

**LES COMPETENCES CLES ET L'AVANTAGE CONCURRENTIEL :
LA QUALITE DU PRODUIT
CAS DE LA SOCIETE
LES GRANDS MOULINS DU DAHRA MOSTAGANEM**

Mr KERZABI Abdellatif¹ & Mme DEBBAHI Yamina²

Faculté des sciences économiques et de gestion

Université de Tlemcen

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 clés 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, et la veille stratégique, la qualité et la qualité totale des produits) facteurs déterminants dans la réussite de l'entreprise.

MOTS CLES : 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 و الحفاظ على الميزة التنافسية. هذا البحث يقوم على أساس دراسة حالة في مؤسسة الصناعة الغذائية " المطاحن الكبرى للظهرة مستغانم" المعروفة بنوعية منتجاتها و التي تعتبر كفاءة مؤسساتية جوهرية لتجاوز المنافسة. لكن ينبغي أن لا نتجاهل موارد و كفاءات موظفيها . و تصف الدراسة الميدانية مختلف الكفاءات الجوهرية المتحكم فيها من طرف المؤسسة (التحكم في التكنولوجيا القدرة على الإبداع، التحكم في نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية الجودة و الجودة 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.

¹ Maitre de conférences, faculté des sciences économiques et de gestion, université de Tlemcen E-mail : kerzabi57@gmail.com

²Étudiante en doctorat, université Abou Bakr Belkaid Tlemcen E-mail :debbahi_y@yahoo.com

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 a 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 déterminant pour la réussite de l'entreprise.

I. Les théories de la compétence :

1. La théorie des ressources :³

La théorie des ressources ou ressource-based view dans les pays anglo –saxons, 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'Edit Penrose (1959), *The Theory of the growth of the firm*. La firme, selon Penrose, est une collection de ressources productives.

La théorie des ressources préconise d'élaborer la stratégie non plus a travers l'analyse du couple produit /marché mais en prenant en compte les ressources de la firme.

Dans ce courant, une firme se définit par rapport à ces ressources tangibles (ressources financières, physiques, humaines) et intangibles ou immatérielles (connaissances, compétence, 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 :⁴

La théorie évolutionniste s'est d'abord développée à partir de l'ouvrage de Richard Nelson et Sydney Winter, *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, suivant un sentier dépendant en fonction des données de l'environnement qui influencent la sélection entre les firmes.

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

II. Les compétences de l'entreprise :⁵

La compétence organisationnelle correspond à ce que l'entreprise sait faire, 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 ».

³ Bernard Baudry, « *économie de la firme* », édition La Découverte, Paris, année 2003, page 28 - 29.

⁴ Gilles Bressy, Christian Konkuyt, « *économie d'entreprise* », 7ème édition, édition Dalloz, Paris, année 2004, page 10 -11.

⁵ Cécile Dejoux, « *les compétences au cœur de l'entreprise* », édition Organisation, paris, année 2001, page 196.

1) Les compétences clés :

Les compétences clés peuvent être définies comme : un ensemble de savoirs et de technologies qui permettent à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle »⁶

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 ». ⁷

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. ⁸

1.1. Les caractéristiques des compétences clés : ⁹

On peut résumer les caractéristiques des compétences clés comme suite :

- Monnayable.
- Rare et unique (peu nombreuses).
- Difficiles à imiter.
- Difficile 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).

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

1.2.1. La maîtrise des technologies, une compétence clé pour l'entreprise :

Dans l'environnement actuel où apparaissent constamment des équipements, des moyens de communication la maîtrise de technologies performantes est devenue une compétence clés pour l'entreprise. Alors que les mutations technologiques souvent considérées comme une menace pour les

⁶ Cécile Dejoux, « *la compétence au cœur de l'entreprise* », opcit, page 196

⁷ Idem, page 196.

⁸ 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 consulté le 19/11/2009.

⁹ Idem.

entreprises qui ne les maîtrisent pas, elles peuvent au contraire devenir une compétence clés 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. L'intégration d'un progrès technologique peut devenir source d'un avantage concurrentiel, c'est pourquoi la technologie fait partie des variables stratégiques. Lorsque les technologies maîtrisées par l'entreprise sont distinctives, exclusives, elles concourent à donner à l'entreprise un avantage concurrentiel.¹⁰

1.2.2. La maîtrise du système d'information, une compétence clés pour l'entreprise :

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

Les investissements informatiques à eux seuls ne suffisent pas à assurer un avantage concurrentiel. La réussite de ces systèmes d'information ne peut être assurée sans les compétences des individus

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.¹¹

1.2.3. L'innovation, une compétence clés pour l'entreprise :

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

Autrement dit, innover c'est trouver de nouvelles façons uniques d'apporter davantage de valeur aux clients.

Ainsi innover de façon continue est la pierre angulaire pour développer un avantage compétitif et durable.

¹⁰ Martin Darbelet, « *Économie d'entreprise BTS Tertiaires* », « fiche 79, l'impact stratégique de la technologie », 2ème édition, édition Foucher, année 2008, page 167-168.

¹¹ 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.

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.

Porter souligne que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

Lorsque l'innovation concerne les procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en termes de coût. Quand l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents. La stratégie de différenciation est souvent adoptée.

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.

Pour accéder à l'innovation, l'entreprise peut selon sa stratégie et ses moyens, créer quelque chose de totalement nouveau ou améliorer l'existant. Elle peut aussi simplement chercher à imiter ses concurrents en surveillant l'évolution des produits et des techniques.

Comme le montre M. 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.¹²

1.2.4. La veille stratégique, une compétence clés pour l'entreprise :

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 ». ¹³

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

- Prendre des décisions avec une meilleure sécurité.

¹² 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.

¹³ 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.

- Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou autres : l'entreprise 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.¹⁴

Aujourd'hui l'enjeu de toute entreprise est sa survie. Des questions importantes sont alors posées : 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 : une compétence clés pour l'entreprise :

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 établi avec les entreprises.

¹⁴ 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 :**

✓ **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 s'agit d'un modèle universel qui couvre toutes les activités relatives à la maîtrise de la qualité, ainsi qu'à l'assurance de la qualité et à l'amélioration de la qualité. Il est nommé modèle PDCA, afin de désigner les quatre temps suivants :

- **Plan (Planifier) :** Planifier et préparer le travail à effectuer. Etablir les objectifs, 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.

✓ **L'assurance de la qualité :**

L'assurance qualité la garantie du maintien d'un certain niveau de qualité, fonction des objectifs visés. 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, acquise par une meilleure maîtrise des processus, 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.¹⁵

➤ **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.

Il y a 3 points importants dans la qualité totale :

- Il faut que le produit ou le service satisfasse tous les besoins de tous les utilisateurs.
- Elle doit être le résultat de l'action de tous les services de l'entreprise c'est à dire le marketing, le service d'études, des méthodes, des achats, des approvisionnements, de fabrication et de production, le service commercial, les services annexes à la vente, les administratifs et les financiers.
- Elle tend vers l'absence totale de défauts c'est à dire la notion du 5 zéro olympique. On recherche à lutter contre les coûts cachés.¹⁶

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

- **Zéro défaut s:** 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 supprimer les attentes.
- **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,

¹⁵ 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 05/03/2010.

¹⁶ 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.

- **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.¹⁷

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 car elle augmente la satisfaction, et donc la fidélité du client.

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 plus sur le terrain quelles sont les sources d'avantage concurrentiel, autrement dit quelles sont les compétences clés maîtrisées par l'entreprise pour 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 dans une entreprise agroalimentaire dénommée « Les Grands Moulins Du Dahra Mostaganem » 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, sur la base d'un questionnaire bien précis 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 Mosta » fut fondée par son PDG Mr Metidji Hocine en lui donnant le caractère d'entreprise unipersonnelle à 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 des blés durs et tendres.
- La commercialisation la livraison de ses produits (farine, semoule, couscous, son).
-

¹⁷ 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.

II. Fiche technique de la GMD :

Tableau 1

Potentiel de l'entreprise « Les Grands Moulins du Dahra Mosta ».

Potentiel	Nombre
semoulerie.	1
minoterie.	2
Couscousserie.	1

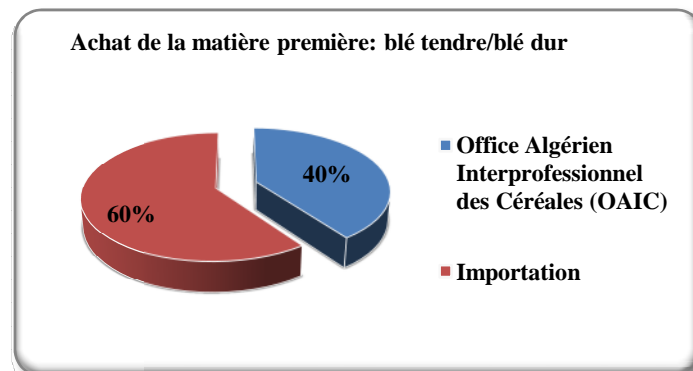
Source : bulletin d'information interne « MOULINS DAHRA INFOS »

A la lecture de ce tableau, l'investissement productif de l'entreprise « Les Grands Moulins du Dahra Mosta » 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 la « GMD ».

Les approvisionnements auprès des fournisseurs internationaux pour les raisons suivantes :

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

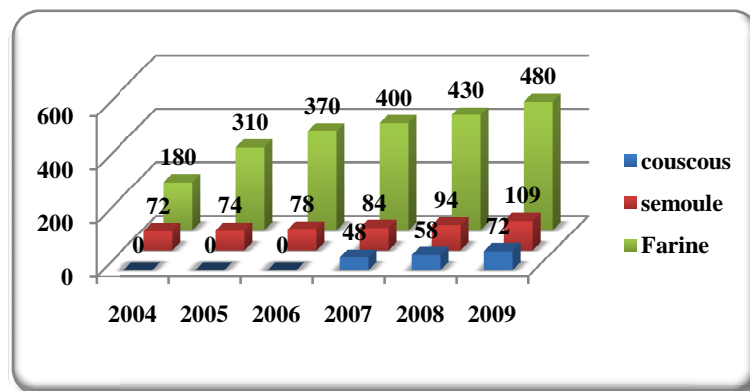
A travers les importations, la « GMD » recherche :

- A assurer la garantie et la qualité des blés achetés.

- 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 la « GMD »

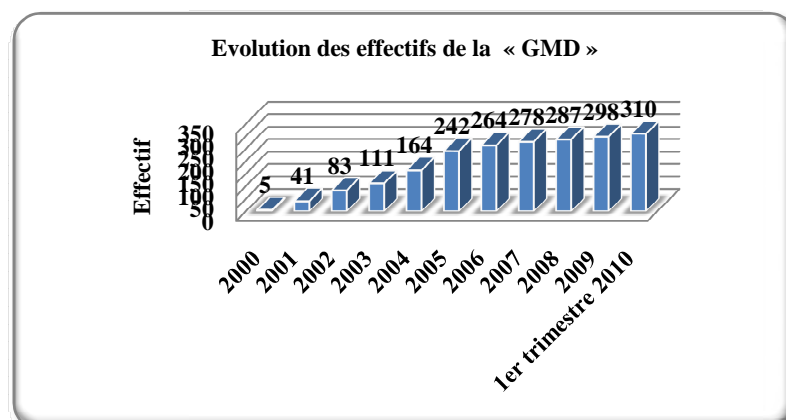


Source : responsable production de la « GMD »

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 tonne /jour en 2004 pour atteindre 480 quintaux /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 tonne/jour pour arriver en 2009 a 72 tonne/jour, soit une évolution de 67%.

Graphique 3

Evolution des effectifs de la « GMD »

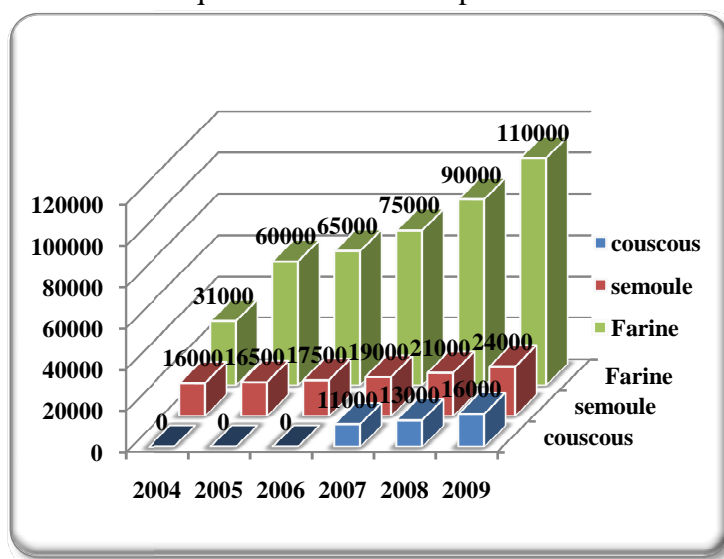


Source : directeur des ressources humaines de la « GMD »

L'augmentation des effectifs est principalement du 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 la « GMD »



Source : responsable production de la « GMD »

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 tonne /mois en 2004 pour atteindre 11000 tonne / 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 la GMD:

La SPA Grands Moulins Du Dahra Mosta fournit des produits « bio » exemptent de tout additif et qui répondent aux normes ISO 9001-2000 et à la norme légale algérienne "Journal Officiel - 1996".

1) Les farines :

➤ Les farines des blés tenders:

- 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 gauffrettes /Farine pour pizza/Farine pour viennoiserie (croissant et pain au chocolat)/Farine pour buns (pain de mie, hamburger).

2) Les semoules des blés durs :

La semoule est produite par mouture de blé dur, en utilisant un 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 « Grands Moulins du Dahra Mosta » :

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 « 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 concoure à donner à l'entreprise un avantage concurrentiel.

2) la maîtrise du système d'information :

L'entreprise « Grands Moulins du Dahra Mosta » 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 qui lui procure un avantage concurrentiel, 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 du Dahra Mosta » 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 la « GMD » 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 « Les Grands Moulins du Dahra Mosta » 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 lesquels 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 la « GMD » 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 Mosta » 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 Les Grands Moulins Du Dahra d'être constamment à l'écoute de son marché, d'améliorer sa compétitivité, c'est pourquoi l'entreprise a fait appel à des superviseurs extérieurs qui fourniront l'information nécessaire à cette mesure.

La mise en place des superviseurs a permis à la « GMD » 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 la SPA Les Grands Moulins Du Dahra Mosta :

La SPA Les Grands Moulins Du Dahra 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 à 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 la « SPA GMD » ne cesse de l'observer au centre de ses préoccupations par la recherche incessante de sa satisfaction.

➤ Maîtrise de la qualité des produits de la « GMD »:

Depuis la sélection des blés 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 (blés durs et tendres) et des produits finis (farine, semoules 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 :

Engagé depuis l'année 2004 dans une politique de management de la qualité de ces activités, la SPA Les Moulins Du Dahra s'est vu récompensée en Juin 2006 par l'attribution de la certification ISO 9001 version 2000 par SGS (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 la « GMD » a mis en place une organisation efficace, qui permet de fournir des produits de qualité conformes aux exigences spécifiées.
- Prouver que la qualité demandée des farines, semoules, et couscous est effective.
- donner confiance aux clients
- Rassurer les clients sur la qualité de la prestation de l'entreprise.
- Rassurer la direction de la « GMD » et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

➤ **La qualité totale des produits de produits de la SPA Les Grands Moulins Du Dahra Mosta**

la « SPA GMD » 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 la « GMD » 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).
- Par la mise en place d'une gestion de stock en « juste à temps », la « GMD » 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 la « GMD », 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 des blés durs et tendres sont destinés à la fabrication du son. (Zéro déchets).

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

Les compétences clés des individus de la « SPA GMD » reflètent parfaitement la théorie évolutionniste des compétences.

En effet, l'entreprise a bénéficié d'un recrutement judicieux et 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 la « GMD » 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.

Il est par conséquent nécessaire de résumer succinctement les compétences clés de la « GMD » que nous jugeons nécessaires à l'entreprise, ainsi leurs efforts déployés et leurs missions pour fournir des produits de qualité et les améliorer en permanence.

➤ Le Directeur des Ressources Humaines:

Le Directeur des Ressources Humaines est chargé de :

- Participer à l'élaboration de la politique des ressources humaines et veiller à sa stricte application au niveau de l'entreprise.
- Elaborer les plans de recrutement et de formation et veiller à leur mise en œuvre dès leur approbation.
- Gérer les ressources humaines de l'entreprise en collaboration avec l'ensemble des structures.
- Veiller à la mise en œuvre de la politique de l'entreprise en matière de communication interne.

➤ Le Responsable De Management De La Qualité :

Le responsable de management de la qualité est chargé de:

- Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique qualité dans la société.
- Veiller au suivi et au fonctionnement et à l'amélioration du système de management de la qualité mis en place.
- Veiller à l'application des processus et procédures mis en place dans le cadre du système de management de la qualité.

- Représenter la société auprès des organismes extérieurs dans le cadre de l'accomplissement de sa mission.

➤ **Le Responsable Production:**

Le responsable de production a pour mission de :

- Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de transformation des céréales, de production, de maintenance, et de contrôle des produits finis au niveau des moulins.
- veiller au bon déroulement de l'ensemble du cycle de fabrication
- S'assurer de l'hygiène et de la sécurité des lieux de stockage et de production.
- maîtriser les différentes techniques de gestion de production et les automatismes industriels.
- Contrôle l'exploitation des installations de production et veille à leur utilisation à moindre coût.
- Veiller au bon rendement des machines et à la productivité.
- Suivre la qualité des produits finis et donne les orientations nécessaires.
- Exprime ses besoins en personnel à la DRH.

➤ **Le Responsable Laboratoire :**

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, le taux de gluten humide et sec, le taux de protéine des matières premières (blés durs et tendres) et des produits finis (farine, semoules couscous).
- De l'enregistrement des résultats obtenus et remarques constatées.
- L'établissement des bulletins de libération des produits finis.

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

➤ **Le Boulanger :**

Le boulanger de la « SPA GMD » est chargé du test de panification afin de :

- Déterminer la qualité boulangère des variétés de farine.
- Rechercher une formulation optimisée (additifs, auxiliaires technologiques ou tout autre ingrédient) pour un process de panification.
- Contrôler l'aptitude d'une farine commerciale à être panifiée.
- Comparer la qualité boulangère des farines concurrentes à celles de la « GMD »
- Établissement des bulletins de panification.

Le relevé précis des caractéristiques de la pâte (élasticité, extensibilité, collage) et du pain (volume, couleur) au cours du test peut servir à adapter la formulation (variétés, additifs) ou le diagramme de fabrication selon la qualité recherchée.

➤ **Le Responsable commercial :**

Le responsable commercial a pour mission de :

- Participer à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise et est responsable de sa mise en œuvre.
- Elaborer la stratégie en matière de promotion des produits.
- Participer à l'élaboration des catalogues et fiches techniques des produits.
- assurer le suivi permanent du registre des commandes.
- Veiller à l'application stricte des procédures de ventes mises en place.
- Veiller à la tenue et la mise à jour régulière des dossiers clients.

➤ **Les superviseurs :**

Les superviseurs s'intéressent :

- A surveiller l'évolution du marché de l'entreprise.
- le comportement des consommateurs.
- A surveiller l'actualité de ses clients, leurs besoins, d'identifier de nouveaux prospects.
- A l'arrivée de nouveaux concurrents (cas d'AMOR BENAMOR), surveiller leur stratégie, leur politique tarifaire.
- A apporter à l'entreprise les produits concurrents afin de les analyser par le laboratoire et les tester au niveau de la boulangerie pour les comparer avec ceux de la « GMD ».
- Aux entreprises qui se développent dans le secteur agroalimentaire.
- Aux caractéristiques des produits concurrents.
- aux nouveaux produits, leurs caractéristiques et leurs performances.

➤ **Les technico commerciaux :**

Doublement compétents, le technico-commerciaux de la « GMD » connaissent aussi bien les techniques de vente que les composantes des farines, semoules et couscous.

Pour ce métier de terrain, les technico-commerciaux ont pour rôle de :

- Négocier des contrats avec les clients, en expliquant la composition des produits.
- Conseiller technique auprès du client.
- Connaitre les produits.
- Proposer une formulation adéquate par rapport à l'utilisation prévue du produit.

Ces technico commerciaux ont été toujours au service des nouveaux clients en se déplaçant à leurs unités de production pour effectuer des essais sur place des produits de la « GMD » notamment la farine afin de prouver leur meilleure qualité.

A titre d'exemple, nous avons trouvé intéressant de citer quelques démonstrations effectuées par les technico commerciaux, et les farines utilisées au niveau des entreprises (nouveaux clients) et qui sont présentées dans le tableau suivant:

Tableau 2

Les démonstrations des technico commerciaux

Nom du nouveau client	Lieu	Activité	Farine à démontrer
Panis	Oran	Fabrication de Buns (pain de mie, pain à hamburger)	Farine spéciale Buns
Dioul de moulin	Oran	Fabrication de Dioul	Farine spéciale Dioul
Brick d'Or	Oran	Fabrication de Dioul	Farine spéciale Dioul
Dioul El Guemra	Oran	Fabrication de Dioul	Farine spéciale Dioul
Cornets d'Arzew	Arzew	Fabrication des cornets à glace	Farine spéciale Gaufrette
Vital	Mostaganem	Fabrication des biscuits	Farine biscuitière
Tonic	Relizane	Fabrication des biscuits	Farine biscuitière

Source : technico commercial de la « GMD »

Conclusion:

La qualité est devenue un aspect essentiel dans la production des entreprises. La logique de qualité s'est développée avec l'ouverture de l'économie qui a accentué et transformé la demande des consommateurs. Ainsi, 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 » maitrise parfaitement ses compétences organisationnelles clés à savoir :

- les technologies
- La capacité à innover
- La veille stratégique
- La qualité des produits ainsi l'atteinte de la qualité totale des produits.

C'est les compétences clés des individus qui ont engendré les compétences organisationnelles de la « GMD » à travers les routines et l'expérience acquise dans le secteur de la meunerie,

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

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.

Et quant aux résultats de nos entretiens effectués avec les différents responsables nous avons déduit que la SPA GMD Mosta continue à s'engager à :

- Améliorer en permanence l'écoute de ses clients et analyser leurs besoins.
- élargir 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 maitrise des couts, 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- 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.
- 5- 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>.
- 6- Jean Marie Messier, « la gestion de la qualité : a la recherche de la qualité totale », *revuemanagement* 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.
- 7- 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.
- 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/.

