

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique



Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des sciences biologiques et agronomiques

Département des sciences agronomiques



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master Académique

Spécialité : Management de la qualité totale et sécurité des aliments

Thème

**La perception des attributs des principes de
management de la qualité par les dirigeants des
PME agroalimentaires :
Cas de la Wilaya de Bejaia**

*Réalisé par M^r : TOUATI Samir
CHARIF Moussa*

Présenté devant le jury :

Président de jury : Mr ALLILI N. M.A.A.

Promoteur : Mr OUNNACI A. M.A.A.

Examineur : Mme OUNNACI L. M.A.A.

Promotion : 2016/2017

Remerciements

A l'issus de cette fin d'étude, nous adressons nos sincères

Remerciements

Au DIEU tout puissant qui nous a donné la santé, la volonté, le courage et la patience pour réaliser ce modeste travail.

A notre encadreur : Mr OUNNACI R. pour son aide précieuse et ses encouragement, pour la réalisation de ce travail.

Nous tenons a remercier également Mme OUNACI KHALI L. de nous faire honneur d'examiner et d'évaluer notre modeste travail.

Nos remerciements vont aussi à Mr ALLILI N. qui a accepté de nous faire l'honneur de présider le jury à notre soutenance.

A tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre a la réalisation de ce modeste travail de près ou de loin.

Dédicaces

Je tiens en premier lieu à remercier Le bon dieu qui m'a donné autant de courage et de volonté ; qui nous as éclairé le chemin par son immense savoir pour réaliser ce modeste travail.

Je dédie ce mémoire à :

Mes très chers parents

A mes frères, ma sœur et mon beau-frère et leurs enfants, mes belles sœurs.

A tous mes amis en plus particulier wahid, Samir et Nounou

A mes chers cousins et cousines.

A tous mes camarades de la promo Management de la qualité totale et sécurité des aliments 2017.

A toute personne que je connais de près ou de loin.

Moussa

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail, à mes très chers parents qui n'ont épargné aucun effort pour m'instruire et qui ont fait preuve de beaucoup de compréhensions et de sacrifices, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon profond respect et ma reconnaissance.

À mes chers frères et sœurs.

Ainsi qu'à tous mes amis.

Samir

Liste des abréviations

% : Pourcentage

CNQ : Cout du Non Qualité

EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limité

HA: hectare

HACCP: hasard analysis control and critical points

ISO: Organisation International de Standardisation

KM : kilomètre

MLD: Milliard

MLN: Million

ONS : Office Nationale des Statistiques

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Petite et Moyenne Industrie

ONS : Office Nationale des Statistiques

SARL : société a responsabilité limité

SMQ : Système de Management de la Qualité

SNC : Société en Non Collectif

SPA : société par action

Liste des figures

Figure N°01 :	L'évolution annuelle de la production nationale en agroalimentaire 2007- 2016 .	23
Figure0 2 :	La répartition de l'échantillon sur la carte géographique de la willaya de Bejaïa..	31
Figure 03 :	Les scores de perception de la qualité par les entreprises	41
Figure 04 :	La perception des principes de la qualité par les entreprises selon leurs métiers...	42
Figure 05 :	La perception des principes de la qualité selon les dirigeants	44
Figure 06 :	La perception des principes de la qualité selon l'entreprise	46
Figure07 :	Le graphe représente la perception des principes de la qualité selon l'entreprises et selon le dirigeant	49

Liste des tableaux :

Tableau N° 1 : L'évolution annuelle de la production nationale en agroalimentaire 2007- 2016.	23
Tableau N° 2: La moyenne, petite entreprise selon 01/ 18 du 12 décembre 2001...	27
Tableau 03 : La perception des principes de la qualité par classes	41
Tableau N° 4 : Le degré de perception des entreprises selon leur métier	43
Tableau N°5 : Le degré de la perception des principes de la qualité par le dirigeant	44
Tableau 06 : La perception des principes de la qualité selon les caractéristiques de l'entreprise.	46
Tableau N°07 : La perception des principes qualité selon les entreprises observés	48

Sommaire

Liste des tableaux et figures

Les abréviations

Introduction.....1

Partie bibliographique

Chapitre I : Généralités sur la qualité

I. Notions essentielles sur la qualité2

1. quelques définitions de la qualité2

2. caractéristiques de la qualité.....3

3. les objectifs de la qualité.....3

4. les couts de la qualité et de non qualité5

II. le management de la qualité

1. principes de management de la qualité6

2. les enjeux de la qualité9

3. le système management de la qualité.....10

3.1. Définition du SMQ.....10

3.2. Domaines d'application du SMQ.....10

3.3. Objectifs du SMQ.....11

3.4. Les principales composantes du management de la qualité.....11

3.5. Les approche du système management qualité13

III. la performance14

1. concepts sur la performance14

1.1. Définitions.....14

2. la distinction entre la performance et la notion voisine15

2.1. L'efficacité15

2.2. L'efficience.....15

2.3. L'effectivité.....16

3. mesure de la performance des entreprises.....16

3.1. Dimension de la performance	16
4. critères de mesure de la performance des entreprises.....	19

Chapitre II : Les PME agroalimentaires en Algérie

I. le secteur agroalimentaire en Algérie	20
1. la diversité du secteur agroalimentaire en Algérie	20
2. les marchés du secteur agroalimentaire en Algérie	21
3. la production agroalimentaire en Algérie.....	22
4. un secteur importateur	24
5. l'exportation	25
II. La PME dans le contexte algérien	25
1. Les spécificités des PME algériennes	26
2. Définition de la PME algérienne.....	26
3. les caractéristiques de la PME algérienne	26
4. les obstacles au développement des PME	28
5. les enjeux des PME algériennes	29

Partie pratique

I. Le terrain d'investigation : La willaya de Bejaia	30
1. Géographie et population	30
2. Industries agroalimentaires	31
3. Répartition de l'échantillon sur la carte géographique de la willaya de Bejaïa.....	31
II. Présentation de l'enquête de terrain	33
III. présentation et interprétation des résultats	34
1. présentation des questions nécessaires pour répondre a la problématique.....	34
2. scores de la perception des principes de la qualité par l'échantillon étudié	41
3. La perception des principes de management de la qualité selon le métier de l'entreprise	42
4. La perception des principes de management qualité par le dirigeant	44

5. La perception des principes de management qualité par l'entreprise.....	46
6. Résultats par classes	47
Conclusion.....	50
Références bibliographiques	52
Annexes	56

INTRODUCTION

Introduction

De nos jours, la qualité est un enjeu majeur du management, car tout démontre qu'elle constitue l'un des meilleurs moyens pour à la fois satisfaire, fidéliser et gagner des clients, réduire les coûts de revient, consolider et améliorer le fonctionnement interne ainsi que les conditions de travail dans l'entreprise.

La qualité est une démarche d'amélioration continue qui vise à améliorer la compétitivité de l'entreprise de manière durable en alliant efficacité et efficience afin de délivrer des produits ou des services répondants aux attentes du marché et des clients

La démarche qualité est une **démarche collaborative** incluant l'ensemble des parties prenantes, en externe et en interne :

- **En externe**, elle permet de renforcer la relation avec les clients, les fournisseurs, les collectivités, les acteurs institutionnels....
- **En interne**, elle concerne tous les membres de l'entreprise (équipe de direction, collaborateurs) et contribue à la cohésion du groupe vers un objectif commun.

La mutation enregistrée ces dernières années dans les PME/PMI a nécessité une coordination efficace des activités des unités individuelles qui composent la qualité totale. Cette nécessité s'explique par la pression de la concurrence qui oblige actuellement toutes les entreprises à définir globalement leur domaine, à diminuer les délais d'arrivée de leurs produits sur le marché et, enfin, à redoubler d'effort pour manager le risque, le service, la qualité et les coûts à un niveau mondial. (ANSARI, 1999)

L'entreprise algérienne, ne déroge pas à cette règle. Elle évolue, de plus en plus, dans un environnement qui se caractérise par une offre concurrentielle de plus en plus forte, une exigence de compétitivité de plus en plus aigüe et des attentes des clients de plus en plus élevées.

Ainsi, la problématique de notre travail consiste à mettre en évidence la perception des attributs des principes de qualité dans les PME agroalimentaires, par le dirigeant, et à relever dans quelle mesure et dans quelles circonstances ils se construisent. Soit la question principale : ***comment les attributs des principes management qualité sont perçus par le dirigeant des PME agroalimentaires, dans la wilaya de Bejaia ?***

Pour répondre à cette question nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : les attributs dépendent des caractéristiques des dirigeants

H1 : les attributs dépendent des caractéristiques des entreprises

Les éléments de réponse, à la question principale, permettraient aux responsables des entreprises et aux chercheurs d'approfondir leur connaissance des modes d'organisation possible et de mieux appréhender les processus d'évolution du concept qualité mis ou à mettre en place en place.

CHAPITRE I :

Généralités sur la

qualité

I. Notions essentielles sur la qualité

1. Quelques définitions de la qualité :

La qualité est aujourd'hui une valeur reconnue dans l'entreprise, car elle est considérée comme étant l'axe essentiel de toutes les préoccupations de l'entreprise, le mot qualité est abondamment utilisé dans le langage courant avec des significations différentes ainsi, voici quelques définitions proposées par certains organismes, auteurs ou qualitiens :

L'organisation Internationale de Standardisation ISO définit la qualité, selon la norme (ISO 90001)¹ comme « L'ensemble de propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites ». Cette formulation nécessite une explication. Concrètement, la qualité existe lorsque la nature de la prestation offerte correspond aux exigences du demandeur. La nature de la prestation d'un produit ou d'un service comprend aussi le contact avec le client. Les exigences ne se limitent toutefois pas uniquement aux besoins et aux attentes du consommateur individuel. Mais englobent aussi les demandes et obligations de tous (respect de l'environnement, sécurité) et du producteur lui-même (coût, délais).

- **C.MARRIA** : « Dans l'entreprise, la qualité , c'est une démarche nouvelle d'organisation, un outil de management , fondé sur la participation, la mobilisation et l'adhésion des hommes par la responsabilité de tous et l'initiative permanente, individuelle ou collective , au service de la satisfaction des client »².

D'autres experts de la qualité la définissent comme étant :³

- **P.B. CROSBY** : « c'est la conformité aux spécificités ».
- **P.LYONNET** : « C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur ».
- **J.JURAN** : « C'est l'aptitude à l'emploi ».
- **C. HERSAN** : « la qualité C'est la conformité aux besoins ».
- **W. E. DEMING** : « La qualité est le degré de satisfaction ».
- **K.ISHIKAWA** : « La qualité est l'aptitude à satisfaire le client ».

¹ International Organisation For Standardisation (ISO). 9000 : 2005. www.iso.org.

² MARRIA Christian. « la qualité des produits industriels », BORDA. Paris, 1991.

³ GERD KAMISKE et PETER BEUR, « management de la qualité de A à Z », Masson, Paris 1994, p 17, 22.

2. Caractéristiques de la qualité :

Les caractéristiques de la qualité sont de nature très diverses selon le type de « produit » proposé. Et comme, la qualité se perçoit également à travers différents niveaux de définitions, elle peut être caractérisée par :⁴

- Le respect de cahier des charges : le produit ou le service correspond bien à ce qui a été écrit ;
- Le maintien de la conformité : les fonctions fournies ne doivent pas se détériorer rapidement dans le temps en utilisation normale ;
- La satisfaction implicite : le consommateur doit trouver le bien –être recherché par l'acquisition du produit. Le besoin pour lequel il se l'a procuré doit être assouvi ;
- La satisfaction économique : le consommateur doit en avoir pour son argent, car en dernier recours, c'est lui qui décide des produits qui vont se vendre. Par ailleurs, lorsqu'une caractéristique d'un produit ou d'un service ne satisfait pas aux exigences de l'utilisation prévue, on-dit qu'il y'a défaut (de conception, de réalisation, ou d'exécution) ; lorsqu'elle n'est pas conforme à la spécification, on parle de non-conformité. Le terme anomalie, plus général, couvre tout écart ou déviation par rapport à ce était attendu.

3. Les objectifs de la qualité :

Les objectifs relatifs à la qualité dépendent du bord sur lequel l'on se situe pour analyser la qualité. Pour cela, les experts de la qualité distinguent des « partenaires pour la qualité ». Ces partenaires sont l'entreprise et les clients. Les objectifs de chaque partie différente donc, selon le statut de chacune d'elles.⁵

a) Les objectifs de l'entreprise :

L'entreprise est un ensemble d'installations et de personnes qui se voient assignés des responsabilités, des pouvoirs et des relations. Elle est un acteur économique produisant des

⁴ Ismaël T. SAWADOGO. (2004). Le MANAGEMENT de la qualité : une nécessité pour les entreprises Burkinabè. Mémoire en Economie et Finance. Université Libre du Burkina. <http://www.memoireonline.com>

⁵ W. Edwards Deming : Statisticien américain dont les travaux dans les années 50 ont permis à l'industrie japonaise d'adopter de nouveaux principes de gestion et ont révolutionné la qualité et la productivité de celle-ci.

biens et des services pour d'autres acteurs, dans le but de dégager des bénéfices. Ses objectifs sont liés à ses obligations envers l'extérieur (les clients et la société) et envers elle-même. Elle a, également, des engagements qu'elle se doit d'honorer vis-à-vis de tous les facteurs le composant.

L'entreprise doit satisfaire le client. Elle est conduite à épouser le point de vue de celui-ci quant à la qualité. Elle doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance en cette qualité. Aussi, envers les clients liés à elle par contrat, l'entreprise doit respecter les clauses contractuelles en matière de la qualité, de prix et de délai. Cela constitue pour elle des objectifs « externes » à atteindre.

Les objectifs « internes », quant à eux, viennent des obligations de l'entreprise envers son personnel et envers ses actionnaires ; ou d'une façon générale, envers ceux qui mettent les moyens à sa disposition. Elle recherche la rentabilité, la performance, la compétitivité, la pérennité, et la progression.

L'amélioration de la qualité de ses fournitures et prestations, acquise par une meilleure maîtrise des processus, est un facteur essentiel de rentabilité et de compétitivité. Car selon la « réaction en chaîne » enseignée par Deming aux japonais des 1950, cette amélioration de la qualité permet, de gagner des parts de marché, grâce à une meilleure qualité et à des prix plus faibles.

b) Les objectifs des clients :

Le client est une personne ou un groupe de personnes qui reçoit, contre paiement, un produit ou un service et qui bénéficie des avantages découlant de ce produit ou service. Le terme « client » s'applique à l'entreprise, au consommateur, au détaillant, au bénéficiaire ou à l'acheteur, bref, à l'utilisateur final d'un produit ou service.

Le client est l'acteur le plus important de l'entreprise, car il détermine de façon significative la survie et développement même de celle-ci. Son objectif, en termes de qualité des produits ou des services proposées à lui par l'entreprise est des plus délicats.

Le client veut avoir, à l'avance, une probabilité aussi élevée que possible, sinon la certitude absolue, que le produit ou service dont il va disposer répondra à ses besoins. IL est très attentif à la qualité de ce qu'il acquiert.

Les objectifs du client, face aux produits et aux services d'une entreprise, sont réunis sous l'appellation « exigences du client ». Ses relations avec l'entreprise sont le plus souvent limitées à la satisfaction de ses exigences, et donc de ses besoins ou attentes formulées, de façon implicites et pourquoi pas, de façon imposées.

De nos jours, les objectifs qualité vont au-delà, des objectifs de l'entreprise, et atteignent ceux des clients, par la satisfaction de leurs attentes et exigences.

4. Les coûts de la qualité et de non qualité :

4.1. Les coûts de la qualité

Ce sont des coûts qui permettent de retrouver un niveau de qualité conforme au niveau recherché par l'entreprise et aux exigences des clients, ils permettent à l'entreprise de détecter les problèmes de non-conformité à la qualité, et de mettre en place les directives d'améliorations ou les actions correctives nécessaires à l'obtention de la qualité souhaitée.

a) Coût de détection :

Ce sont des dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits ou du service aux exigences de la qualité⁶.

Exemple :

- Les audits qualité ;
- Enquêtes de satisfaction.

b) Coût de prévention

Concernant les investissements humains et matériels engagées pour vérifier, prévenir et réduire les anomalies ou défaillances c'est-à-dire pour financer les actions menées au niveau des causes des anomalies.

I.4.2 Les coûts de non qualité (CNQ) :

Les coûts du non qualité sont des coûts occasionnés pour assurer le niveau de qualité défini (politique qualité). Ils concernent aussi les pertes subies lorsque la qualité n'est pas obtenue. (Coûts liés aux défauts), certaines pertes sont difficilement quantifiables mais peuvent être d'une grande importance, comme la perte de la clientèle.

⁶ NF EN ISO 9001 : 2000 « système de management qualité exigences », 2ème édition, 2000-12-15

Les CNQ prennent en compte les coûts des défaillances (internes ou externes) :

a) Les coûts de défaillances internes

Concernent les frais encourus lorsque le produit ou le service ne satisfait pas aux exigences de qualité avant d'avoir quitté l'entreprise.

Exemple :

- Accidents du travail ;
- Temps perdu à gérer les non conformités ;
- Équipement en panne ;
- Réparation.

b) Les coûts de défaillances externes

Concernent les frais encourus lorsque le produit ou le service ne répond pas aux exigences de qualité après avoir quitté l'entreprise⁷.

Exemple :

- Retard dans le rendu des résultats ;
- Rappels de résultats ;
- Réclamation.

II. Le management de la qualité :

1. Principes de management de la qualité :

Les huit principes de management de la qualité peuvent être utilisés par la direction pour servir de cadre à l'amélioration des performances d'un organisme. Ces principes ont été établis sur la base de l'expérience et des connaissances collectives des experts internationaux au comité technique ISO/ TC 176, management de la qualité et assurance de la qualité, responsable de l'établissement et la mise à jour des normes ISO 9000.⁸

- **Principe 1 : Orientation client**

La satisfaction des clients est la base même de tout système de management de la qualité. L'écoute et la compréhension de leur besoins, présents et futurs, est

⁷ Ibid

⁸ Norme iso900/2008, « système management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France page5.

indispensable pour satisfaire leur exigences et aller au-devant de leur attentes. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leurs besoins, une évaluation de leurs niveaux de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.⁹

- **Principe 2 : Le leadership :**

Dans tout le système de management de la qualité, la direction doit déterminer clairement ses orientations stratégiques et créer les conditions pour que le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela, elle doit montrer l'exemple et son réel engagement, définir les objectifs et créer des valeurs partagées. Ce qui conduit à ce que les buts et objectifs de l'organisme soient compris par le personnel, que les activités soient évaluées, ainsi que la réduction au minimum des défauts de communication entre les différents niveaux de l'organisme.

- **Principe 3 : L'implication du personnel**

Le personnel est l'essence d'un organisme, il se trouve au cœur même de l'entreprise et c'est donc l'un des maillons principal pour tout système de management de la qualité. Leur implication permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme. Il est alors important que le personnel comprenne son rôle et l'importance de sa contribution au sein de l'organisme, ainsi que ses responsabilités.

- **Principe 4 : L'approche processus**

Tout système de management de la qualité, nécessite une approche processus. Celle-ci consiste, entre-autre, à déterminer les processus de l'entreprise. Leurs interactions et les critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise. En somme, il s'agit de décomposer l'entreprise en processus, qui sont l'ensemble des activités liées entre elles qui transforment des données d'entrées en données de sorties en créant une valeur ajoutée.

⁹ BENOuari Mahfoud. « L'impact du système de management de la qualité sur la performance commerciale des entreprises » mémoire de fin de cycle en Science de Gestion, université Abderrahmane Mira de Bejaïa. 2016.

- **Principe 5 : Le management de la qualité par approche système**

Consiste à comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'atteindre un objectif qui permet d'améliorer son efficacité et son efficience. Ce principe permet de clarifier le fonctionnement de l'entreprise, de mettre à jour et de supprimer les activités (doubles) et les zones d'ombres qui sont souvent source de dysfonctionnement.

- **Principe 6 : L'approche factuelle pour la prise de décision**

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations. Pour cela, il faudra garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables, les rendre accessibles et les analyser à l'aide de méthodes valides. Ainsi, l'organisme pourra prendre des décisions bien informées. Il aura une meilleure aptitude à démontrer l'efficacité de décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées et enfin augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.

- **Principe 7 : Relations mutuellement bénéfiques avec le fournisseur**

Un organisme entreprend une relation d'interdépendance avec ses fournisseurs ; des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur. L'organisme devra alors établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et les considérations à long terme, il devra identifier et choisir les fournisseurs clés, mettre en place une communication claire et ouverte et établir des activités communes de développement et d'amélioration tout en encourageant les relations des fournisseurs.

- **Principe 8 : Amélioration continue**

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit objectif permanent. D'où la nécessité d'utilisation d'une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme, et assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue, ainsi que l'établissement des buts afin d'orienter l'amélioration, et la mise en place de mesures pour en assurer le suivi.

2. Les enjeux de la qualité :

pour faire vivre et développer son entreprise, le chef d'entreprise doit en permanence rechercher de nouveaux marchés, de nouveaux clients, et fidéliser les clients existants.

- La mise en œuvre d'un projet qualité réunira toutes les conditions du développement de l'entreprise, en permettant en particulier :
- De fidéliser la clientèle existante ;
- De trouver de nouveaux clients, notamment en étant en mesure de répondre à des appels d'offres de certains donneurs d'ordres ;
- De positionner sur des marchés émergents, grâce à une anticipation des tendances ;
- D'accroître son facteur de différenciation vis-à-vis des ses clients et partenaires extérieurs ;
- De s'assurer du soutien des partenaires financiers, économique et sociaux de l'entreprise ;
- De former le personnel, d'intégrer de nouveaux collaborateurs, opportunité pour mobiliser l'entreprise et de réveiller les acteurs assoupis ;
- De diminuer les coûts et les délais de production, grâce à l'amélioration continue des performances et la réduction des non-conformités.

Notons que les pertes que subissent les entreprises au quotidien, relèvent principalement d'une absence de maîtrise de la qualité. Une étude menée par E.GOLLINGNON et M.WISSIER auprès d'une quinzaine d'entreprises de différentes tailles et différents secteurs, a montré que les entreprises les moins performantes en matière de qualité subissent des pertes de l'ordre de 10 à 15% du chiffre d'affaire. Et ici, il ne s'agit que d'une évolution minimale du fait de la non prise en considération des incidents commerciaux et du défaut des produits.

En interne, le projet qualité permet à l'ensemble des collaborateurs de s'approprier la démarche et de devenir une véritable force de proposition et d'anticipation. Le projet joue un rôle fédérateur et valorise le rôle de chacun dans l'amélioration continue des performances, chaque collaborateur devient véritablement acteur du développement de l'entreprise, ce qui crée les conditions d'un climat social favorable.

3. Le système management de la qualité :

3.1. Définition du SMQ :

Le système management de la qualité est un : « ensemble d'éléments corrèles ou interactifs permettant d'établir une politique et atteindre ses objectifs, d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »¹⁰

Celui-ci a plusieurs définitions relatives a plusieurs auteurs du management. Nous allons essayer de donner parmi eux :

- Selon (DORBES.H.2005), le système de management de la qualité est : « l'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la qualité »¹¹
- Selon la norme ISO 9001 : un système management de la qualité, souvent abrégé SMQ, est l'ensemble des directives de prise en compte et mise en œuvre de la politique et des objectifs qualités nécessaire à la maitrise et a l'amélioration de divers processus d'une organisation, qui génèrent l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances ».

Le système de management de la qualité est un élément de système de management de l'organisation qui se concentre sur l'obtention de résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualités, pour satisfaire selon le cas, les besoins, attentes ou exigences de parties intéressés.

Les objectifs qualités viennent en complément à d'autres objectifs de l'organisme tel que ceux liés à la croissance, au finalement, à la rentabilité, à l'environnement et à l'hygiène et la sécurité au travail.

3.2. Domaines d'application du SMQ :

La norme ISO9001 décrit les principes essentiels de système de management de la qualité, objet de la famille des normes ISO 9000, et en définit les termes associés.

La norme ISO est applicable¹² :

¹⁰ NF EN ISO 9000 :2005, « système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.

¹¹ BORBES, H, (2005). « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue science de gestion d'entreprise12, p 1.

¹² ISO 9000 : 2005. , « système de management de la qualité-exigence » , 3 eme Edition, Publie en suisse.

- Aux organismes cherchant à progresser par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité.
- Aux organismes qui cherchant à s'assurer que leur fournisseurs satisferont leurs exigences relatives aux produits ;
- Aux utilisateurs de produits ;
- A ceux qui sont concernés par une compréhension mutuelle de la terminologie utilisée dans le domaine du management de la qualité (par exemple, fournisseurs, clients, autorités réglementaires) ;
- A ceux, en interne ou à l'extérieur de l'organisme, qui évaluent ou audient le SMQ en terme de conformité aux exigences de L'ISO 9001 (par exemple, auditeurs, autorités réglementaires, organisme de certification) ;
- Aux personnes internes ou externes à l'organisme qui donnent des conseils ou fournissent une formation sur le management de la qualité qui lui convient ;
- A ceux qui élaborent des normes apparentées.

3.3. Objectifs du SMQ :

Les objectifs du système de management de la qualité se résument comme suite :

Au niveau commercial :

- Trouver de nouveaux clients ;
- Améliorer l'image de l'entreprise ;
- Fidéliser les clients actuels ;

A l'intérieur de l'entreprise :

- Mettre en œuvre l'efficacité et la rigueur ;
- Utilisation des moyens de manière efficiente ;
- Eviter ou baissé les couts de non-conformité ;
- Améliorer les conditions de travail et mobiliser l'entreprise vers un objectif commun
- Organiser les modes de production et de gestion ;
- Faire face au développement de l'entreprise

3.4. Les principales composantes du management de la qualité :

Les moyens utilisés dans le management de la qualité recouvrent tous ce que l'entreprise doit faire, au plan opérationnel, pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les objectifs internes et externes en termes de qualité

a) La planification de la qualité :

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir l'objectif qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualités.

En somme, la planification de la qualité se traduit par des plans d'actions, qui définissent ce que doit être fait, qui en est responsable et quelle est la date d'échéance.

b) La maîtrise de la qualité :

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des technique et activités a caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences de la qualité. Maîtriser la qualité, ce n'est autre chose que de définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaire pour crée un produit ayant les caractéristiques voulues, c'est maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats

L'entreprise doit veiller à mémoriser, en permanence, son vécu de manière à enraciner le savoir-faire et développer le professionnalisme. Elle devra donc adopter une approche processus (entrée, sortie, interaction) pour maîtriser la qualité (processus technique ou administratif). Cela permet de bien identifier pour chaque operateur et chaque service son produit, ses clients et ses fournisseurs.

La maîtrise de la qualité est d'ordre technique et méthodologique. Ce n'est pas une activité séparée qui se superposerait à l'activité créatrice de l'entreprise, mais une manière efficace d'exercer l'activité. Elle permet d'éviter toute déviation indésirable de la qualité planifiée du produit ou service fourni.

W. Edwards Deming, connus pour avoir introduit la maîtrise statistique de la qualité au sein de l'appareil militaire des états unis et de industries japonaises, et auteur de nombreux livres sur la maîtrise de la qualité, divise la qualité en quatre activités à travers le cycle de PDCA :

Plan (planifier, prévoir), Do (faire), Check (vérifier), Act (réagir). 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.

3.5. Les approches du système de management de la qualité

3.5.1 Approche processus :

Un processus peut être défini comme : « un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie ». ¹³

Le management par approche processus est un puissant outil pour organiser et gérer les activités de l'entreprise de façon à créer de la valeur pour la clientèle et d'autres parties intéressées.

L'approche processus introduit un management horizontal, qui abaisse les barrières entre les différentes unités fonctionnelles en unifiant leur centration sur les objectifs principaux de l'organisme. Elle améliore également le management des interfaces entre processus.

L'approche processus consiste à gérer les processus en tant que système, lequel système est constitué du réseau de processus corrélés, ce qui permet de mieux cerner la valeur ajoutée.

3.5.2. L'approche systémique :

Elle a défini le système comme un ensemble d'éléments interdépendant agencés de manière à former un tout cohérent. Les sociétés sont donc des systèmes, tout comme les ordinateurs, les automobiles. Il existe deux grands types de système : les systèmes ouverts et le système fermés. Le système fermés n'interagissent jamais avec leur environnement et n'en subissent aucune influence. A l'inverse, une approche sous l'angle de système ouvert reconnaît l'existence d'interactions dynamiques entre le système et son environnement. ¹⁴

D'un point de vue managérial, l'approche systémique est en fin de compte extrêmement pertinente. Les fonctions du manager imposent en effet à celui-ci de coordonner et de combiner tout en ensemble d'activités professionnelle afin qu'un système composé

¹³ François B. BENOIT.C, « comprendre L'ISO 9001/20083 », op cit, p67.

¹⁴ Ibid.

interdépendants (l'entreprise) puisse atteindre ses objectifs. Elle reconnaît que l'entreprise ne fonctionne jamais en vase clos. Leur suivie requiert une interaction efficace avec leur environnement. C'est une approche qui nous permet d'une part de formaliser, structure l'ensemble des processus de l'organisme et leurs interrelations et d'autre part d'assurer la cohérence, l'efficacité et la maîtrise de l'organisme mis en place et de clarifier les responsabilités des pilotes de processus et du système global.

III. La performance :

1. Concepts sur la performance

Le concept de performance a plusieurs significations, sa définition nécessite l'explication de son contenu pour ne pas confondre entre la performance et les autres mots à savoir ; l'efficacité ; l'efficience...etc.

1.1. Définitions : plusieurs définitions de la performance existent, dont :

- **Pour L'ORINON. P** en 1997 : « la performance dans une entreprise représente tout et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/ cout »¹⁵
- **Pour DIMITRE WEISS**¹⁶ : « la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe dans la direction, le résultat global. Le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion ».
- **Pour KHEMAKHEM** : « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »¹⁷.

De ces définitions nous pouvons dire que la notion de la performance découle du degré d'atteinte des objectifs. Autrement dit, la performance réside là où il y'a une conformité entre les résultats obtenus et les objectifs tracés.

¹⁵ LEBAS. M, dans son livre « oui, il faut définir la performance », in revue française de comptabilité, n 269, juillet, août, 1995, p66, a cité les propos de L'ORINION. P.

¹⁶ WEISS.D.K. O, dans son livre « la fonction RH ». Edition d'organisation, paris, 1988, p. 675, a cité les propos de DIMITRE WEISS.

¹⁷ KHEMEKHA. A. dans son livre « la dynamique de contrôle de gestion ». Edition Dunod, paris, 1992, p 311, a cité les propos de KHEMEKHEM.

2. La distinction entre la performance et la notion voisine :

Le mot performance est souvent confondu avec les termes efficacité, efficience, et afin de lever cette confusion, nous allons expliquer chacun de ces concepts :

2.1. L'efficacité :

Elle peut être définie comme étant « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc sur le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »¹⁸. L'efficacité est un concept qui est au cœur de toutes démarches cherchant à évaluer les performances des entreprises.

A travers cette définition on peut dire qu'une organisation est efficace lorsqu'elle se montre apte à atteindre ses objectifs.

L'efficacité se résume dans la formule suivante :

$$\text{EFFICACITE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{OBJECTIFS VISES}$$

2.2 L'efficience :

Une organisation est efficiente quand il y'a adéquation entre les moyens alloués et les résultats obtenus. L'efficience peut être définie comme étant l'adéquation entre les résultats obtenus et les moyens mis en place pour. On vérifie alors que l'organisation utilise judicieusement ses ressources s'il est souvent possible de calculer les frais encourus. L'efficience est mesurée par quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée.

« L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre ».¹⁹

D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{EFFICIENCE} = \text{RESULTATS ATTEINTS} / \text{MOYENS MIS EN}$$

¹⁸ BOISLANDELLE, H : « gestion des ressources humaines dans les PME », édition ECONOMICA, 2ème édition, paris 1998, p 140

¹⁹ BOISLANDELLE, H : op, cité ; p 139.

2.3. L'effectivité

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon Jean LOIUS LEMOIGNE, « *il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* »²⁰.

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenues. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

$$\text{EFFECTIVITE} = \frac{\text{NIVEAU DE SATISFACTION OBTENU/ RESULTATS}}{\text{OBTENUS}}$$

3. Mesure de la performance des entreprises :

3.1. Dimension de la performance :

Il existe trois dimensions essentielles de la performance ; la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique, présentées si dessous :

3.1.1 La performance stratégique :

Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autre : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, et la maîtrise de l'environnement.

3.1.2. La performance concurrentielle :

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat

²⁰ LEMOIGNE, J : « l'évolution des systèmes complexes », Harvard expansion ; 1999 ; p.203

donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liés à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible, les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir

3.1.3. Performance socio-économique :

Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, et performance économique et financière et la performance commerciale.

a) La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est une notion qui vise à faire état de la performance globale d'une entreprise, c'est-à-dire de sa capacité à satisfaire une pluralité d'objectifs.

La performance organisationnelle est un concept hétéroclite, globalisant, qui cherche à appréhender la complexité de la notion de performance d'une organisation²¹.

Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure.

b) La performance sociale :

Est un concept central de la recherche en éthique des affaires. C'est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, qui peut être mesuré par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, en générale le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre de résultats des actions) et la participation aux décisions.

²¹ BARABEL MEIR.. MANAGEOR. « les meilleures pratiques du management ». MDI Business School Alger, 2^{eme} édition DUNO, Paris. 2010.

Il convient de souligner que la fonction des ressources humaines joue un rôle prépondérant quant à la performance des entreprises.

c) La performance économique et financière :

Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs.

Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tel que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc.

La rentabilité financière des actionnaires est ainsi définie comme une fonction qui dépend de la rentabilité économique, de la différence entre la rentabilité économique et le coût de la dette après impôt, et du levier financier. Si la rentabilité économique (après impôt) est supérieure au coût de la dette après impôt, alors les actionnaires bénéficient d'un effet de levier, leur propre retour sur investissement s'en trouve augmenté. Dans le cas inverse on parle d'effet de massue.²²

d) La performance commerciale²³ :

Aussi appelée la performance marketing, c'est la performance liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Ainsi définie, il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différents types de performances s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits.

La performance d'entreprise est un concept complexe et multiforme. Sa définition demeure difficile à cause des multiples dimensions qui la caractérisent. Sa mesure reste à chaque fois une œuvre en cours de construction, en ce sens que les entreprises inventent chaque fois une œuvre en cours de construction, en ce sens que les entreprises inventent chaque jour de nouvelles manières d'être compétitive dans le milieu qui est le leur. Elle reste alors un

²² Ibid

²³ http://www.creg.ac_versailles.fr/l-évaluation-de-la-performance.

élément qui se construit dans la durée et qui se constate tous les jours. Pour mieux gérer les entreprises.

Face à cette évolution des organisations, celle-ci se voit obligée d'adapter continuellement des systèmes de mesure de la performance.

4. Critères de mesure de la performance des entreprises :

Un critère est la matière première d'un jugement. C'est ce que l'on doit observer pour mesurer la performance.

La mesure de la performance se fait par le pilotage d'une unité qui implique le suivi d'indicateurs de performance et leurs comparaisons permanentes avec les référentiels. La figure suivante représente les différents référentiels possibles. Le choix des référentiels permet au manager de porter un jugement positif ou négatif sur la performance du processus et/ou d'identifier les causes d'une sous-performance.

Chapitre II :
Les PME
agroalimentaires en
Algérie

I. Le secteur agroalimentaire en Algérie¹ :

Le développement du secteur agricole et agro alimentaire est un enjeu majeur pour l'Algérie aux niveaux économique, politique et social. Sur le plan intérieur, il emploie actuellement 1,6 million de personnes, soit 23% de la population active ; il s'agit de la deuxième industrie du pays, après celle de l'énergie. Les ménages algérien consacrent en moyenne 45% de leurs dépenses à l'alimentation. La distribution des produits s'effectue principalement à travers des superettes ou des épiceries.

Les moteurs des secteurs agricole et agroalimentaire sont les filières ; céréalière, laitière, les conserveries, les huiles, les eaux minérales et le raffinage du sucre. En amont des industries agroalimentaire, on recense en Algérie plus d'un million d'exploitation agricoles couvrant plus de 8,5 millions d'hectares de terres arables, exploitées par l'arboriculture (41%), de les cultures maraichères (26%) et les grandes cultures (33%) principalement céréalières.

1. La diversité du secteur agroalimentaire² :

On peut scinder le secteur en huit grandes familles:

- **Fabrication de produits alimentaires élaborés** : conditionnement, stockage et préparations à base de fruits, légumes, poissons, plats cuisinés et confitures ;
- **Fabrication de produits à base de céréales** : farine, pain et pâtisserie industriels, biscuits, biscottes, semoules et pâtes alimentaires, malt, amidon, féculs et produits dérivés, aliments pour animaux d'élevages et domestiques ;
- **Fabrication d'huiles, de corps gras et de margarines**. Le secteur agroalimentaire se situe entre l'agriculture et la distribution. Il regroupe toutes les industries de transformation des produits issus de l'agriculture (produits vivants élevés, plantes ou fruits cultivés) en biens alimentaires. Ceux-ci sont ensuite commercialisés dans des circuits de distribution ou en restauration.
- **Industrie de la viande** : abattage du bétail, de la volaille, charcuterie, conserverie de viande ;

¹ Ubifrance 2009), La filière agroalimentaire en Algérie, disponible sur : http://www.financesmediterranee.com/images/stories/Fichiers- filire_agroalimentaire.pdf

² TOUARI. Siham. (2014). « Technopoles agroalimentaires en Algérie – perspectives et défis » . Troisième année doctorat en management public. Université d'alger3. P 18.

- **Industrie laitière** : fabrication du lait, du beurre, des yaourts, des fromages, «crackage» du lait pour l'industrie alimentaire (caséine, lactose, protéines ultra-filtrées..), fabrication de crèmes glacées et glaces ;
- **Industrie sucrière** : sucreries, bonbons et utilisation dans les autres secteurs ;
- **Fabrication de produits alimentaires divers** : chocolat, confiserie, café et thé, Conditionnés, épices, herbes aromatiques, condiments, vinaigres, sauces préparées, aliments diététiques, aliments pour bébés, produits de régime, petits déjeuners, entremets, desserts, bouillons, potages, levures ;
- **Fabrication de boissons et alcools** : eaux minérales, jus de fruits et de légumes, les sodas, boissons alcoolisées, autres boissons non alcoolisées.

2. les marchés du secteur agroalimentaire en Algérie :

Le marché de l'agroalimentaire en Algérie recèle un grand potentiel de développement, principalement dans les filières céréales, les produits laitiers, les corps gras Le marché de l'agroalimentaire en Algérie recèle un grand potentiel de, le raffinage du sucre, la conserverie, ainsi que les eaux minérales. Innovation, compétitivité et mise à niveau sont les objectifs que l'industrie de l'agroalimentaire voudrait atteindre. (Agro line, 2015)³. Deux grandes filières caractérisent les industries agroalimentaires :

- **Secteur des céréales** : les entreprises activant dans ce secteur se divisent en deux parties, d'abord celles produisant des pâtes alimentaires et du couscous. Dans leur majorité, elles ont une gestion moderne. Outil de production et qualité de management répondent aux normes Européennes. Certaines de ces entreprises font même dans l'exportation surtout vers des pays Africains, l'autre partie est constituée d'entreprises artisanales spécialisées dans les produits de base. Il s'agit de boulangers traditionnels et de biscuiteries artisanales. La boulangerie industrielle est peu développée. La première boulangerie de ce genre est celle de Benamor qui a démarré avec une capacité de 150 tonnes de pain par jour ;
- **Secteur des eaux et boissons** : l'on comptabilise au moins 700 entreprises activant dans cette filière mais, seulement une trentaine dont l'importance est avérée. Quelques

³ AGROLINE (2015). Pdf. [www. Agroline.com](http://www.Agroline.com).

unes sont leader et détiennent des parts de marché importantes. Les producteurs des eaux et boisson sont regroupés dans une association, L'APAB, et ont créé en 2015 « le cluster de la boisson ». Le marché est presque entièrement entre les mains du privé. La filière souffre de la concurrence de l'informel qui affiche des prix très bas. Ce qui empêche les autres producteurs d'augmenter leurs prix pour compenser la hausse des prix des inputs. La boisson alcoolisée est fabriquée localement. Les importations ne sont pas très importantes.

3. La production agroalimentaire en Algérie :

Le relèvement du rythme de hausse observé pour les Industries Agro Alimentaires, tabacs et allumettes en 2015 se confirme en 2016, puisque la variation passe, respectivement, +1,7% à +6,0%. (ONS, 2016).

Une augmentation très sensible distingue l'industrie des tabacs et allumettes. En effet, cette dernière qui a déjà affiché un rebondissement en 2015 (+7,2%) après deux stagnations, poursuit la même tendance haussière en inscrivant une croissance de 23,8% en 2016 (ONS, 2016).

Le travail de grains se caractérise par des variations modérées, voire des baisses, et ce depuis l'année 2009.

L'année 2016 accuse une stagnation.

De même l'industrie du lait observe une stagnation en 2016 et ce, après deux baisses consécutives, toutefois tempérées (respectivement -0,1% et -0,3%).

Le relèvement, quoique léger, observé pour les prix des produits alimentaires pour animaux en 2015 (+0,6%), se confirme en 2016 avec un taux beaucoup plus important, soit +5,1%.

Tableau N° 1 : Evolution annuelles de la production nationale en agroalimentaire 2007-2016 :

année activité	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ind agro ali										
Tabacs	1291,8	1395,1	1419,1	1450,7	1462,9	1473,3	1474,9	1477,5	1502,3	1592,7
Tabacs manuf .										
allume	1186,7	1186,7	1186,7	1186,7	1251,3	1292,9	1292,9	1292,9	1386,0	1715,2
Travail de										
grains	1541,7	1667,8	1655,4	1651,4	1251,5	1655,7	1660,4	1668,5	1675,0	1675,0
Industrie de										
sucres	1080,8	1080,8	1210,3	1743,8	1683,6	1689,3	1689,3	1689,3	1689,3	1689,3
boissons										
alcoolisées	774,8	774,8	774,8	774,8	774,8	774,8	774,8	774,8	774,8	774,8
Boissons non										
Alcool	694,5	694,5	668,1	641,7	641,7	641,7	641,7	641,7	641,7	641,7
Ind du lait	1533,7	1615,6	1613,7	1606,6	1606,6	1606,6	1606,6	1604,8	1599,6	1599,6
Conserves fruits										
-légumes	902,4	971	1021,9	1021,9	1021,9	1021,9	1021,9	1021,9	1021,9	1021,9
Produit Ali										
Animaux	1107,1	1372,2	1471,3	1471,3	1471,3	1471,3	1471,3	1471,3	1480,0	1555,8

Source : (ONS, juillet 2017)

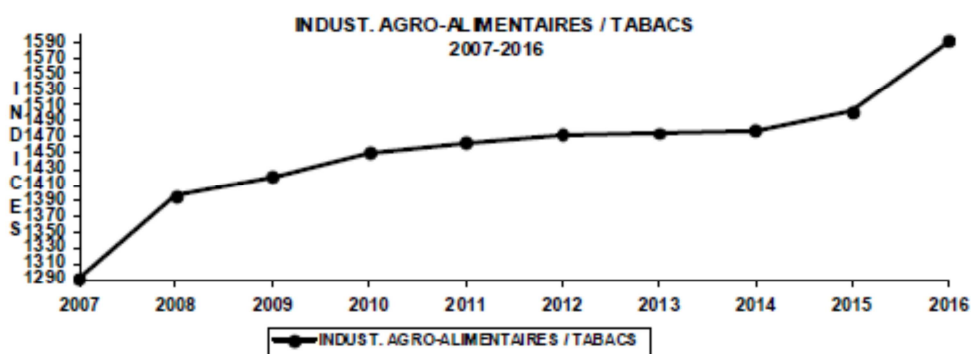


Figure N°01 : Evolution annuelles de la production nationale en agroalimentaire 2007-2016 :

4. Un secteur importateur :

L'Algérie est aujourd'hui le premier importateur africain de denrées alimentaires avec 75% de ses besoins assurés par les importations. (Udifrance, 2009).

L'insuffisance de la production agricole algérienne, couplée à une demande massive et croissante de produits agroalimentaires, fait de l'Algérie un pays structurellement importateur.

Selon les chiffres des douanes Algériennes, les importations de produits alimentaires s'élèvent à 7.319 milliards de dollars pour les 09 premiers mois de 2013, équivalent d'une hausse de 11.45% par rapport à la même période de 2012. Cette hausse est due à une augmentation des importations des différents produits, en particulier les légumes secs et autres dont la facture est passée de 206.69 millions de dollars à 312.41 millions de dollars soit une hausse de 51.15%, et il est de même pour les céréales, semoules. Farine dont l'augmentation de la facture d'importation s'élevait à 09%.

A titre indicatif, le secteur biens alimentaires reprisent, dans les neuf premiers mois de 2013, 17.71% de la valeur du total des importations. Il est à signaler que ce taux est resté relativement inchangé, fluctuant dans une fourchette de 16% à 20%. (Douane, 2013).⁴

Avec 3275 millions de dollars en 2012, les céréales occupent le premier rang de toutes les importations alimentaires (douane, 2012)⁵. On évalue la consommation moyenne à hauteur de 220kg par an et par habitant, et celle-ci peut atteindre jusqu'à 50% du budget total consacré à l'alimentation. La demande nationale est estimée à 7.5Mt par an, toutes céréales confondues. Elle n'est couverte en moyenne qu'à 25% par la production locale, très dépendante de la pluviométrie.

Les besoins algériens en lait et produits laitiers sont également considérables. Avec une consommation moyenne de 110L de lait par habitant et par an, estimée à 115L en 2010, l'Algérie est le plus important consommateur de lait au sein du Maghreb. La consommation nationale s'élève à environ 3 MLD de litres de lait par an, la production nationale étant limitée à 2.2 MLD de litres. C'est donc près d' 1 MLD de litres de lait qui est ainsi importé chaque

⁴ Buleltin statistique (douane, 2013)

⁵ Bulletin statistique (douane, 2012)

année, majoritairement sous forme de poudre de lait. (Ubifrance,2009)⁶. Les produits laitiers représentent ainsi le second poste dans l'importation annuelles de produits agroalimentaires de l'Algérie, avec 1262.66 MLN de dollars en 2012. (Douane, 2013)⁷.

La consommation moyenne de sucre en Algérie est de 24 kg par habitant et par an. Face à l'absence de culture de canne à sucre et de betterave sucrière, la totalité du sucre brut, de canne ou de betterave, est importée. Selon une étude du Ministère de l'Industrie, l'Algérie serait classée parmi les dix premiers pays importateurs de sucre au monde (Ubifrance, 2009). En 2012, la valeur des importations en sucre et sucreries était de 1010.81 millions de dollars soit une hausse de 130% par rapport à 2008.

5. L'exportation :

Les hydrocarbures ont représenté l'essentiel de nos exportations à l'étranger durant l'année 2016 avec une part de 93,84% du volume global des exportations, et une diminution de 17,12% par rapport à l'année 2015. Les exportations « hors hydrocarbures », qui restent toujours marginales, avec seulement 6,16% du volume global des exportations soit l'équivalent de 1,78 milliard de Dollars US, ont enregistré une diminution de 9,55% par rapport à l'année 2015.

Les groupes de produits exportés en dehors des hydrocarbures sont constitués essentiellement par des demi-produits qui représentent une part de 4,5% du volume global des exportations soit l'équivalent de 1,3 milliard de Dollars US, des biens alimentaires avec une part de 1,13% , soit 327 millions de Dollars US, des produits bruts avec une part de 0,29%, soit en valeur absolue de 84 millions de Dollars US et enfin des biens d'équipements industriels et des biens de consommation non alimentaires avec les parts respectives de 0,18% et 0,06%.(Statistiques des douanes 2017)⁸.

II. La PME dans le contexte algérien :

En Algérie les PME représentent la plus grande partie de l'activité économique, les résultats escomptés par celles ci ne sont apparus qu'à partir de la dernière décennie après des offres considérables dans le domaine, des mesures d'accompagnement aux entreprises, mais aussi

⁶ Ubifrance 2009.

⁷ Bulletin de DOUANE 2013.

⁸ Bulletin statistique de la douane 2017.

des programmes de mise a niveau.⁹ Pour commencer, nous allons présenter les zones où ces PME opèrent pour ensuite essayer de les caractériser.

1. Les spécificités des PME algériennes :

La PME est l'un des types d'entreprises qui ne cesse de prendre de l'ampleur par l'importance qu'elle se procure de en plus dans le territoire algérien, la PME a fait son apparition avec l'échec des industries lourds et plus précisément de l'économie planifiée. Quant à la PME privée, elle remonte à la fin des années 80 et c'est « grâce à elle que le secteur privé a pu survivre et se développer à l'ombre du secteur public dominé par la très grande entreprise entraînant des concentrations dans certains secteurs ».

2. Définition de la PME algérienne :

La PME est définie selon la loi n° 01/18 du 12 décembre 2001¹⁰ qui porte sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME) ; selon l'article 4 de cette loi, « la PME est définie quelque soit son statut juridique comme étant une entreprise de la production de bien et/ou de service employant de 1 à 250 personnes (salariés employés à plein temps pendant une année) dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas deux milliards de dinars ou dont le total de bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars et qui respecte les critères d'indépendances.

Selon l'article 5 de la même loi la moyenne entreprise est celle qui emploie de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaire compris entre 200 millions et 2 milliards de dinars ou dont le capital du bilan est compris entre 100 et 500 millions de dinars¹¹.

Quant à la petite entreprise est définie selon l'article 6 comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 200 millions de dinars ou le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de dinars.¹²

Enfin, l'article 7 précise que la très petite entreprise ou la micro entreprise est une entreprise qui emploie de 1 à 9 personnes avec un chiffre d'affaire inférieure à 20 millions de dinars et un total du bilan annuel n'excédant pas les 10 millions de dinars.¹³

⁹ Déchera Mansour. (2014). « Stratégie de développement des PME et le développement local ». Magister, sciences Economique. Université d'Oran. P 411.

¹⁰ J.O. La loi n 01/ 18 du 12. Décembre 2001.

¹¹ Article 5 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.

¹² Article 6 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME

¹³ Article 7 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME

Tableau N° 2 : La moyenne, petite entreprise selon 01/ 18 du 12 décembre 2001.

Taille	Le nombre de salariés	Chiffre d'affaires	Total bilan
Très petite	1-9	Moins de 20 millions de DA	Moins de 10 millions de DA
Petite	10-49	De 20 millions à 200 millions de DA	De 10 millions à 100 millions de DA
Moyenne	50-250	De 200 millions à 2 milliards de DA	De 100 millions à 500 millions de DA

Source : Journal officiel de la république algérienne N 77 du 12 décembre 2001. 30 Ramadhan 1422.

3. Les caractéristiques de la PME en Algérie

Comme toute entreprise, les PME ont leurs propres spécificités, la taille de ces entreprises est le critère le plus important qui les distingue, on trouve ainsi les micro- entreprises, les petites entreprises et les moyennes entreprises. Cependant, leur intervention reste faible dans le contexte algérien, mais leur développement est assez diversifié car les PME algériennes touchent aux différents secteurs d'activité économique¹⁴.

Pour le secteur des industries agro-alimentaires qui nous intéresse le plus, il est constitué de cinq activités, la première qui est celle de la boulangerie qui participe avec 27,5%, minoterie 13.5%, production et transformation de lait 12,8% enfin, l'activité de conditionnement de produits alimentaires et de boissons gazeuses avec environ 7% (ONS, 2017).

En terme de management, les PME sont caractérisées par un management traditionnel avec des taux d'encadrements faible (entreprises généralement familiales). Le type d'organisation est familial ce qui procure au dirigeant la place primordiale dans la prise de décision, enfin le

¹⁴ Youcef KORICH. « Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives ». Université kasdi Merbah Ouargla. N 04. 2013.

système de décision se base sur un conseil consultatif familial même parfois extérieur à l'entreprise.¹⁵

Selon, Abdallah (2009), les PME algériennes sont généralement :

- De création nouvelle et /ou récente ;
- Concentrées dans des secteurs délaissés par le secteur public ce leur offre plus de chance de développement, cependant les entreprises algériennes sont des entreprises peu génératrice d'innovation ;
- C'est des PME de type familial qui optent peu à l'ouverture de leur capital ;
- C'est des PME qui se basent dans leur activité de manière considérable sur l'informel, car même si c'est une entreprise formelle, elle est dans l'obligation de faire recours à l'informel vu qu'une partie de l'économie se base sur l'informel,
- Elles visent le plus souvent les marchés locaux et nationaux,
- Collaboration peu développée entre le public et le privé,

4. Les obstacles au développement des PME/ PMI :

Le secteur des PME est un secteur en évolution et qui contribue de manière considérable au développement du pays, il reste limité par certains obstacles et/ ou entraves surtout sur le plan de financement, compétitivité face au marché étrangers, innovation, capacité de productions, fiscalité, sont autant de facteurs qui contribuent au blocage de l'évolution de l'activité de certaines entreprises et c'est pour cela que la majorité des entreprises algériennes optent pour maintenir leurs activités de base et n'ont pas des visées d'innovation et leur activité.¹⁶

Le secteur privé est généralement limité par plusieurs facteurs à savoir :¹⁷

- La difficulté de trouver un foncier surtout dans le cas des zones industrielles ou des zones d'activités ;
- Lourdeurs administratives ;
- Difficultés d'obtention de crédit bancaire, et ce à cause du manque d'informations que détiennent les créanciers de leur client, mais aussi des garanties exigées.
- Difficultés que trouvent les entreprises sur le plan de secteur des services qui ne sont pas très satisfaisant, l'un des exemples le plus simple est le réseau internet alors que

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Journal de la performance des institutions algériennes. N 04/ 2013. Page 39.pdf.

¹⁷ Ibid.

dans les pays développés on utilise l'administration électronique (e-gouvernement), en Algérie certains employés ne savent même pas utiliser l'outil informatique ou même naviguer sur le net.

Bouyakoub, (2006).¹⁸ Quant à lui précise deux groupes de facteurs constituent un obstacle au développement des PME en Algérie, le premier groupe fait référence à l'environnement économique et social, le deuxième groupe aux mécanismes d'une économie en pleine transition.

5. Les enjeux des PME Algériennes :

Comme toute entreprise, les PME algériennes doivent faire face à certains défis, et ce en vue de contribuer au développement économique et d'améliorer leur compétitivité ; ces défis se résument dans les points suivants :¹⁹

- stimuler l'innovation de tout type et même dans les méthodes de gestion et des stratégies marketing.
- Améliorer la qualité du capital humain et ce, en mobilisant les actions de formation ;
- Investir dans des secteurs où le pays dispose d'un potentiel considérable en terme de ressources ;
- Encourager le travail en équipe, l'interaction entre les salariés dans le but de construire des réseaux et même un partage de connaissances ;
- Améliorer l'accès au financement et ce par la transparence et la sincérité des comptes ;
- Stimuler la capacité des entrepreneurs à capter les opportunités d'investissement et de faire face à l'évolution technologique rapide mais aussi aux défis de la mondialisation et ce bien sûr par une compétitivité solide et une capacité d'affronter le marché étranger.
- Cependant, pour faire face à ces défis, l'environnement des affaires doit être favorable, les pouvoirs publics doivent se mobiliser dans ce cadre.

¹⁸ BOUYAKOUB Ahmed. (2006)). « De la gouvernance des PME- PMI : regard croisés France-Algérie ». Edition l'Harmattan. France. 338p.

¹⁹ CHELIL Abdellatif et AYAD Sidi Mohamad. « PME en Algérie : réalités et perspectives » . Université de Tlemcen. P 12.

Chapitre III :

Résultats et discussions

I. Le terrain d'investigation : La wilaya de Bejaia

Pour mieux comprendre l'objet de notre travail, nous avons jugé très utile de présenter le terrain où notre investigation a été effectuée. Il ne s'agit pas de présenter une monographie complète de la wilaya de Bejaia, ni de recenser toutes ses particularités. Mais nous nous limiterons à certains points qui sont relativement liés à notre travail. Pour cela, nous exposerons d'abord la géographie et la population de la région. Ensuite, nous traiterons la branche des industries agroalimentaires dans la wilaya.

1. Géographie et population :

La wilaya de Bejaia se situe au nord- centre- est de l'Algérie. Elle fait partie des 48 wilayas que compte le pays, elle est issue du découpage administratif de 1975, entourée de 05 Wilayas : Jijel à l'est, Sétif et Borj-Bou- Arreridj au sud, Bouira et Tizi-Ouzou à l'ouest, elle est limitée par la mer méditerranéenne au nord. Son chef lieu se distance d'Alger de près de 260 km. Aujourd'hui, elle est subdivisée en 52 communes regroupées elles-mêmes en 19 daïras. Avec une population de 938.130 habitants fin 2001, elle occupe le sixième rang des wilayas les plus peuplées en Algérie. Elle s'étend sur une superficie de 3 223.50 Km² répartie comme suit :

SAU: 129.648.00 Ha ;

Superficie forestière : 122.421.00 Ha ;

Terres improductives des exploitations : 3.187.00 Ha ;

Terres non agricoles : 39. 744.00 Ha ;

Pâturages et parcours : 31.126.00 Ha.

Sa topographie a conditionné dans une large mesure la répartition de sa population, la Constitution de ses agglomérations et la concentration de l'activité humaine.

Comme dans toute la Kabylie, la wilaya de Bejaia est à relief montagneux prononcé, (75% du territoire). Les zones montagneuses, notamment le massif des Babor au sud, le prolongement du Djurdjura à l'ouest et le massif d'Akfadou se rejoignent aux hauteurs d'El-Kseur et de Toudja, se dressent en parallèle de part et d'autre de l'oued Soummam. Ces deux grandes parties du territoire de la wilaya, classées zone difficiles, connaissent une densité de population très faible en comparaison avec la densité moyenne de la wilaya qui est de 297 hab/ Km². Par contre, les zones de plaines, longeant l'oued Soummam, connaissent une très forte densité et concentrent plus de la moitié de la population de wilaya. Ainsi, nous comprendrons comment la topographie et le relief de

la région influent sur concentration de l'activité humaine dans le couloir qui longe l'oued Soummam.

2. Industries agroalimentaires :

L'industrie de la wilaya de Bejaia connaît ces dernières années une ascension remarquable au niveau nationale, avec un tissu industriel diversifié et d'une densité forte. La wilaya de Bejaia arrive même à concurrencer les grandes métropoles (Alger, Oran, Annaba, ...) en matière d'attraction des investisseurs nationaux et étrangers. La densité industrielle de Bejaia est plutôt dominée par les industries agro-alimentaires avec un taux avoisinant 50 % du nombre de PME/PMI du total du secteur industriel. Ces entreprises se répartissent inégalement sur le territoire de la wilaya. La plus grande part se localise dans les grands centres urbains. En outre, les plus importantes d'entre elles se trouvent dans les parcs d'activité, c'est-à-dire dans les zones industrielles et les zones d'activités spécialement aménagées. Actuellement, les trois zones industrielles (Bejaia, El-Kseur et Akbou) ainsi que certaines zones d'activité (Taharacht-Akbou, El-Kseur) regroupent presque la totalité des moyennes et grandes industries.

3. Répartition de l'échantillon sur la carte géographique de la wilaya de Bejaïa :

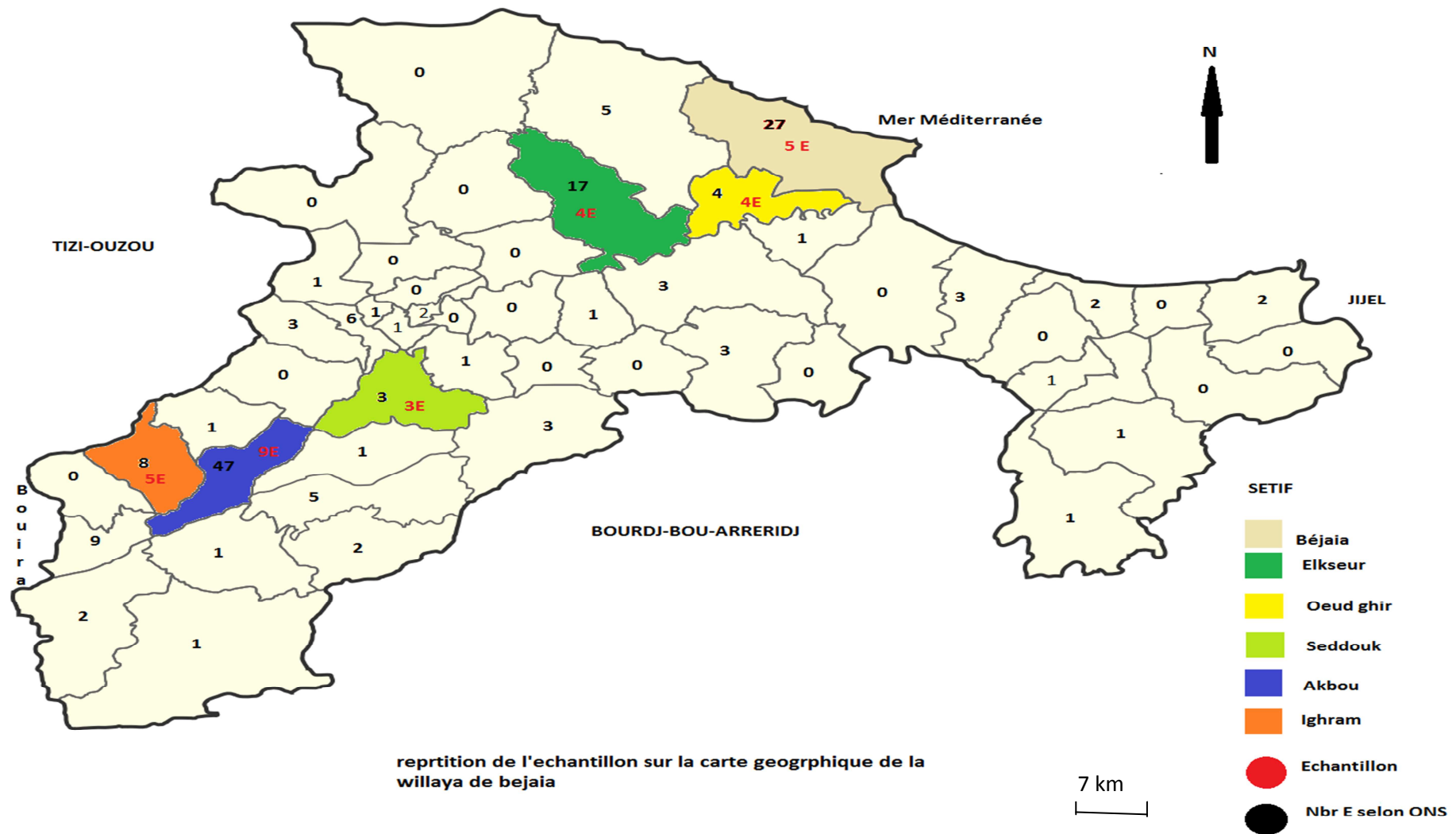


Figure02 : Répartition de l'échantillon sur la carte géographique de la wilaya de Bejaïa

II. Présentation de l'enquête de terrain :

L'enquête que nous avons effectuée est structurée en deux étapes :

- La première est une collecte de données auprès des organismes publics. par laquelle nous avons pu choisir notre population mère. tels que l'Office national des statistiques (**ONS**), le ministère des industries et des mines et la chambre de commerce de la willaya de Bejaïa
- Après la collecte de base, nous avons entamé la deuxième étape de notre enquête et ce en se rapprochant des entreprises. Cependant, une fois arrivé sur le terrain, nous avons rencontré certains problèmes concernant les adresses des entreprises ; certaines des ces dernières sont fausses, d'autres incomplètes. Par ailleurs, d'autres entreprises travaillent dans l'activité agroalimentaire, mais dans l'informel. Certains entreprises se sont déplacées, et d'autres ont arrêté leur activité depuis un temps considérable, mais les organismes publics ne sont pas au courant ce qui fait référence au fait qu'ils ne suivent pas ces entreprises d'autres difficultés rencontrées c'est que la période ou nous avons mené cette enquête coïncidait avec la « période des bilans », comme on disait à chaque fois que nous nous présentions dans ces entreprises.

L'enquête que nous avons menée est censée être une enquête par entretien, mais vu les difficultés rencontrées sur le terrain, nous étions contraints à redéfinir notre démarche de travail. Ce n'est pas que nous avons fait une enquête sans entretiens, mais dans certains cas nous étions obligés de nous en passer.

-Matériel

Le dépouillement était réalisé avec Excel.

La carte réalisée avec paint.

Les analyses statistiques ont été effectuée par logicielle SPSS.2.2

-L'échantillon : Notre échantillon se constitue de 30 entreprises qu'on a eu après avoir ciblé 104 de celles-ci, car il existe une part d'entreprises qui n'ont pas répondu a notre questionnaire, mais aussi des entreprise qui sont fermés.

Le but de cette enquête est, évidemment d'arriver à dégager un certain nombre de données et paramètres qui puissent nous permettre de répondre à notre problématique de départ, qui est : comment sont perçus les principes de management de la qualité au sein des PME agroalimentaires privées dans la wilaya de Bejaia, par le dirigeant et par l'entreprise ?

III. Présentation et interprétation des résultats :

1. présentation des questions nécessaires pour répondre a la problématique :

a)L'identité de l'entreprise

- Année de création : La moyenne est 2005
- Effectif en 2016 : 32
- Chiffre d'affaires en 2016 : 25,762 millions DA
- Statut juridique :
 - SARL ; 46.7%
 - EURL ; 16.7%
 - SNC ; 26.7 %
 - SPA ; 3.3%
 - Autres ; 13.33%
- Entreprises familiales : 76.7%
- Entreprises appartient à un groupe : 0.0%
- Entreprises qui ont déjà exporté : 10%
- Entreprises qui ont bénéficiés des aides de l'état : 50%
- Entreprises qui ont contracté un crédit auprès des banques : 46.7%
- Entreprises qui possèdent un plan de maitrise des risques (HACCP) : 13.3%
- Entreprises certifiées : 3%
- Classification des PME selon le législateur algérien :
 - Le nombre de salariés :
 - 1-9 = 23.33%
 - 10-49 = 46.33%
 - 50-250 = 23.33%
 - Chiffre d'affaires :
 - Moins de 20 M = 43.33%
 - 20M a 200M = 30%
 - 200M a 2 MLD = 23.33%

➤ Total bilan :

Moins de 10 M = 46.67%

10 M a 100M = 30%

100 M a 500 M = 23.33%

b) Identification du dirigeant :

- Age : 46 ANS
- Homme : 100%
- Expérience globale en tant que dirigeant d'entreprise : 15 ANS
- Expérience en tant que dirigeant de cette entreprise : 10ANS
- Niveau de scolarisation :
 - Primaire : 33.33%
 - Collège : 13.33%
 - Secondaire : 26.67%
 - BAC : 20.00%
 - BAC+3 : 16.67%
 - BAC+5 : 13.33%
 - Formation
- Rémunération :
 - Salaire fixe : 16.67%
 - Salaire fixe + primes de rendement : 3%
 - Salaire variable : 60%
 - Autres : 16.67%
- Dirigeants sous contrat : 10%
- E appartenant à une association professionnelle : 4%
- Exigences des fonctions managériales :
 - Atteindre objectifs : 3.54/5
 - Organisation des activités et affectation des ressources en fonction des objectifs : 3.24/5
 - Motivation du personnel pour atteindre les objectifs fixés : 2.86/5
 - Contrôler et corriger les actions entreprises : 3/5.

c) Les huit principes de management qualité :

Les réponses sont classées selon une échelle de 5.

P1. Orientation de client :

Une entreprise qui augmente ses parts de marché : **4.27**

Une entreprise qui satisfait les besoins de ses clients : **4.60**

Vous coopérez avec l'association des consommateurs : **1.96**

Vous coopérez avec les clients, (intermédiaires, mandataires, grossistes) : **3.45**

Vous coopérez avec les clients, (particulier, consommateur final) : **2.83**

Vous coopérez avec les laboratoires d'analyse (interne/externe) : **3.24**

P2. Leadership :

Une entreprise qui réalise ses objectifs : 4.26

Une entreprise qui s'implique financièrement dans la communauté (ma région) : 3.93

Votre démarche stratégique ? (Réponse unique) : 2.88

- J'ai une stratégie formalisée écrite, suivie et communiquée : 0.67
- J'ai une stratégie peu formalisée, je réagis à la situation : 1.55
- Je n'ai pas de stratégie, je fais confiance à mon intuition : 0.66

P3. L'implication du personnel

Une entreprise qui croît en terme de taille (effectif) : 4.06

Une entreprise qui assure une bonne qualité de vie à son personnel : 4.36

Une entreprise qui investit dans la formation de ses employés : 3.86

Une entreprise qui peut conserver ses employés : 4.33

Etablir les objectifs à atteindre : 3.41

Organiser les activités et affecter les ressources en fonction des objectifs : 3.24

Motiver le personnel pour atteindre les objectifs fixés : 2.86

Contrôler et corriger les actions entreprises : 3.00

. Quel est votre style de management ? (Réponse unique) : 3.125

- Je suis un dirigeant autoritaire (je suis tout, je récompense et je sanctionne) : 033

- Je suis un dirigeant paternaliste (autoritaire mais proche de mes collaborateurs) : 058
- Je suis un dirigeant consultatif (consulte systématiquement mes subordonnés) : 087
- Je suis un dirigeant participatif (associe mes subordonnés à la prise de décision) : 1.33

Vous coopérez avec l'équipe de direction : 2.93

Vous coopérez avec les salariés (employés) : 3.1

Est-ce que vous déléguez les prises de décision à vos subordonnés : 2.16

Est-ce que vous partagez l'information avec vos subordonnés : 2.76

P4. L'approche processus :

Une entreprise qui anticipe et innove : 4.36

Une entreprise qui augmente ses parts de marché : 4.26

Une entreprise qui croît en terme de chiffres d'affaires (les ventes) : 4.26

Une entreprise qui réduit ses coûts donc les prix de ses produits : 4.0

Une entreprise qui satisfait les besoins de ses clients : 4.6

Une entreprise qui réalise ses objectifs : 4.26

Une entreprise qui équilibre entre : Finance, social et protection de l'environnement : 4.63

Vous coopérez avec l'association des consommateurs : 1.83

Vous coopérez avec l'équipe de direction : 2.93

Vous coopérez avec les clients, (intermédiaires, mandataires, grossistes) : 3.33

Vous coopérez avec les clients, (particulier, consommateur final) : 2.83

Vous coopérez avec les concurrents : 1.81

Vous coopérez avec les laboratoires d'analyse (interne/externe) : 3.31

Vous coopérez avec les organismes de certification : 1.86

Vous coopérez avec les salariés (employés) : 3.1

P5. L'approche systémique :

- Adopter un comportement « éthique » (respect, sérieux..) avec tous mes partenaires : 4.6
- Une entreprise qui anticipe et innove : 4.36
- Une entreprise qui équilibre entre : Finance, social et protection de l'environnement : 4.63
- Vous coopérez avec l'administration fiscale : 2.36
- Vous coopérez avec l'association des consommateurs : 2.83
- Vous coopérez avec l'équipe de direction : 2.93
- Vous coopérez avec les agences d'assurances sociales (CNAS, CASNOS) : 2.66
- Vous coopérez avec les banques : 2.83
- Vous coopérez avec les clients, (intermédiaires, mandataires, grossistes) : 3.33
- Vous coopérez avec les clients, (particulier, consommateur final) : 2.83
- Vous coopérez avec les concurrents : 1.83
- Vous coopérez avec les Fournisseurs internationaux : 1.86
- Vous coopérez avec les Fournisseurs nationaux : 3.26
- Vous coopérez avec les laboratoires d'analyse (interne/externe) : 3.31
- Vous coopérez avec les organismes de certification : 1.86
- Vous coopérez avec les pouvoirs publics et organismes réglementaires : 2.73
- Vous coopérez avec les salariés (employés) : 3.1
- Vous coopérez avec les universités et centres de recherches/formation : 1.66
- Vous coopérez avec le Conseil d'Administration : 2.93
- Vous coopérez avec le Conseil de famille (entreprise familiale) : 2.86
- Vous coopérez avec le(s) associé(s)/ Actionnaire(s) : 2.6
- Vous coopérez avec les associations professionnelles : 1.6
- P6. L'approche factuelle pour la prise de décision :**
- Une entreprise qui satisfait ces partenaires (parties prenantes) : 4.32
- Vous coopérez avec l'administration fiscale : 2.36
- Vous coopérez avec l'association des consommateurs : 1.83
- Vous coopérez avec l'équipe de direction : 2.93

Vous coopérez avec les agences d'assurances sociales (CNAS, CASNOS) : 2.66

Vous coopérez avec les banques : 2.83

Vous coopérez avec les clients, (intermédiaires, mandataires, grossistes) : 3.33

Vous coopérez avec les clients, (particulier, consommateur final) : 2.83

Vous coopérez avec les concurrents : 1.83

Vous coopérez avec les Fournisseurs internationaux : 1.86

Vous coopérez avec les Fournisseurs nationaux : 3.26

Vous coopérez avec les laboratoires d'analyse (interne/externe) : 3.31

Vous coopérez avec les organismes de certification : 1.86

Vous coopérez avec les pouvoirs publics et organismes réglementaires : 2.73

Vous coopérez avec les salariés (employés) : 3.1

Vous coopérez avec les universités et centres de recherches/formation : 1.66

Vous coopérez avec le Conseil d'Administration : 2.39

Vous coopérez avec le Conseil de famille (entreprise familiale) : 2.86

Vous coopérez avec le(s) associé(s)/ Actionnaire(s) : 2.6

Vous coopérez avec les associations professionnelles : 1.6

P7. Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs :

Une entreprise qui favorise les fournisseurs locaux (de la région immédiate) : 1.8

Vous favoriser fournisseurs internationaux : 3.1

Les fournisseurs nationaux : 1.8

Vous coopérer avec les Fournisseurs internationaux : 1.6

Vous coopérez avec les Fournisseurs nationaux : 2.06

P8. Amélioration continue :

Assurer la pérennité de mon entreprise : 4.43

Former mes employés : 4.13

Offrir un produit alimentaire sain : 4.73

Une entreprise qui anticipe et innove 4.36

Une entreprise qui augmente ses parts de marché : 4.27

Une entreprise qui croît en terme de chiffres d'affaires (les ventes) : 4.26

Une entreprise qui croît en terme de taille (effectif) : 4.06

Une entreprise qui dure dans le temps (pérennité) : 4.06

Une entreprise qui investit et réinvestit (augmenter le capital) : 4.4

Une entreprise qui se réalise à l'international (exportation) : 3.33

Une entreprise qui réalise ses objectifs : 4.26

Une entreprise qui peut conserver ses employés : 4.33

Vous coopérez avec les universités et centres de recherches/formation : 1.66

2. Les scores de la perception des principes de la qualité par l'échantillon étudié :

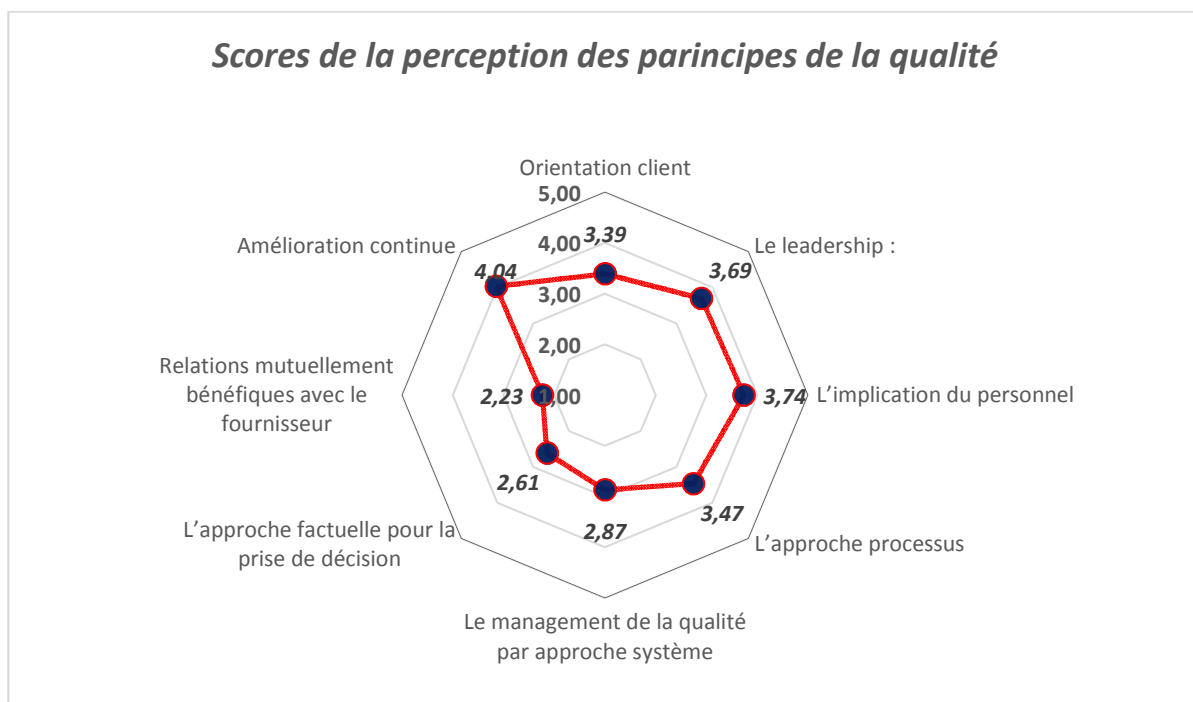


Figure N° 03 : score de perception des principes de la qualité par les entreprises

Principes de la qualité	Score
Amélioration continue	4,03547009
L'implication du personnel	3,74285714
Le leadership :	3,69333333
L'approche processus	3,46671551
Orientation client	3,39232348
Le management de la qualité par approche système	2,86733045
L'approche factuelle pour la prise de décision	2,61379429
Relations mutuellement bénéfiques avec le fournisseur	2,23888889

Tableau 03 : la perception des principes de la qualité par classes

Le schéma démontre que notre échantillon constitué de 30 entreprises va tous dans le sens de perception des principes de management qualité.

Selon le schéma obtenu, le principe qui a le score le plus élevé est l'amélioration continue avec 4.03/5, car toutes les entreprises sont en développement en raison de la concurrence qui domine leur environnement. Cela afin de commercialiser leurs produits et gagné un maximum des clients mais aussi assuré la pérennité des entreprises. Le score le plus faible est relation mutuellement bénéfiques avec le fournisseur, avec 2,23/5, car il est probable que la majorité des entreprises qui constituent notre échantillon ont un problème d'approvisionnement, que sa soit en quantité ou en délais.

3. La perception des principes de management de la qualité selon le métier de l'entreprise :

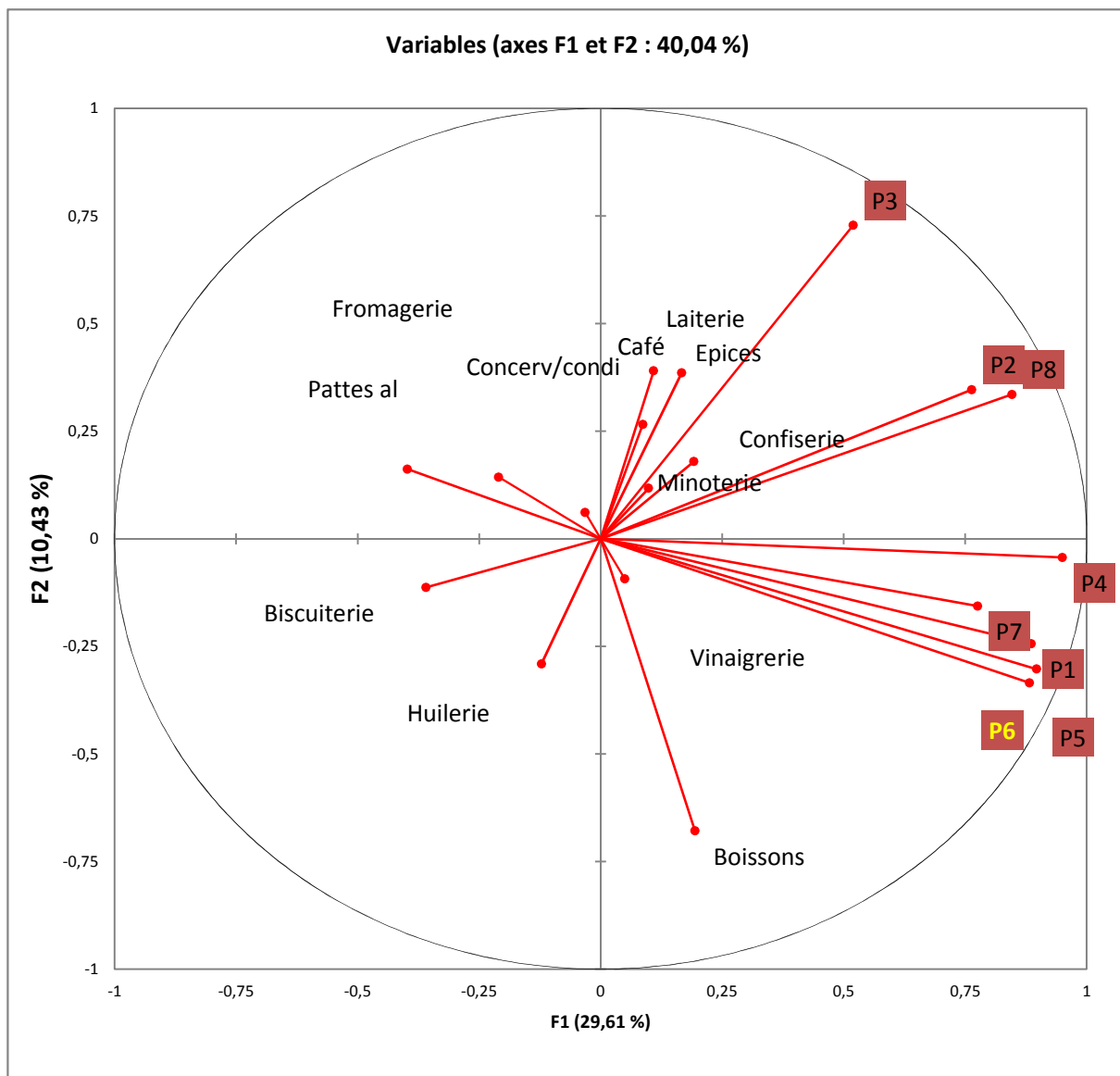


Figure N°04: la perception des principes de la qualité par les entreprises selon leur métier.

Interprétation :**Tableau N° 4 : degré de perception des entreprises selon leur métier :**

Degrés de perception	_*	+_*	***
Les métiers	- Fromagerie - Pattes alimentaires - Biscuiterie	- Huilerie - Café - Epices - Conserverie - Laiterie	- Boisson - Vinaigrierie - Minoterie - confiserie

* : faible, ** : moyen, *** : fort,

Pour étudier la relation entre le métier de l'entreprise et la perception des principes de management qualité on a pris le principe n° 6, l'approche factuelle pour la prise de décision. D'après le tableau n° 2, il ressort trois (03) classes :

- 1^{ère} classe : la perception des principes est faible et qui englobe les fromageries, les pates alimentaires et les biscuiteries.
- 2^{ème} classe : la perception des principes est moyenne et cela pour les huileries, épices, conserverie et laiterie.
- 3^{ème} classe : la perception des principes de management qualité pour ces entreprises est bonne ou élevée et ça pour les industries qui produisent des boissons, les minoteries, les vinaigrieres et les confiseries

4. La perception des principes de management qualité par le dirigeant :

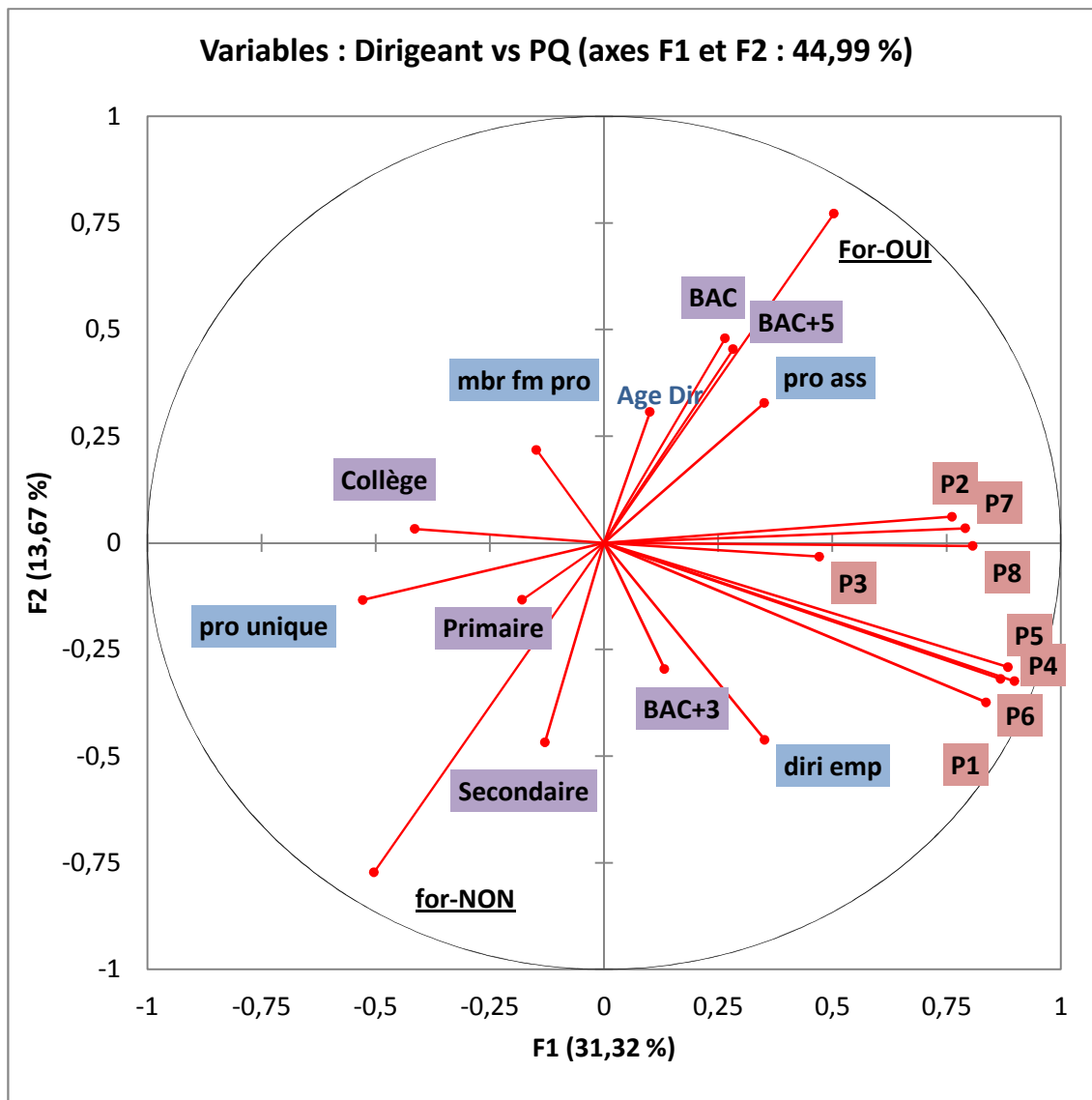


Figure N°05 : perception des principes de la qualité par les dirigeants.

- Interprétation :
- Tableau N°5 : degré de la perception des principes de la qualité par le dirigeant :

Perceptions par le degré	-*	+ -**	+***
Dirigeants	-Propriété unique -Primaire -Collège -Aucune formation	-Membre de la famille du propriétaire -Secondaire	-Propriété associé -Dirigeant employé -Ont des formations -BAC. BAC+3. Bac+5

* : faible
** : moyen
*** : fort

Selon les résultats obtenus au cours de l'enquête, nous trouvons que toutes les entreprises ayant les dirigeants employés, les propriétés en association, a des niveaux de scolarisation BAC et plus (BAC. BAC +3. BAC +5) sont les plus élevés en terme de perception des principes de management qualité. Ceci, signifie que l'application du système de management qualité exige pour les dirigeants d'avoir des connaissances et un certain niveau de scolarisation à savoir le bac+5 ainsi subir des formations.

Dans notre cas le caractère familial des entreprises est considéré comme étant une contrainte pour la perception des principes de management qualité car les dirigeants en figurés dans ce contexte ont des objectifs limités. Ils visent d'une grande part le marché local qui est moins exigeant ainsi que la prise de décisions est influencée par le conseil de famille.

5. La perception des principes de management qualité par l'entreprise :

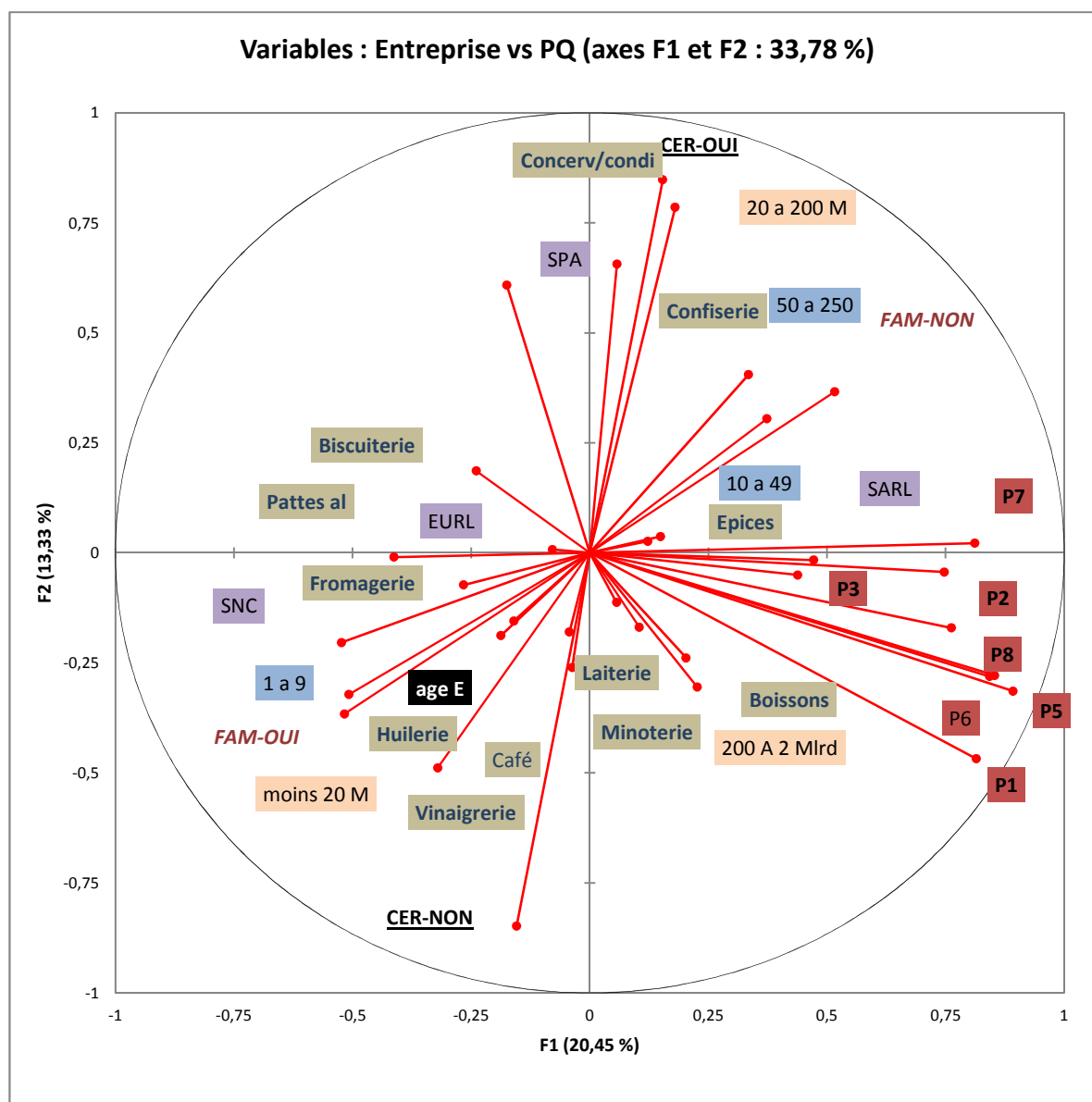


Figure N°06 : perception des principes de la qualité selon l'entreprise

Interprétation :

Tableau 06 : perception des principes de la qualité selon les caractéristiques de l'entreprise

Degré de perception	-*	+ -**	++****
Chiffre d'affaire	Moins de 20 M		200 a 2 MLRD
Statut juridique	EURL ; SNC	SPA	SARL
Effectif	1 a 9	10 a 49	50 a 250

Métier	Fromageries, pates alimentaires, huileries, biscuiteries.	Café, vinaigrierie, conserverie, confiseries.	Boissons, épices, minoteries.
Nature	Non familiale		Familiale

* : faible

** : moyen

*** : fort

Il ressort de la lecture de ce tableau, qui présente le degré de perception des principes management qualité par rapport aux caractéristiques des PME agroalimentaires de la wilaya de Bejaïa, que les entreprises ayant un chiffre d'affaires compris entre 200M à 2 MLRD ont une perception très élevés, alors que les entreprises ayant le chiffre d'affaire moins de 20 M ont une perception faible ; Ceci, peut être justifié par le niveau d'organisation exigé pour manager de telles entreprises.

Le métier des entreprises influence sur la perception des principes de management qualité, dans le cas des entreprises qui activent dans le secteur des boissons, épices et minoteries la perception augmente car l'approvisionnement en matières premières pour ces entreprises est facile et disponible sur le marché local par contre les entreprises qui activent dans le secteur fromagerie et huilerie, pates alimentaires et biscuiterie la perception des principes est faible, cela est due aux problèmes d'approvisionnement en matière première.

6. Résultats par classes (selon le dirigeant et selon l'entreprise)

Pour réaliser une typologie des entreprises agroalimentaires dans la wilaya de béjaïa, nous avons choisi la méthode de classification k-means (k-moyenne). La classification k-means a été introduite par MacQueen en 1967. C'est une méthode itérative qui, quel que soit son point de départ converge vers une solution. La classification a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS 18.

Tableau N°07 : perception des principes qualité selon les entreprises observés.

Classes			1	2	3
Principes qualités			+ -	+	-
Objets			11	8	11
Somme des poids			11	8	11
Variance intra-classe			78,3851	26,5041	195,3755
Distance	minimale	au			
barycentre			4,7657	3,0069	3,6487
Distance	moyenne	au			
barycentre			8,0362	4,6292	10,1079
Distance	maximale	au			
barycentre			11,7860	6,4320	36,6060
			Obs1	Obs2	Obs6
			Obs3	Obs5	Obs7
			Obs4	Obs9	Obs8
			Obs12	Obs16	Obs10
			Obs13	Obs17	Obs11
			Obs14	Obs18	Obs15
			Obs20	Obs26	Obs19
			Obs22	Obs29	Obs21
			Obs23		Obs24
			Obs27		Obs25
			Obs30		Obs28

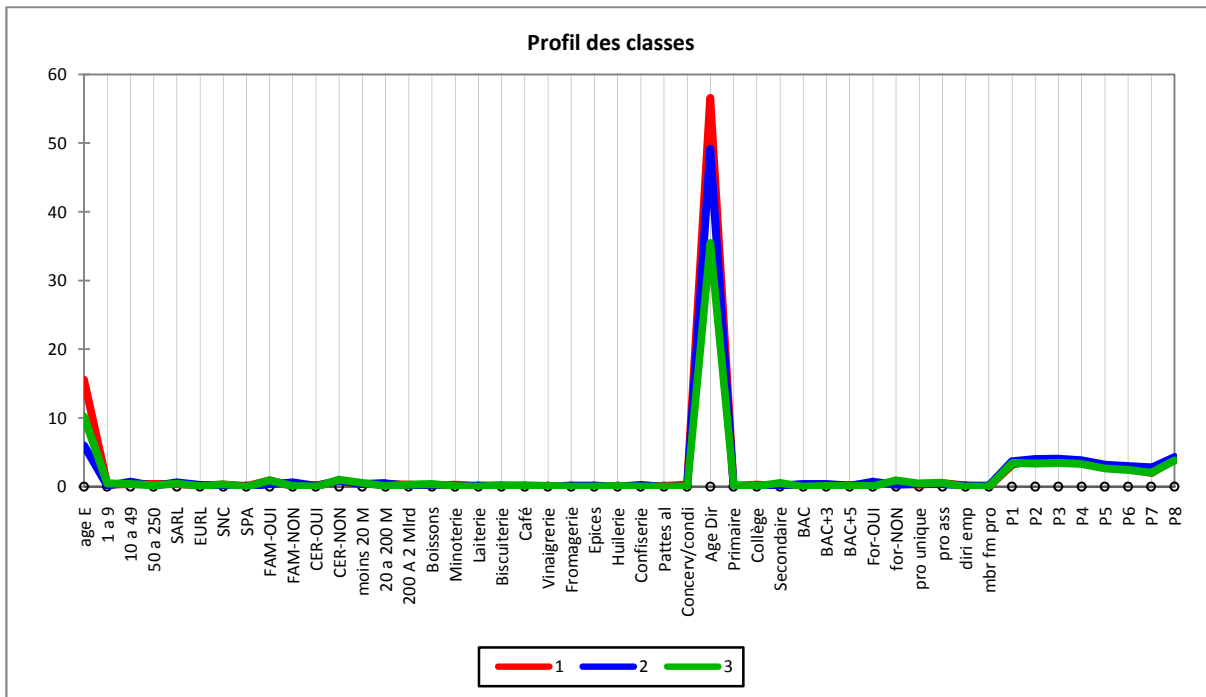


Figure N°07 : graphe représente la perception des principes de la qualité selon l'entreprises et selon le dirigeant.

Le graphe montre la perception des principes de management qualité par les trois classes des entreprises délimitées au par avant :

- La perception des principes de management qualité est considérable pour la deuxième classe qui contient huit entreprises a création récente, ayant un chiffre d'affaire entre 20 et 200 M. la plus part des ces entreprises sont des SARL non familiales qui ont un dirigeant avec bac et plus et qui a subit des formations.
- La première et la troisième classe contenant chacune 11 entreprises a un niveau de perception des principes de management qualité moyen ou faible. Se sont des entreprises familiales qui ont un chiffre d'affaire moins de 20 M, leurs dirigeants ont un niveau de scolarisation qui ne dépasse pas le bac.

Conclusion

Conclusion

Au terme de ce travail, et après avoir réalisé une investigation bibliographique concernant les principes de management qualité, en général, et leur importance au sein des Entreprises agroalimentaires. Ainsi que, la réalisation d'une enquête par sondage auprès d'un panel de 30 dirigeants d'entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Bejaia. Nous pouvons répondre à la problématique posée préalablement tout au début de ce travail.

Ainsi, nous confirmons nos deux hypothèses de départ, soit les principes management de la qualité sont perçus par le dirigeant des PME agroalimentaires selon les caractéristiques de ce dernier et de l'entreprise qu'il dirige.

1. Concernant le dirigeant

- Le niveau d'instruction et le niveau de formation, ont une influence directe et positive sur la perception des principes management de la qualité ;
- La perception des principes management de la qualité est meilleure chez les dirigeants employés et les dirigeants associés sans liens de famille par rapport aux autres statuts.
- L'Age n'a pas une grande influence sur la perception des principes management de la qualité

2. Concernant l'entreprise

- Le niveau d'effectif de l'entreprise à un effet positif sur la perception des principes management de la qualité ;
- La propriété familiale, des entreprises, à un effet négatif sur la perception des principes management de la qualité
- Le statut juridique, SARL, à un effet positif sur la perception des principes management de la qualité
- La certification d'une entreprise n'a pas d'effet sur la perception des principes management de la qualité

Les démarches qualité se justifient souvent par la volonté d'améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise et de répondre aux nouveaux impératifs des systèmes de production

(réactivité, traçabilité des flux, différenciation des biens...) pour améliorer les performances. Ainsi, les entreprises où nous nous avons enregistré les meilleures perceptions ont réalisé les plus grands niveaux de chiffre d'affaires.

En synthèse, il semble exister une relation positive entre les degrés d'adhésion du dirigeant à la démarche de qualité et les bénéfices que retire son entreprise.

Références bibliographiques

Références bibliographique

Liste des Ouvrages :

- ✓ **BARABEL MEIR.. MANAGEOR.** « les meilleurs pratiques du management ». MDI Business School Alger, 2 ème edition DUNO, Paris. 2010
- ✓ **BOISLADELLE, H** : op, cité ; p 139.
- ✓ **BOISLANDELLE, H** : « gestion des ressources humaines dans les PME », édition ECONOMICA, 2ème édition, paris 1998, p 140.
- ✓ **BORBES. H.** « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue science de gestion d'entreprise12.2005, p1.
- ✓ **BOUYAKOUB Ahmed. Abderrahmane Abdou, Michel LALLEMENT et Mohamed MADAOUI,**(eds). « De la gouvernance des PME- PMI : regard croisés France- Algérie ». Edition l'Harmattan. France.2006. 338p.
- ✓ **C. MARRIA** « la qualité des produits industriels » BORDA, Paris, 1991.
- ✓ **CANAR Frédéric,** « Management de la qualité : vers un management durable », édition Gualino, 2012.
- ✓ **François, B.BENOIT. C,** « comprendre l'ISO9001/2008 », Edition AFNOR, Septembre, 2009 op
- ✓ **GERD KAMISKE et PETER BEUR,** « management de la qualité de A à Z », Masson, paris 1994, p 17, 22.
- ✓ Journal de la performance des institutions algériennes Page 39.pdf.. N 04/ 2013.

- ✓ **KHEMEKHA. A.** dans son livre « la dynamique de contrôle de gestion ». Edition Dunod, paris, 1992, p 311, a cité les propos de KHEMEKHEM.
- ✓ **LEBAS. M.**, dans son livre « oui, il faut définir la performance », in revue française de comptabilité, n 269, juillet, aout, 1995, p66, a cité les propos de L'ORINION. P.
- ✓ **LEMOIGNE, J** : « l'évolution des systèmes complexes », Harvard expansion ; 1999 ; p.203.
- ✓ **NF EN ISO 9001 : 2000** « système de management qualité exigences », 2ème édition, 2000-12-15
- ✓ **Norme ISO 9000/2008**, « système management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.
- ✓ **Ubifrance., (2009)**, La filière agroalimentaire en Algérie, disponible sur filière agroalimentaire. P 2. pdf
- ✓ **W. Edwards Deming** : Statisticien américain dont les travaux dans les années 50 ont permis à l'industrie japonaise d'adopter de nouveaux principes de gestion et ont révolutionné la qualité et la productivité de celle-ci.
- ✓ **WEISS.D.K. O**, dans son livre « la fonction RH ». Edition d'organisation, paris, 1988, p. 675, a cité les propos de DIMITRE WEISS.

Articles et revues

- ✓ **Norme iso 9000 :2005**, « système de management de la qualité-exigence » , 3 eme Edition, suisse.
- ✓ Article 5 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.
- ✓ Article 6 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME

- ✓ Article 7 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME
- ✓ J.O. La loi n 01/ 18 du 12. Décembre 2001.
- ✓ NF EN ISO 9000 : 2005, « système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire ». AFNOR, France.

Rapports

- ✓ **Office national des Statistiques. Juillet 2017.**
- ✓ **Bulletin statistique de la douane 2017**
- ✓ **Bulletin statistique (douane, 2013)**
- ✓ **Bulletin statistique (douane, 2012)**
- ✓ **AGROLINE (2015).PDF. www.agroline.com.**

Mémoires :

- ✓ **BENOUARI Mahfoud.** « L'impact du système de management de la qualité sur la performance commerciale des entreprises » mémoire de fin de cycle en Science de Gestion, université Abderrahmane Mira de Bejaïa. 2016.
- ✓ **CHELIL Abdellatif et AYAD Sidi Mohamad.** « PME en Algérie : réalités et perspectives » . Université de tlemcen. 14p
- ✓ **DECHERA Mansour. (2014).** « Stratégie de développement des PME et le développement local ». Magister, sciences Economique. Université d'Oran. P 411.
- ✓ **HAMMICHE Hocine et HAMMAMI Farid,** « la démarche de mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008 », septembre 2014, mémoire fin d'étude du cycle master UAMB.

- ✓ **Ismaël T. SAWADOGO. (2004).** Le MANAGEMENT de la qualité : une nécessité pour les entreprises Burkinabè. Mémoire en Economie et Finance. Université Libre du Burkina. <http://www.memoireonline.com>.
- ✓ **Redouane, Abdellah.** « Développement des PME et promotion des exportations : quelles perspectives pour l’Algérie ? Une étude de cas de wilaya de Bejaïa ». 193f. université de Bejaïa. A vril2009. P [64-65].
- ✓ **TOUARI. Siham. (2014).** « Technopoles agroalimentaires en Algérie – perspectives et défis » . Troisième année doctorat en management public. Université d’alger3. P 18.
- ✓ **Youcef KORICH.** « les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives ». Université kasdi Merbah Ouargla. N 04. 2013.

Sites internet

<http://www.Ubifrance.com> consulté en mai 2017

<http://www.agrojob.com/emploi/agroalimentaire.as> consulté en juin 2017

[http:// www.agroline.com](http://www.agroline.com) Consulté en avril 2017

<http://www.ISO.org>. Consulté en mai 2017

<http://www.memoireonline.com>. Consulté en juillet 2017

Annexes

Annexe 01 : Tableau de la perception des principes qualité selon métiers

Var	Boissons	Minoterie	Laiterie	Biscuiterie	Café	Vinaigrerie	Fromagerie	Epices	Huilerie	Confiserie	Pattes al	Concerv/condi
P1	0,3	0,1	0,1	-0,2	0,1	0,2	-0,2	0,0	0,0	0,0	-0,4	-0,2
P2	0,0	0,4	-0,1	-0,3	0,1	-0,1	-0,1	0,3	-0,2	0,3	-0,2	0,0
P3	-0,3	0,0	0,3	-0,3	0,3	0,0	0,0	0,3	-0,3	0,2	0,0	0,0
P4	0,1	0,1	0,1	-0,2	0,1	0,1	-0,2	0,1	0,0	0,1	-0,3	-0,1
P5	0,3	0,1	0,0	-0,3	-0,1	0,1	-0,2	0,0	0,0	0,1	-0,3	0,0
P6	0,3	0,1	-0,1	-0,3	-0,1	0,1	-0,2	0,0	0,0	0,1	-0,3	0,0
P7	0,3	-0,2	0,1	-0,2	0,0	-0,1	-0,2	0,1	-0,1	0,3	-0,3	0,1
P8	0,0	0,0	0,2	-0,3	0,3	0,0	-0,1	0,2	-0,1	0,1	-0,3	0,0

Annexe 02 : Tableau de la perception des principes qualité par l'entreprise :

Var	age E	1 a 9	10 a 49	50 a 250	SARL	EURL	SNC	SPA	FAM-OUI	FAM-NON	CER-OUI	CER-NON	moins 20 M	20 a 200 M	200 A 2 Mlrd
P1	-0,1147	-0,241	0,053	0,1983	0,3853	-0,07	-0,346	-0,3646	-0,3225	0,3225	-0,2685	0,2685	0,053	-0,2324	0,2531
P2	0,0185	-0,329	0,106	0,2314	0,1852	0,064	-0,489	-0,1509	-0,1834	0,1834	0,1395	-0,1395	-0,315	0,1075	0,2678
P3	-0,0201	-0,02	0,041	-0,027	0,1714	0,117	-0,122	-0,3273	-0,2688	0,2688	0,1197	-0,1197	0,0834	0,0807	-0,117
P4	-0,0428	-0,225	0,021	0,2186	0,4088	0,074	-0,444	-0,3276	-0,3733	0,3733	-0,1008	0,1008	-0,0673	-0,0838	0,114
P5	-0,0027	-0,356	0,028	0,3526	0,431	0,204	-0,259	-0,223	-0,228	0,228	-0,0899	0,0899	-0,1902	-0,0405	0,3256
P6	-0,0383	-0,362	0,012	0,3772	0,4239	0,199	-0,217	-0,2186	-0,233	0,233	-0,0945	0,0945	-0,1875	-0,0682	0,3648
P7	-0,3673	-0,398	0,131	0,277	0,4776	0,247	-0,242	-0,0553	-0,3974	0,3974	0,127	-0,127	-0,2074	0,1754	0,1918
P8	-0,0462	-0,096	0,026	0,0737	0,167	0,025	-0,46	-0,1943	-0,3289	0,3289	0,0291	-0,0291	0,011	0,0316	-0,0795

Var	Boissons	Minoterie	Laiterie	Biscuiterie	Café	Vinaigrerie	Fromagerie	Epices	Huilerie	Confiserie	Pattes al	Concerv/condi
P1	0,3	0,1	0,1	-0,2	0,1	0,2	-0,2	0,0	0,0	0,0	-0,4	-0,2
P2	0,0	0,4	-0,1	-0,3	0,1	-0,1	-0,1	0,3	-0,2	0,3	-0,2	0,0
P3	-0,3	0,0	0,3	-0,3	0,3	0,0	0,0	0,3	-0,3	0,2	0,0	0,0
P4	0,1	0,1	0,1	-0,2	0,1	0,1	-0,2	0,1	0,0	0,1	-0,3	-0,1
P5	0,3	0,1	0,0	-0,3	-0,1	0,1	-0,2	0,0	0,0	0,1	-0,3	0,0
P6	0,3	0,1	-0,1	-0,3	-0,1	0,1	-0,2	0,0	0,0	0,1	-0,3	0,0
P7	0,3	-0,2	0,1	-0,2	0,0	-0,1	-0,2	0,1	-0,1	0,3	-0,3	0,1
P8	0,0	0,0	0,2	-0,3	0,3	0,0	-0,1	0,2	-0,1	0,1	-0,3	0,0

La suite de tableau de l'annexe 02. (Perception des principes management qualité par l'entreprise.)