) facteurs déterminants dans la réussite de l'entreprise.

Mots clés : compétences clés, avantage concurrentiel, compétences humaines, mondialisation, concurrence, technologie, innovation, système d'information, veille stratégique, qualité et qualité totale des produits.

ملخص:

من خلال هذا البحث نود تسليط الضوء على أهمية الكفاءات الجوهرية في تمييز المؤسسة عن المنافسين والحفاظ على الميزة التنافسية. هذا البحث يقوم على أساس دراسة حالة في مؤسسة الصناعة الغذائية " المطاحن الكبرى للظهرة مستغانم" المعروفة بنوعية منتجاتها والتي تعتبر كفاءة مؤسساتية جوهرية لتجاوز المنافسة. لكن ينبغي أن لا نتجاهل موارد وكفاءات موظفيها.

وتصف الدراسة الميدانية مختلف الكفاءات الجوهرية المتحكم فيها من طرف المؤسسة (التحكم في التكنولوجيا القدرة على الإبداع، التحكم في نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية الجودة والجودة الشاملة للمنتجات) عوامل رئيسية لنجاح المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات الجوهرية، الميزة التنافسية، الكفاءات البشرية، العولمة، المنافسة، التكنولوجيا، الإبداع، نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية، الجودة و الجودة الشاملة للمنتجات

Introduction :

La mondialisation, la concurrence, la nécessité d'être d'avantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir et à gérer la planification des besoins de l'entreprise, ont amené les entreprises à mettre en place des solutions efficaces afin de rechercher et acquérir un avantage concurrentiel significatif, durable et défendable. C'est pourquoi les compétences clés prennent de plus en plus d'importance car elles permettent à l'entreprise de se distinguer de la concurrence.

Dans un environnement concurrentiel, le concept compétence dépasse la définition limitée de la compétence individuelle, vers une notion plus large celle de la compétence collective. Mieux encore, la tendance aujourd'hui se dirige vers la compétence organisationnelle.

Parmi ces compétences organisationnelles, certaines sont considérées comme des compétences clés. C'est pourquoi, il est indispensable de les déterminer car elles sont des éléments stratégiques qu'une entreprise doit maîtriser pour être compétitive dans une activité donnée. La question que l'on peut se poser est alors:

Quelles sont les compétences vitales à l'entreprise qui lui procurent un avantage concurrentiel certain ?

A cet effet, nous formulons les hypothèses suivantes :

- 1) Certaines compétences organisationnelles (compétences clés) permettent à l'entreprise de devancer ses concurrents ;
- 2) L'entreprise se doit de rechercher les meilleures compétences humaines à l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés.

Choix du sujet :

Notre choix a porté sur ce thème pour les raisons suivantes :

- C'est un sujet qui reste d'actualité ;
- Enrichissement de la bibliothèque sur ce sujet ;

- Sujet abordé pour la première fois dans l'université ;
- Déterminer la place de ce thème dans le management de l'entreprise ;
- Attirer l'attention des managers sur l'importance des compétences clés ;
- obtenir beaucoup plus de données sur ces compétences comme un moyen de surpasser les concurrents ;
- privilégier l'investissement humain car considéré comme valeur sûre et déterminante pour la réussite de l'entreprise.

I. Les théories de la compétence :

1. La théorie des ressources :

La théorie des ressources ou ressource- based view dans les pays anglo – saxons, ¹ a permis de proposer une nouvelle voie pour imaginer la stratégie de l'entreprise et a donné un sens à la notion de compétence organisationnelle. Cette théorie s'inspire largement de l'ouvrage d'Edith Penrose (1959), "The Theory of the growth of the firm". La firme, selon Penrose, est une collection de ressources productives.

Dans ce courant, une firme se définit par rapport à ces ressources tangibles (ressources financières, physiques, humaines) et intangibles ou immatérielles (connaissances, compétences, marque, notoriété, savoir-faire). Elles sont soit spécifiques à la firme (comme la notoriété), soit génériques (une machine achetée sur le marché).

2. La théorie évolutionniste :

La théorie évolutionniste s'est d'abord développée à partir de l'ouvrage de Richard Nelson et Sydney Winter, ² *An Evolutionary Theory of Economic Change* (1982).

Cette théorie est un prolongement de la théorie des ressources fondée sur un élargissement du concept de ressource.

Chaque entreprise est caractérisable par ses actifs spécifiques qui déterminent son évolution, Nelson et Winter démontrent que les savoir- faire d'une firme sont inscrits dans des routines organisationnelles, comme ces routines s'appuient sur des connaissances en partie tacites, elles ne peuvent être imitées, elles sont rares, difficiles à échanger, et appropriables qui vont donc différencier

¹ Bernard Baudry, « *économie de la firme* », édition La Découverte, Paris, année 2003, pp 28 - 29.

² Gilles Bressy, Christian Konkuyt, « *économie d'entreprise* », 7ème édition, édition Dalloz, Paris, année 2004, pp 10 -11.

les firmes et être à la base des performances différentes entre des firmes concurrentes.

II. Les compétences de l'entreprise :

Les compétences organisationnelles correspondent à ce que l'entreprise sait faire,³ par rapport à ce qu'elle possède.

Ainsi, la théorie des ressources propose que les compétences organisationnelles stratégiques permettent à l'entreprise de : « maintenir ou d'étendre son avantage compétitif en offrant la possibilité d'augmenter les actifs spécifiques par rapport aux concurrents ».

1. Les compétences clés :

Les compétences clés peuvent être définies comme : ⁴ un ensemble de savoirs et de technologies qui permettent à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle ».

La compétence clé peut être également considérée comme : « un savoir-faire ou une technologie spécifique à une entreprise, qui lui procure un avantage concurrentiel durable dans un secteur économique donné ».

Les compétences clés sont issues de la façon dont une entreprise utilise ses aptitudes et ressources internes par rapport à la concurrence. Se situant par rapport à la concurrence, les compétences sont, dès lors, les sources d'avantages concurrentiels.

1.1. Les caractéristiques des compétences clés :

On peut résumer les caractéristiques des compétences clés comme suit:⁵ Monnayables, rares et uniques, difficiles à imiter, difficiles à substituer, invisibles par les concurrents, essence de l'avantage concurrentiel que l'organisation peut maintenir dans le temps, d'une importance capitale dans la prise des décisions stratégiques de l'entreprise, comme la diversification, difficiles à acquérir, parce qu'elles sont propres et unique à l'entreprise (exemple l'image de marque).

³ Cécile Dejoux, « *les compétences au cœur de l'entreprise* », édition Organisation, paris, année 2001, p 196.

⁴ Cécile Dejoux, « *les compétences au cœur de l'entreprise* », opcit, p 196.

⁵ Emmanuelle Reynaud, « *Compétences centrales : Premier pas vers une définition opérationnelle* », Cédérom de L'AIMS 2001 , Québec, sur le site [www. strategie-aims.com/quebec/web/actes/f-167-cd.pdf](http://www.strategie-aims.com/quebec/web/actes/f-167-cd.pdf) consulté le 19/11/2009.

1.2. Les types de compétences clés qui procurent à l'entreprise un avantage concurrentiel certain :

1.2.1. La maîtrise des technologies:

Dans l'environnement actuel où apparaissent constamment des équipements, des moyens de communication la maîtrise de technologies performantes est devenue une compétence clé pour l'entreprise. Alors que les mutations technologiques souvent considérées comme une menace pour les entreprises qui ne les maîtrisent pas, elles peuvent au contraire devenir une compétence clé pour celles qui ont un potentiel technologique plus performant que celui des concurrents. La technologie n'est plus considérée comme une variable extérieure, indépendante de l'entreprise et accessible de la même manière par tous les concurrents. La technologie fait partie des variables stratégiques car lorsque les technologies maîtrisées par l'entreprise sont distinctives, exclusives, elles concourent à donner à l'entreprise un avantage concurrentiel.⁶

1.2.2. La maîtrise du système d'information:

Être compétitif aujourd'hui, c'est accéder avant les concurrents aux informations qui permettent d'anticiper les besoins et les réactions du marché : le lancement d'un nouveau produit, la découverte d'un nouveau processus ou d'une nouvelle technologie.

Le besoin de collecter, de traiter et de diffuser des informations, le besoin de coordination croissant des activités au sein des entreprises sont les nouvelles sources de l'avantage concurrentiel. C'est au système d'information de prendre en charge ces besoins grâce aux nouvelles technologies de l'information.

Ainsi la maîtrise du système d'information, permet à l'entreprise de se constituer ou de maintenir une compétence clé, c'est à dire un caractère distinctif qui assure sa compétitivité à long terme.⁷

1.2.3. L'innovation:

L'innovation est un moyen qui permet de se doter d'un avantage compétitif car c'est l'élément différenciateur qui permet à chaque entreprise de se démarquer

⁶ Martin Darbelet, « *Économie d'entreprise BTS Tertiaires* », « fiche 79, l'impact stratégique de la technologie », 2ème édition, édition Foucher, année 2008, p 167-168.

⁷ Eric Balança, Bruno Kerouanton, Jean Lacroix, Eric Petit, Erick Sabatier, « *Maitrise et protection de l'information* » Études du CNISF, 2004, sur le site : www.cnisf.org/biblioth_cnisf/.../maitrise_protection_info.pdf-consulté le 10/02/2010.

et de gagner de nouveaux marchés en leur procurant quelque chose d'unique et désiré par, que leurs compétiteurs n'ont pas.

Autrement dit, innover c'est trouver de nouvelles façons uniques d'apporter davantage de valeur aux clients, et innover de façon continue est la pierre angulaire pour développer un avantage compétitif et durable.

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de leur environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation qui est essentielle pour assurer leur croissance et leur développement afin de ne pas disparaître ainsi la capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

C'est pourquoi l'innovation est aujourd'hui un avantage décisif à l'entreprise en différenciant ses produits par rapport à ceux de la concurrence car elle se trouve seule ou presque à vendre un produit avec des caractéristiques très spécifiques.

Comme le montre Michael Porter dans ses écrits, la vieille compétitivité était statique. Les entreprises les mieux placées étaient celles qui avaient les coûts les plus bas.

La nouvelle compétitivité est dynamique. Elle repose sur la capacité à innover et à améliorer sans cesse les produits.

Dans un contexte de concurrence accrue, l'innovation est au cœur des préoccupations des entreprises car elle constitue une opportunité et tend à devenir une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises.⁸

1.2.4. La veille stratégique:

La veille stratégique est un système d'aide à la décision qui observe et analyse l'environnement externe, et les impacts économiques présents et futurs pour détecter les menaces et saisir les opportunités de développement. Elle s'appuie essentiellement sur les informations ayant un caractère stratégique ou décisions importantes lui associant le terme de veille stratégique ».⁹

La mise en place d'un processus de veille permet à l'entreprise de :

- Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou autres : l'entreprise

⁸ Yves Laurent Turcotte, « Améliorer ou Innover? L'innovation, la véritable création de valeur », Promaintech, 2010, sur le site www.pmtn.com/nouvelles-PMTN/entreprise_977_1364_fr/ consulté le 12/02/2010.

⁹ David Coudol & Stéphane Gros, « veille stratégique, concurrentielle, technologique », Observation de la veille Stratégique et de l'Intelligence Economique, 17 juin 2006, sur le site www.veille.ma/La-veille-strategique.html consulté le 14/02/2010.

- doit appréhender les menaces ou les opportunités de son marché ;
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents ;
 - Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits. Développer de nouveaux produits et se positionner sur de nouveaux marchés ;
 - Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions.¹⁰

Aujourd'hui l'enjeu de toute entreprise est sa survie. Il faut définir l'environnement pertinent, identifier les sources, détecter, analyser, diffuser l'information recueillie, organiser et formaliser l'activité de veille.

Il est indispensable à une entreprise qui veut être présente sur le marché de connaître les risques qu'elle peut rencontrer par rapport à son domaine d'activité pour permettre de saisir les opportunités de développement : créer de nouveaux produits, devenir plus performant, mieux vendre, et surtout d'obtenir un avantage compétitif.

1.2.5. La qualité du produit :

La qualité désigne l'aptitude de l'entreprise à faire apprécier son produit auprès de sa clientèle, La satisfaction que devrait apporter la qualité du produit devrait augmenter la fidélité du client et concéder à l'entreprise un avantage concurrentiel sur ses concurrents.

La différenciation de ses produits par la qualité est source d'avantage compétitif pour l'entreprise, qui privilégiera une stratégie par la qualité à une guerre des prix ruineuse.

Certaines entreprises sont aujourd'hui certifiées selon la norme ISO. En s'impliquant dans cette démarche, toutes ont voulu faire reconnaître par un organisme accrédité leur capacité à gérer la qualité dans leur entreprise.

Ces organismes certificateurs ont pour rôle de contrôler la conformité des systèmes mis en place par rapport aux normes. Ils procèdent également à des audits de suivi des systèmes et de renouvellement des certificats selon les programmes établis avec les entreprises.

¹⁰ Étude réalisée par l'institut innovation informatique entreprise (3IE), et Ecole Pour l'Informatique et les Techniques Avancées (EPITA), « *La veille stratégique, les yeux et les oreilles de votre entreprise ?* » Année 2001, sur le site www.jinnove.com/upload/documentaire/VS.pdf, consulté le 15/02/2010

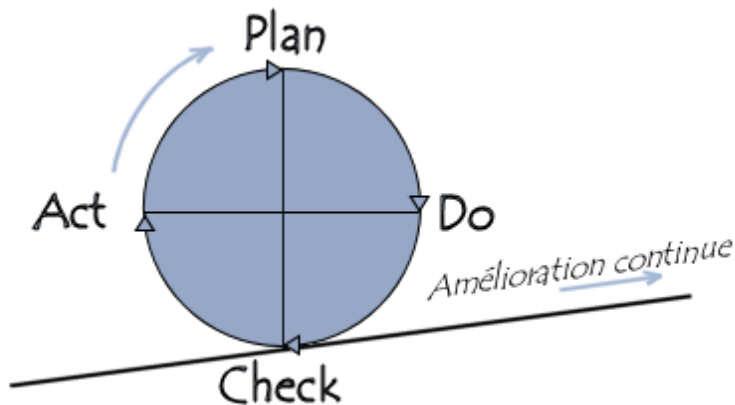
➤ **Les principales composantes du management de la qualité :**¹¹

✓ **La maîtrise de la qualité :**

William Edwards Deming, divise la maîtrise de la qualité en quatre activités à travers le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) encore appelé « roue de Deming ». Le cycle PDCA de Deming s'applique à toutes les situations et à tous les domaines où la maîtrise de la qualité est souhaitée. Il désigne les quatre temps suivants :

- **Plan (Planifier):** Planifier, préparer le travail à effectuer, établir les objectifs, et définir les tâches à exécuter.
- **Do (Mettre en place):** Faire, réaliser, exécuter les tâches prévues ;
- **Check (Contrôler):** Cette phase consiste à vérifier l'atteinte des objectifs fixés, Vérifier que les actions mises en place sont efficaces et atteignent l'objectif défini ;
- **Act (Agir):** Corriger, ajuster, rechercher des points d'améliorations, prendre les décisions qui s'imposent.

Figure 1 : La roue de Deming



Source: Jean-François Pillou, « *CMMI (Capacity Maturity Model Integrated)* » revue Comment Ça Marche , 16 décembre 2004, dernière modification le 14 octobre 2008, sur le site www.commentcamarche.net/contents/qualite/cmml.php3 - consulté le 17/2/2010.

¹¹ Gracien Marc-Hérol. « *Le management de la qualité, la notion de qualité des produits* », revue Management 3 décembre 2009, sur le site <http://production-management.over-blog.com/article-le-management-de-la-qualite-la-notion-de-qualite-des-produits-40486631.html>, consulté le 05/3/2010.

✓ **L'assurance de la qualité :**

L'assurance qualité est la garantie du maintien d'un certain niveau de qualité. Elle a ainsi pour but de rassurer le client sur la qualité de la prestation de l'entreprise. La certification ou accréditation est ainsi une reconnaissance écrite, de la conformité d'un produit ou d'un système à un niveau de qualité. L'assurance de la qualité vient en complément à la maîtrise de la qualité pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie.

✓ **L'amélioration permanente de la qualité :**

L'ISO 9000-2000 définit l'amélioration de la qualité comme « la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité ». De façon plus large, on parle du concept d'amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable. L'amélioration de la qualité de produits est un facteur essentiel de rentabilité et de compétitivité. Car, cette amélioration de la qualité permet, de gagner des parts de marché, grâce à une meilleure qualité et à des prix plus faibles.

➤ **De la qualité vers la qualité totale :**

Le concept de qualité totale est devenu un état d'esprit à acquérir et à développer dans l'entreprise par les dirigeants pour que le client puisse être entièrement satisfait. La mise en place d'une démarche de qualité totale concerne donc toutes les activités de l'entreprise, depuis l'identification des besoins des clients jusqu'à l'après vente. Elle doit être le résultat de l'action de tous les services de l'entreprise.¹²

La qualité totale essaye d'arriver à l'excellence en se donnant des objectifs, dont les 5 zéros :

- **Zéro défauts:** Mise en place d'actions de formation pour améliorer la performance et la motivation des opérateurs ;
- **Zéro délais :** Mise en place d'une gestion des flux de production performante qui élimine les temps morts des opérateurs c'est-à-dire supprimé les attentes ;

¹² Jean Marie Messier, « *la gestion de la qualité : a la recherche de la qualité totale* », revue management 2, 7 février 2010, sur le site : <http://campusaniort.over-blog.com/article-la-qualite-totale-l-essentiel-44458173.html>, consulté le 20/3/2010.

- **Zéro stocks** : Mise en place d'une gestion de stock en « juste à temps » ;
- **Zéro papiers** : Généralisation des rapports à travers la messagerie interne sans nécessité d'impression et de paperasserie inutile ;
- **Zéro pannes** : Mise en place d'un processus de fabrication fiable et système de maintenance performant ;

De nos jours, on pourrait rajouter aussi,

- **Zéro déchets** : Éviter de produire avec trop de chutes, ce qui est inutile et dangereux ;
- **Zéro nuisances** : Absence de rejets de fumées, copeaux, pollution, pendant la fabrication et pendant l'utilisation du produit.¹³

Traditionnellement, la compétitivité des entreprises s'appuyait sur la maîtrise des coûts et la recherche d'un prix peu élevé, sur le respect des délais et la qualité du produit lui-même. La démarche actuelle se veut plus globale : on parlera de qualité totale.

Cette adaptation permanente des produits aux attentes des clients et à leur évolution, par la maîtrise de toutes les activités de l'entreprise permet de sauvegarder l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Cas pratique :

Dans le cas pratique on va essayer d'appliquer ce qu'on a abordé théoriquement sur une société agroalimentaire qui est « Les Grands Moulins du Dahra Mostaganem » pour savoir quelles sont les compétences clés maîtrisées par l'entreprise afin dépasser la concurrence.

Et pour atteindre notre objectif on a utilisé la méthode de recherche suivante :

En plus des fondements théoriques, nous recourrons à une enquête en ciblant des entretiens directs par l'apport d'un questionnaire pour chaque entretien, car la qualité des réponses de cette méthode est assurée, grâce à la présence de l'enquêteur. Cette forme d'entretien permet à l'acteur de s'exprimer librement, ainsi d'avoir le maximum d'informations.

I. Présentation de l'entreprise :

L'entreprise « Grands Moulins du Dahra Mostaganem » fut fondée par son PDG Mr Metidji Hocine en lui donnant le caractère d'entreprise unipersonnelle à

¹³ Thomas Lugagne, cours de terminale (sciences et technologies de la gestion), « *management des organisations : le processus et le diagnostic stratégique* », Chapitre l'avantage concurrentiel, Partie 8.

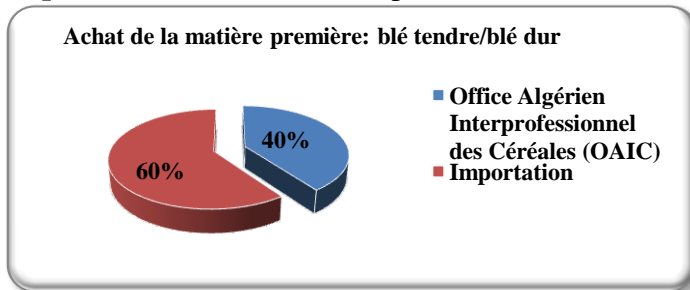
responsabilité limitée (EURL) pour devenir le 16 octobre 2008 une société par actions (SPA) avec un capital social de 3 959 660 000 DA. L'entreprise a pour mission la transformation du blé dur et tendre, la commercialisation et la livraison de ses produits (farine, semoule, couscous, son).

II. Fiche technique de l'entreprise :

L'investissement productif de l'entreprise « Les Grands Moulins du Dahra Mostaganem » se compose de :

- une semoulerie pour la production de la semoule ;
- deux minoteries pour la production de la farine ;
- Une couscousserie pour la production du couscous.

Graphique 1 : Achat de la matière première :(blé tendre/blé dur).



Source : responsable achat matière première de l'entreprise.

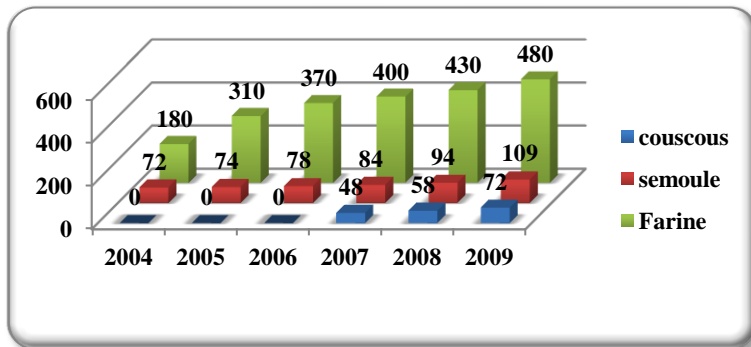
Les approvisionnements auprès des fournisseurs internationaux pour les raisons suivantes :

- Manque dans la diversification des fournisseurs nationaux ;
- Insuffisance de la production locale ;
- La qualité de la matière première importée.

A travers les importations, l'entreprise recherche :

- A assurer la garantie et la qualité de blé acheté ;
- A instaurer un climat de confiance entre les deux parties [acheteurs/fournisseurs] ;
- La disponibilité régulière de blé (surtout en cas de pénurie sur le marché national) ;
- A éviter l'interdépendance d'un seul fournisseur en appliquant la mise en concurrence pour un meilleur rapport qualité/prix et délais.

Graphique 2 : Evolution de la production de l'entreprise « Les Grands Moulins»

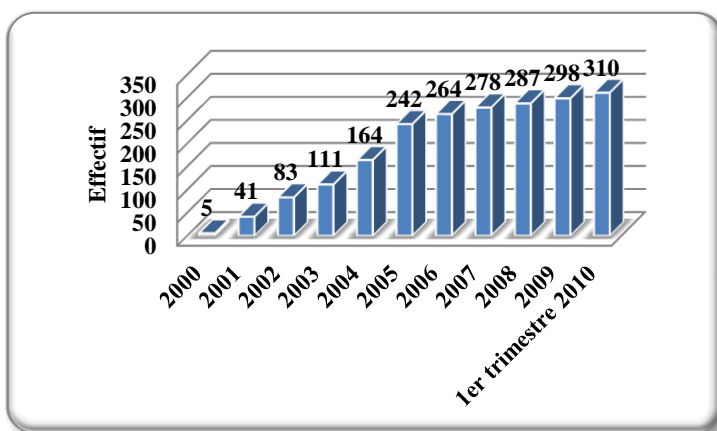


Source : responsable production de l'entreprise

Ces données indiquent un accroissement considérable au niveau de la production de la « GMD », la farine est en tête de cette évolution en passant de 180 tonnes /jour en 2004 pour atteindre 480 tonnes /jour en 2009, soit une évolution de 38%, pour la semoule la quantité produite est passée de 72 tonnes/jour en 2004 a 109 tonnes /jour en 2009, soit une évolution de 66%, quant au couscous le début d'activité était en janvier 2007 avec une quantité produite de 48 tonnes/jour pour arriver en 2009 a 72 tonnes/jour, soit une évolution de 67%

Graphique 3

Evolution des effectifs de l'entreprise « Les Grands Moulins du Dahra »



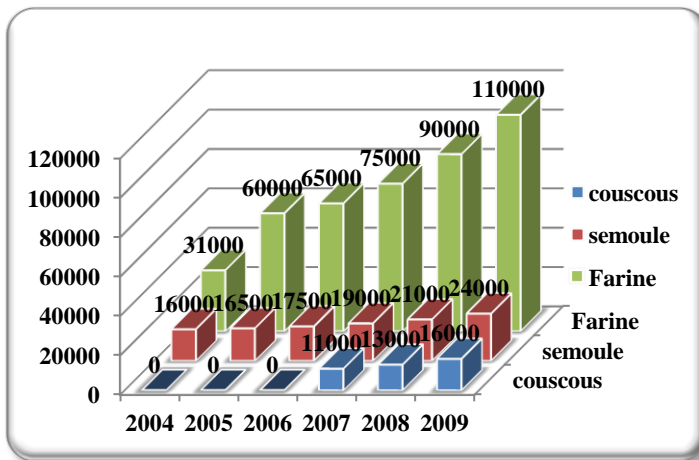
Source : directeur des ressources humaines de l'entreprise

L'augmentation des effectifs est principalement due à :

- La mise en service de la deuxième minoterie en 2004 ;
- Début d'activité de la production du couscous en janvier 2007 ;
- Diversification de la gamme de produits ;
- L'évolution de la production ;
- Le besoin de nouvelles compétences (responsable de management de qualité) au vu des exigences de certificats qualité ISO 9001 durant l'exercice 2006.

Graphique 4

Évolution de la quantité vendue des produits de l'entreprise « Les Grands Moulins du Dahra Mostaganem »



Source : responsable production de l'entreprise

L'interprétation graphique illustre l'évolution mensuelle de la quantité vendue des produits, cette évolution est considérable : pour la farine, la quantité vendue est passée de 3100 tonnes /mois en 2004 pour atteindre 11000 tonnes /mois en 2009, soit une évolution de 28% pour la semoule les ventes sont passés de 1600 tonnes /mois en 2004 pour arriver en 2009 à 2400 tonnes /mois, soit une évolution de 66%, et pour la couscous la quantité vendue est passée de 1100 tonnes /mois en 2007 à 1600 tonnes /mois en 2009 soit une évolution de 68%.

III. Les produits de l'entreprise « Les Grands Moulins du Dahra Mostaganem » :

L'entreprise « Grands Moulins Du Dahra Mostaganem » fournit des produits « bio » exemptés de tout additif et qui répondent aux normes ISO 9001-2000.

1. Les farines :

- **Les farines de blé tendre:** Farine supérieure: (pour les ménagères). / Farine panifiable : (pour les boulangers)
- **Les farines spéciales:** Farine améliorée/Farine pour gâteaux/Farine pour pain complet. /Farine pour pain seigle/Farine pour pain compagne/Farine pour pain au son/Farine pour pain d'orge/Farine à graines (céréales)/Farine biscuitière/Farine pour gaufrettes /Farine pour pizza/Farine pour viennoiserie (croissant et pain au chocolat)/Farine pour buns (pain de mie, hamburger).

2. Les semoules de blé dur : La semoule est produite par mouture de blé dur, en utilisant des tamis : La semoule supérieure grosse (Tamis gros)/La semoule supérieure demie grosse (Tamis moins fin)/La semoule supérieure moyenne (Tamis beaucoup plus fin)/La semoule supérieure fine (Tamis encore plus fin)/La semoule courante « sssf » (semoule sassée super fine) (Tamis Très fin)/La semoule courante « 1^{ère} catégorie ».

3. Le couscous: Le couscous gros/Le couscous moyen/ Le couscous fin/Le couscous pour mesfouf.

4. Les issus de meunerie : Le son.

IV. Les types des compétences clés de l'entreprise « Les Grands Moulins du Dahra » :

1) La maîtrise des technologies:

Les moulins de l'entreprise (minoterie, semoulerie, couscousserie) sont équipés des technologies de BÜHLER, Leader mondial dans la construction des équipements meuniers.

Grâce à la maîtrise de la technologie des équipements de production, l'entreprise « Les Grands Moulins du Dahra » assure le pilotage de moulin à distance (automatisme), maîtrise de la qualité des produits qui peut être exigée par le processus de fabrication, mélange et dosage des ingrédients, moins de consommation d'énergie, conservation des caractéristiques gustatives et nutritionnelles des produits. L'exclusivité et la maîtrise des technologies, permet

à l'entreprise d'être distinctive par rapport à ses concurrents, cette compétence clé concourt à donner à l'entreprise un avantage concurrentiel.

2) la maîtrise du système d'information :

L'entreprise « Grands Moulins du Dahra Mostaganem » a lancé sous l'égide de la SPA Metidji Holding le projet « **ERP** » **E**ntreprise **R**essources **P**lanning, un système d'information qui permettra à l'entreprise de gérer un ensemble de processus en intégrant l'ensemble des activités comme les finances, la production, la gestion des stocks, les achats, les ventes.

L'entreprise ne considère pas cette maîtrise du système d'information comme une compétence distinctive, mais qui consiste à relier les différentes activités de l'entreprise, de sorte qu'elles puissent interagir de manière globale dans un souci de renforcement de son niveau de gestion interne.

3) La capacité d'innovation :

L'entreprise « Grands Moulins » porte beaucoup d'intérêt à l'innovation permanente, cette innovation vise principalement la fabrication de nouveaux produits et l'amélioration des produits existants.

Pour les produits nouveaux, « Les Grands Moulins du Dahra » est la seule entreprise sur le territoire nationale qui a pu proposer aux consommateurs 15 qualités de farine, 6 qualités de semoules, et 4 qualités de couscous.

Par ailleurs, il semble important de préciser que l'entreprise projette l'élargissement de sa gamme de production pour répondre au mieux aux nouvelles tendances de consommation en envisageant :

- ✓ La proposition de quatre nouvelles farines parmi lesquelles on distingue ce qui suit : Farine spéciale cake/ Farine spéciale pain d'épice/ Farine spéciale beignets/Farine spéciale génoise ;
- ✓ L'extension de son activité pour se lancer dans la production des pâtes alimentaires

Et dans le même ordre d'idée, l'entreprise propose plusieurs types de conditionnements de ses produits : 1 kg, 5 kg, 10 kg, 25 kg, 50 kg.

La mise en œuvre d'une stratégie d'innovation et de favoriser le succès des nouveaux produits commercialisés apparaît pour Les Grands Moulins Du Dahra comme un enjeu majeur dans la compétition à laquelle elle se livre.

Cette innovation a permis à l'entreprise de se démarquer de la concurrence et de gagner de nouveaux marchés par la mise à disposition de produits nouveaux indisponibles sur le marchés par leurs concurrents. C'est un moyen qui vise à favoriser le développement, la performance de l'entreprise, le renforcement de sa

position concurrentielle sur le marché par le maintien d'un avantage concurrentiel durable.

4) la veille stratégique :

L'entreprise « Grands Moulins du Dahra » a choisi La veille stratégique pour surveiller son environnement global en vue d'anticiper les menaces et les opportunités à moyen et long terme.

Dans le contexte de compétition actuelle entre les entreprises agroalimentaires, il a été nécessaire pour l'entreprise d'être constamment à l'écoute de son marché, d'améliorer sa compétitivité, c'est pourquoi l'entreprise a fait appel a des superviseurs extérieurs qui fourniront l'information nécessaire a cette mesure.

La mise en place des superviseurs a permis à l'entreprise de comparer son savoir faire et le développer, d' améliorer la qualité de ses produits, de créer de nouveaux produits, de devenir plus performante, de mieux vendre, et surtout d'obtenir un avantage compétitif.

5) la qualité du produit de l'entreprise « Les Grands Moulins Du Dahra » :

L'entreprise s'est engagée à mettre en place un organisme à l'écoute des clients afin de déterminer leurs attentes pour pouvoir définir des produits qui correspondront le mieux a leurs besoins en ayant pour but leur satisfaction dans le meilleur rapport qualité/prix.

L'orientation "client" implique de faire pénétrer la voix du client au sein de l'entreprise pour influencer la façon de travailler, mais aussi pour améliorer en permanence la qualité des produits, par voie de conséquence l'entreprise ne cesse de l'observer au centre de ses préoccupations par la recherche incessante de sa satisfaction.

➤ Maîtrise de la qualité des produits de l'entreprise « Les Grands Moulins du Dahra Mostaganem »

Depuis la sélection de blé jusqu'au conditionnement des farines, des semoules, et du couscous le processus de transformation est étroitement surveillé et les points de contrôle multipliés afin d'offrir aux consommateurs des produits d'une qualité irréprochable dans le respect total de l'environnement. Cette démarche perfectionniste explique l'engouement actuel pour les produits des Grands Moulins du Dahra qui connaissent un succès de plus en plus retentissant auprès des professionnels mais également les clients. Le responsable laboratoire et son équipe sont chargés des prélèvements des produits en cours et fin de fabrication, de l'exécution des analyses chimiques

(taux d'humidité, taux de cendres, le taux de granulation des matières premières (blé dur et tendre) et des produits finis (farine, semoule, couscous), de l'enregistrement des résultats obtenus et remarques constatées, et de l'établissement des bulletins de libération des produits finis.

Le laboratoire garantit et vérifie la qualité des produits et la fiabilité des résultats.

➤ **L'assurance qualité :**

Engagée depuis l'année 2004 dans une politique de management de la qualité de ces activités, l'entreprise « Les Moulins Du Dahra » a été récompensée en Juin 2006 par l'attribution de la certification ISO 9001 version 2000 par SGS ICS¹⁴ (International certification services).

Elle continue à s'y implanter par l'adoption de la version ISO 9001-2008 pour l'année 2009.

L'octroi de la certification est une capacité à prouver la garantie du maintien d'un certain niveau de qualité, prouver objectivement que l'entreprise a mis en place une organisation efficace, qui permet de fournir des produits de qualité conformes aux exigences spécifiées, prouver que la qualité demandée de farines, semoule, et couscous est effective, donner confiance aux clients, les rassurer sur la qualité de la prestation de l'entreprise, rassurer la direction de l'entreprise et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

➤ **La qualité totale des produits de produits de l'entreprise « Les Grands Moulins Du Dahra Mostaganem »**

L'entreprise a pu atteindre les objectifs suivants de la qualité totale :

- Faire un produit bien – fait du premier coup par le contrôle rigoureux de la production et l'intégration des contrôles de qualité au niveau du laboratoire et la boulangerie. (zéro défauts) ;
- En respectant les délais indiqués aux clients, les produits de l'entreprise sont fabriqués et livrés au bon moment, par la mise en place d'une gestion des flux de production performante qui élimine les temps morts. (zéro délais) ;

¹⁴ SGS leader mondial de l'inspection, du contrôle, de l'analyse et de la certification. Cet organisme certificateur permet de prouver la conformité des produits, processus, systèmes ou services aux réglementations et normes nationales et internationales. Il aide les entreprises à obtenir la certification nécessaire pour réaliser des opérations commerciales dans des marchés cibles.

SGS - International Certification Services est la filiale de certification du groupe SGS, elle délivre la certification Qualicert, un label qualité s'appliquant aux activités de services.

- Par la mise en place d'une gestion de stock en « juste à temps », l'entreprise limite le niveau de stock en fonction des ventes et ne fabrique que la quantité indispensable c'est-à-dire celle qui correspond au besoin des clients. (zéro stocks) ;
- La mise en œuvre du système d'information « ERP » Entreprise Ressources Planning de l'entreprise, et grâce aux moyens informatiques dont elle dispose, l'entreprise a pu gérer l'ensemble des processus en intégrant l'ensemble des activités à travers la messagerie interne sans nécessité d'impression et de paperasserie inutile. (zéro papiers) ;
- Grâce à l'état neuf et la performance des équipements des moulins, l'entreprise ne connaît pas assez de pannes au niveau de son matériel de production.

A titre préventif, elle a mis en place un service maintenance. (Zéro pannes).

En évitant de produire avec trop de chutes, les restes de blé dur et tendre sont destinés à la fabrication du son. (Zéro déchets).

V. Les compétences clés des individus de L'entreprise « Les Grands Moulins Du Dahra Mostaganem » :

Les compétences clés des individus de l'entreprise reflètent parfaitement la théorie évolutionniste des compétences.

En effet, l'entreprise a bénéficié d'un recrutement judicieux et a renforcé ses compétences auprès de l'entreprise étatique SN-SEMPAC (Société Nationale Semoulerie Minoterie Pate Alimentaire Couscousserie) objet d'une dissolution.

Les responsables de production, les meuniers, le responsable laboratoire, le boulanger chargé du test de panification ainsi que le responsable des ressources humaines ont acquis une expérience très appréciable qui varie entre 5 et 12 ans dans le secteur de la meunerie et ont participé de manière certaine à la réussite de démarrage de cette entreprise grâce à leurs compétences fruit des routines, tout en concourant à la formation du personnel d'exécution ce qui a permis d'acquérir un savoir-faire à tous les niveaux de la production.

Conclusion:

La qualité est devenue un aspect essentiel dans la production des entreprises. Pour qu'une entreprise dispose d'un avantage sur ses rivales, il faut que la différence entre la valeur de son produit et la valeur des produits de ses concurrents soit importante.

De ce fait, il y a avantage concurrentiel si les compétences de l'entreprise qui sont intégrées dans le produit sous forme de caractéristiques créent plus de valeur aux clients, comparativement aux compétences des autres entreprises.

En définitive, L'entreprise « les Grands Moulins Du Dahra » maîtrise parfaitement ses compétences organisationnelles clés à savoir : les technologies, l'innovation, la veille stratégique, la qualité des produits ainsi la qualité totale.

C'est les compétences clés des individus qui ont engendré les compétences organisationnelles de l'entreprise à travers les routines et les expériences acquises dans le secteur de la meunerie,

L'entreprise s'organise et fonctionne comme un réseau de compétences, sa performance dépend de sa capacité à mobiliser et à combiner les compétences de ses ressources humaines, en les capitalisant et en créant un stock de compétences qui deviendra un facteur de compétitivité décisif. Quant aux résultats de nos entretiens effectués avec les différents responsables, nous avons déduit que l'entreprise « Les Grands Moulins du Dahra Mostaganem » continue à s'engager à :

- Améliorer en permanence l'écoute de ses clients et analyser leurs besoins ;
- Elargir son réseau de distribution qui touche l'ensemble du territoire national et la prospection de marchés internationaux ;
- Assurer en continuité la compétitivité du marché par la maîtrise des coûts, des délais, et de la qualité de ses produits et de leur commercialisation ;
- Développer en permanence les compétences de son personnel par la formation et favoriser les conditions de son implication et de mobilisation par sa motivation ;
- Veiller à l'amélioration continue de son système de management de la qualité grâce à la mise en disposition de ressources et compétences nécessaires.

Bibliographie :

Ouvrages:

1. Bernard Baudry, « *économie de la firme* », édition La Découverte, Paris, année 2003,
2. Cécile Dejoux, « *les compétences au cœur de l'entreprise* », édition Organisation, paris, année 2001.
3. Gilles Bressy, Christian Konkuyt, « *économie d'entreprise* », 7ème édition, édition Dalloz, Paris, année 2004.

4. Martin Darbelet, « *Économie d'entreprise BTS Tertiaires* », « fiche 79, l'impact stratégique de la technologie », 2ème édition, édition Foucher, année 2008.

Articles et autres travaux :

1. David Coudol & Stéphane Gros, « *veille stratégique, concurrentielle, technologique* », Observation de la veille Stratégique et de l'Intelligence Economique, 17 juin 2006, sur le site www.veille.ma/La-veille-strategique.html.
2. Emmanuelle Reynaud, « *Compétences centrales : Premier pas vers une définition opérationnelle* », Cédérom de L'AIMS 2001 Québec, sur le site www.strategie-aims.com/quebec/web/actes/f-167-cd.pdf.
3. Eric Balança, Bruno Kerouanton, Jean Lacroix, Eric Petit, Erick Sabatier, « *Maitrise et protection de l'information* », Études du CNISF, 2004, sur le site www.cnisf.org/biblioth_cnisf/.../maitrise_protection_info.pdf.
4. Etude réalisée par l'institut innovation informatique entreprise (3IE), et Ecole Pour l'Informatique et les Techniques Avancées (EPITA), « *La veille stratégique, les yeux et les oreilles de votre entreprise ?* », Année 2001, sur le site : www.jinnove.com/upload/documentaire/VS.pdf.
5. Gracien Marc-Hérold, « *Le management de la qualité, la notion de qualité des produits* », revue Management 3 décembre 2009, sur le site : <http://production-management.over-blog.com/article-le-management-de-la-qualite-la-notion-de-qualite-des-produits-40486631.html>.
6. Jean-François Pillou, « *CMMI (Capacity Maturity Model Integrated)* » revue Comment Ça Marche, 16 décembre 2004, dernière modification le 14 octobre 2008, sur le site www.commentcamarche.net/contents/qualite/cmmi.php3, consulté le 17/02/2010
7. Jean Marie Messier, « *la gestion de la qualité : a la recherche de la qualité totale* », revue management 2, 7 février 2010, sur le site <http://campusaniort.over-blog.com/article-la-qualite-totale-l-essentiel-44458173.html>, consulté le 20/03/2010.
8. Thomas Lugagne, cours de terminale (sciences et technologies de la gestion), « *management des organisations : le processus et le diagnostic stratégique* », Chapitre l'avantage concurrentiel, Partie 8.
9. Yves Laurent Turcotte, « *Améliorer ou Innover? L'innovation, la véritable création de valeur* », Promaintech, 2010, sur le site www.pmtn.com/nouvelles-PMTN/entreprise_977_1364_fr/.