

# La Contribution du Système Management Qualité à l'Amélioration des Performances des Entreprises Agroalimentaires Algériennes.

Nouara Boufoul<sup>#1</sup>, Fatima Brabez<sup>\*2</sup>, Nawal Chemma<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement CREAD

Rue Djamel Eddine El-Afghani – El Hammadia BP.197, Rostomia, Bouzeréah Alger, Algérie

<sup>2</sup>Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie, Alger

Avenue Hassan Badi El Harrach, Alger, Algérie

<sup>3</sup>Centre universitaire de Relizane-Institut des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion  
Route de l'hôpital – 48000 Relizane Algérie

[1nouraina@yahoo.fr](mailto:nouraina@yahoo.fr)

[2fbrabeze@yahoo.fr](mailto:fbrabeze@yahoo.fr)

[3misnawel@yahoo.fr](mailto:misnawel@yahoo.fr)

**Résumé**— La concurrence internationale se durcit, les mutations des marchés et des techniques s'accroissent. Face à cet environnement économique, il faut que les entreprises optimisent leurs performances. Nous sommes en effet convaincus qu'à l'avenir, seules seront compétitives les entreprises qui seront engagées dans une démarche permanente d'amélioration, visant à réduire le surcoût considérable et les pertes de marché qu'engendre la non qualité. Cela soulève cette question: Le système de management de la qualité contribue-t-il à l'amélioration des performances des entreprises agroalimentaires algériennes?

L'étude montre que les apports du référentiel normatif apparaissent étroitement liés aux motivations initiales à mettre le système qualité et qui sont les gains directs ou indirects : Le premier gain est la maîtrise des coûts, le second gain est celui de l'amélioration de l'organisation interne. Enfin le troisième gain est de mieux gérer les réclamations clients qui améliorent les relations clients-fournisseurs.

**Mots clés**— système management qualité, Algérie, entreprise agroalimentaire, ISO 9001, performance.

## I. INTRODUCTION

La concurrence est exacerbée, conduisant à une course à l'amélioration et à l'innovation, le comportement du client évolue, la tendance est de ne plus demander seulement un produit, mais d'obtenir une solution à un problème. A ce nouveau contexte, l'entreprise doit s'adapter: elle doit donner confiance à ses clients en son aptitude à fournir les produits/services en conformité avec leurs besoins. La certification aux normes ISO apporte la réponse à cette nécessité [15]. Avec 1 138 155 entreprises certifiées ISO 9000 au niveau international [11], les normes ISO 9000 de système de management de la qualité représentent l'une des pratiques managériales les plus diffusées dans le monde [19]

C'est pourquoi un nombre important d'entreprises algériennes courent derrière l'obtention de ce label à travers la certification de leur système qualité à la norme ISO 9001 [1]. Ces normes traduisent un consensus quant aux caractéristiques essentielles que doit posséder un système qualité pour garantir le fonctionnement efficace de toute organisation [18]. Qu'en est-il alors de la contribution du système management qualité à l'amélioration des performances des entreprises agroalimentaires algériennes ?

## II. REVUE DE LA LITERATURE

### A. Le système de management de la qualité:

Pour éviter toute confusion, il convient de définir le système de management de la qualité. Un système de management de la qualité définit l'ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités de chaque intervenant, des procédures, des procédés et des ressources pour mettre en œuvre une politique performante. Il est basé sur huit principes : l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, le management par approche système, l'amélioration continue, l'approche factuelle pour la prise de décision et les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs. La recherche de l'efficacité est une finalité du système management qualité qui prend en compte l'amélioration continue de l'organisation [11].

### B. Efficacité du système de management de la qualité via la norme ISO 9000 :

La norme ISO 9000 est devenue une priorité, justifiant ainsi l'augmentation croissante du nombre de certification ISO 9001 au niveau mondial. Cette croissance rapide s'explique par les conséquences positives attendues par les entreprises. Selon [17], les évolutions du marché international ont peu à peu installé la normalisation comme facteur de

compétitivité et de pérennité des entreprises, la référence aux normes est devenue un élément central de la désignation des produits et des services dans les relations contractuelles.

Pour être efficace, la certification ISO doit être considérée comme un processus d'amélioration continue de la qualité et perçue comme tel pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise (externes tels que le client ou internes qui sont les salariés). [2], considère que la certification est "un acte majeur dans la vie d'une entreprise, qui a pour objet d'évaluer et de reconnaître la conformité du Système de Management de la Qualité d'une entreprise à la norme ISO 9001 version 2000. Il ajoute que la certification ISO permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel qui lui permet de se différencier de ses concurrents et d'obtenir la confiance des clients.

La revue de la littérature a souligné la nécessité d'un système de gestion de la qualité des aliments appropriés pour éviter les défaillances dans les opérations de production alimentaire et des méthodes inappropriées de la conception, le contrôle, la mise en œuvre et l'amélioration [23]. Ainsi, elles adoptent le système ISO pour se différencier de la concurrence et améliorer leur image ou leur compétitivité [19]-[20]. Les travaux analysant les apports de la certification pour les entreprises sont nombreux, surtout en ce qui concerne la performance de l'entreprise. Pour [10]-[22] la certification selon le référentiel ISO 9000 permet une plus forte productivité, une réduction des coûts et une augmentation de la qualité. [7], ajoute de sa part que la certification permet l'amélioration des parts de marché. [21] montrent l'apport commercial de la certification ISO 9000 dans leur étude qui s'étale sur une période de dix ans au niveau des entreprises américaines. Les systèmes de management de la qualité peuvent aider les organismes à accroître la satisfaction de leurs clients. Ces derniers deviennent de plus en plus exigeant et réclament des produits d'une qualité supérieure. Aussi, la satisfaction des clients nécessite un suivi et une mesure. Cette évaluation est utilisée comme des indicateurs de performance et organisée en tant que processus planifié pour écouter de manière efficace et efficiente les clients [25].

Dans leur article sur la mise en œuvre du système qualité ISO 9000 dans les entreprises grecques, [16] arrivent à la conclusion que la raison la plus importante pour la mise en place du système d'assurance qualité dans les entreprises grecques se réfère à l'impact externe de la certification (c'est-à-dire l'adaptation au marché intérieur et/ou au marché international) et non pas à l'impact interne de la certification (c'est-à-dire l'amélioration de la structure organisationnelle et la réduction des coûts de production).

### C. L'ISO en chiffre

ISO Survey fournit des informations sur le nombre d'entreprises certifiées dans le monde, par pays et par secteur d'activité. On y retrouve le nombre d'entreprises certifiées en Afrique et dans le monde pour l'année 2015.

### D. Top des 10 premiers pays africains certifiées ISO 9001 :

En tête de ces entreprises se trouve l'Afrique du sud suivi par l'Egypte et le Maroc (cf.fig 1). Le nombre réduit de entreprises certifiées ISO 9001 en Algérie s'explique que les PME sont des entreprises familiales qui ne prêtent pas d'attention à la normalisation, cependant, elle sont obligés de le faire, s'ils veulent travailler avec les multinationales qui sont exigeants là-dessus mais il y'a aussi l'aspect culturel qui manque chez certains cadres dirigeants algériens.

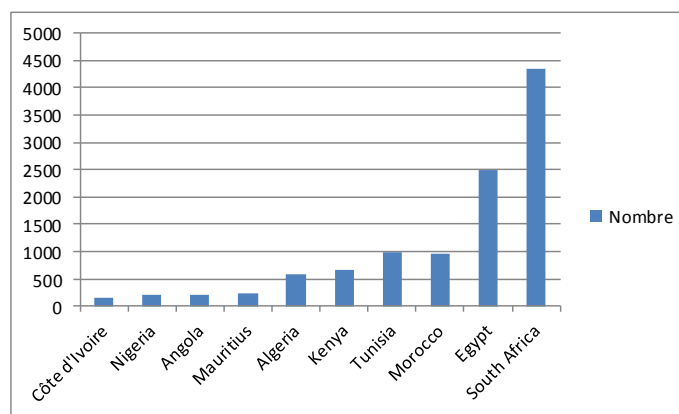


Fig. 1: Le top des dix pays africains certifiés ISO 9001<sup>1</sup>

### E. Top des 10 premiers pays certifiés ISO 9001 dans le monde

Au top 10 du nombre d'entreprises certifiées ISO 9001 dans le monde, la Chine arrive en tête de peloton suivie de l'Italie et de l'Allemagne (cf.fig 2). La présence de l'Italie, de l'Espagne de la France, de l'Allemagne et de la Roumanie dans ce classement démontre l'importance que revêt la certification ISO 9001 : 2000 dans le continent européen. Faisant partie de la méditerranée, les entreprises algériennes ne peuvent qu'en prendre acte et réagir en conséquence. En ce qui concerne l'industrie agroalimentaire, à l'échelle mondiale, ce secteur occupe la douzième place par rapport aux autres secteurs avec un chiffre de 26 602 entreprises.

### F. Le secteur agro-alimentaire en Algérie :

Les industries agro-alimentaires (IAA) en Algérie ont connu leur grand essor dans les années 70 avec les programmes de développement notamment par la création d'un parc de sociétés nationales pour les principales filières. L'agriculture et le secteur agroalimentaire représentent près de 23% de la population active. L'Agriculture contribue à hauteur de 10% au PIB de l'Algérie et le chiffre d'affaires réalisé par l'industrie agroalimentaire représente 40% du total du chiffre d'affaires des industries algériennes hors hydrocarbures. Le développement du secteur agricole et agroalimentaire 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

1 : Source : Réalisé à partir des données d'ISO Survey (2015), in <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm>.

la population active ; il s'agit de la deuxième industrie du pays, après celle de l'énergie. Les ménages algériens consacrent en moyenne 45% de leurs dépenses à l'alimentation.

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

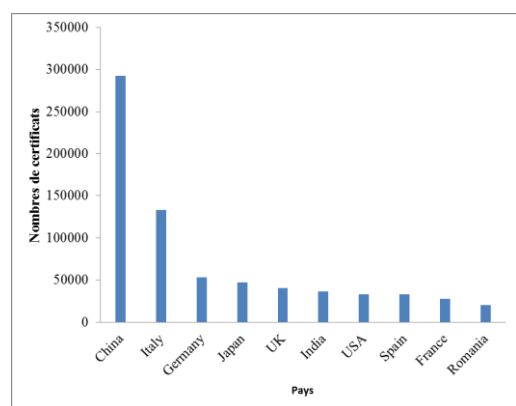


Fig. 2: Le top des dix pays certifiés ISO 9001 dans le monde<sup>1</sup>.

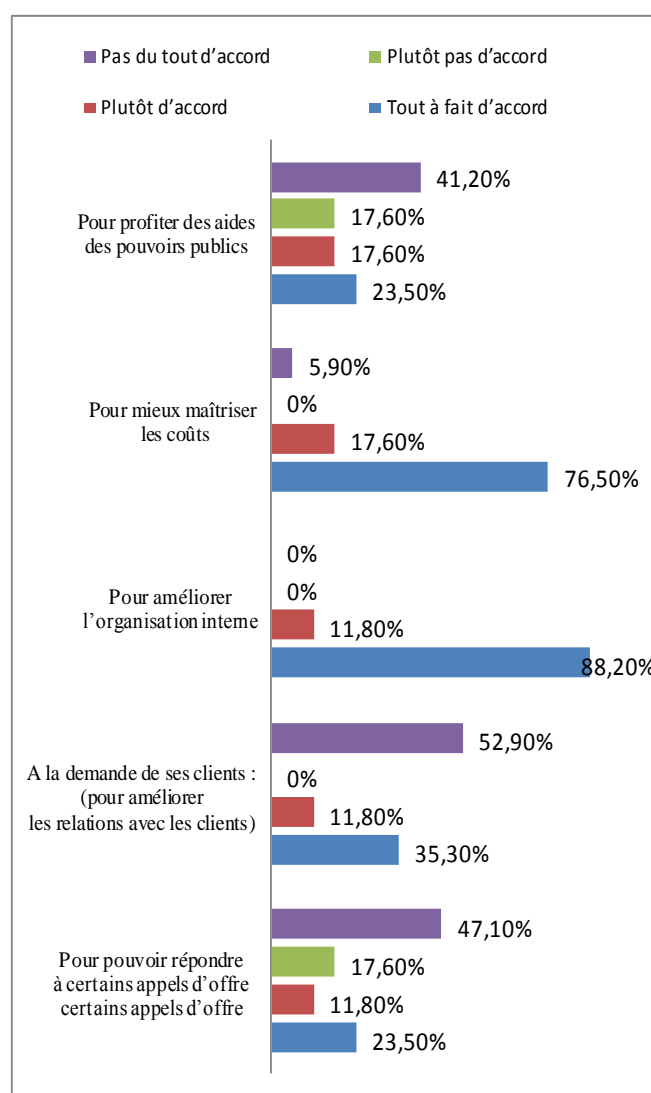
### III. Méthodologie :

Un questionnaire portant sur l'identification de l'entreprise, la démarche qualité pour la certification a été envoyé aux entreprises agroalimentaires certifiées. S'agissant du système management qualité, les questions sont posées sur les raisons et motivations de la mise en œuvre du système management qualité, les apports de ce système et son importance. Le questionnaire a été renseigné par les cadres supérieurs ou les personnes responsables de la certification dans les entreprises. A l'exception de trois répondants - un directeur d'entreprise, un assistant de direction et un assistant PDG, tous chargés de la gestion de la qualité - les personnes ayant renseigné le questionnaire occupent officiellement le poste de «responsable management de la qualité». L'enquête a touché vingt entreprises certifiées ISO 9001 version 2000 en 2007 (18 agroalimentaires, une filiale de transport appartenant à un groupe agroalimentaire, une entreprise de fabrication d'emballage alimentaire) dont 17 ont renseigné le questionnaire. Parmi ces dernières, 8 entreprises sont publiques et 9 privées. S'agissant du financement de la mise en place du certificat, 11 ont bénéficié du fonds de la promotion de la compétitivité, 2 du financement de l'ONUDI et 4 ont utilisé leurs propres ressources. Il est à noter que le nombre d'entreprises agroalimentaires, qui ont renseigné le questionnaire, représente 89% de l'ensemble des entreprises agroalimentaires sur le territoire national. Le questionnaire est composé de questions ouvertes, mais aussi de questions

fermés dont les réponses sont déterminées à partir d'une échelle de mesure à 4 modalités en utilisant l'échelle de Likert.

### IV. ANALYSE DES PRINCIPAUX RESULTATS:

Conscient d'un besoin accru d'accompagnement pour le développement de l'entreprise algérienne qui a été soumise à de rudes épreuves durant la décennie noire, compte tenu de l'adhésion de notre pays à l'organisation Mondiale du Commerce (OMC), et toutes les implications qui y découlent. Vu l'importance de la qualité, donc de la normalisation et de la certification, et qui constituent une exigence du marché au niveau mondial : le gouvernement a mis en place un programme intitulé : Programme pour le Développement d'un Système National de Normalisation qui permettra à terme l'intégration complète du management de la qualité dans les entreprises algériennes.



1 : Source : Réalisé à partir des données d'ISO Survey (2015), in <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm>.

Fig. 3: Les motivations qui ont incité les entreprises à mettre en place le SMQ :

La figure ci-dessus (fig. 3), nous résume que les principales raisons qui ont poussé les entreprises à mettre en place le SMQ sont ni la demande des clients, ni pour répondre aux appels d'offres et les aides des pouvoirs publics mais ce sont la maîtrise des coûts et l'amélioration de l'organisation interne qui les ont incitées. D'autres raisons citées par les responsables management qualité (RMQ), telles que la pérennisation de l'entreprise par la satisfaction client, l'accès aux marchés et mieux se situer par rapport à la concurrence.

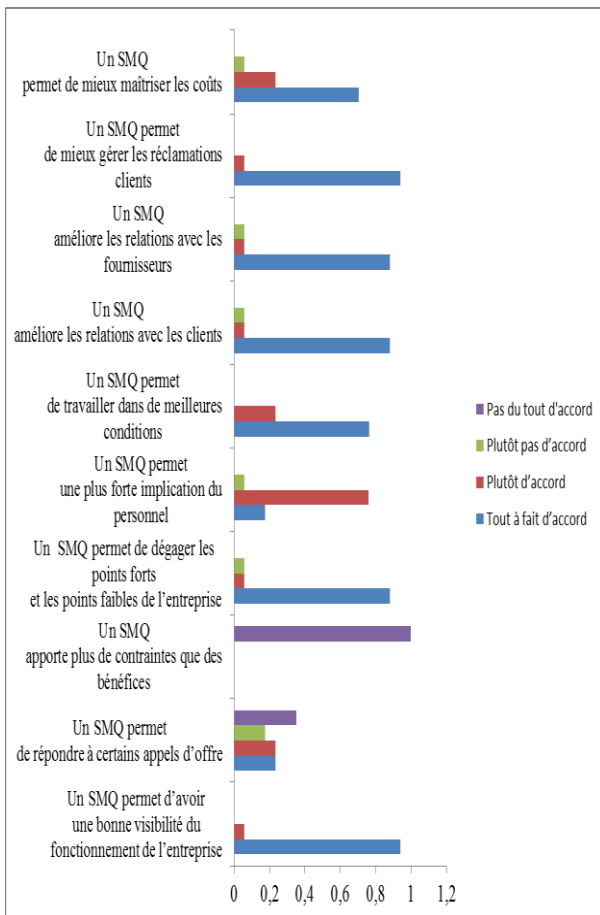


Fig. 4: Les apports du système management qualité des entreprises agroalimentaires

Sagissant des apports du SMQ (fig. 4), sa mise en place constitue l'une des phases les plus importantes du projet de certification ISO 9001. Les gains du SMQ fondés sur une normalisation internationale sont à la fois économique (avantage concurrentiel et accroissement des parts de marchés [12], organisationnels: repérage et maîtrise des dysfonctionnements, production de nouvelles connaissances organisationnelles [13].

Le premier effet repérable de l'irruption des normes dans le monde des organisations est ce que [8] appelle "la

montée de l'écrit", que d'autres ont analysé comme " la production de traces" [5]. Globalement, la perception du SMQ est très positive quelle que soit la logique de développement [18]. Un système de management permet d'avoir une bonne visibilité du fonctionnement de l'entreprise, il permet aussi de mieux gérer les réclamations clients qui améliorent les relations clients-fournisseurs. La mise en place d'un système de management permet de mieux maîtriser les coûts. Par ailleurs, les interlocuteurs sont plutôt d'accord que le SMQ permet d'impliquer le personnel. L'implication du personnel est une condition essentielle pour réussir la mise en œuvre d'un SMQ. Lorsque les changements induits sont importants, il faut veiller aux conditions de mise en œuvre pour faire en sorte que le personnel ne soit ni effrayé par l'ampleur des changements, ni fataliste devant la quantité de travaux à lancer dans un ordre qu'il ne maîtrise pas toujours.

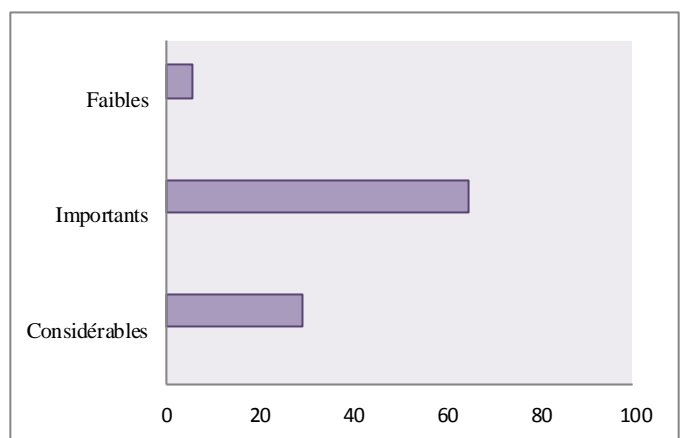


Figure 5: L'importance des apports du SMQ

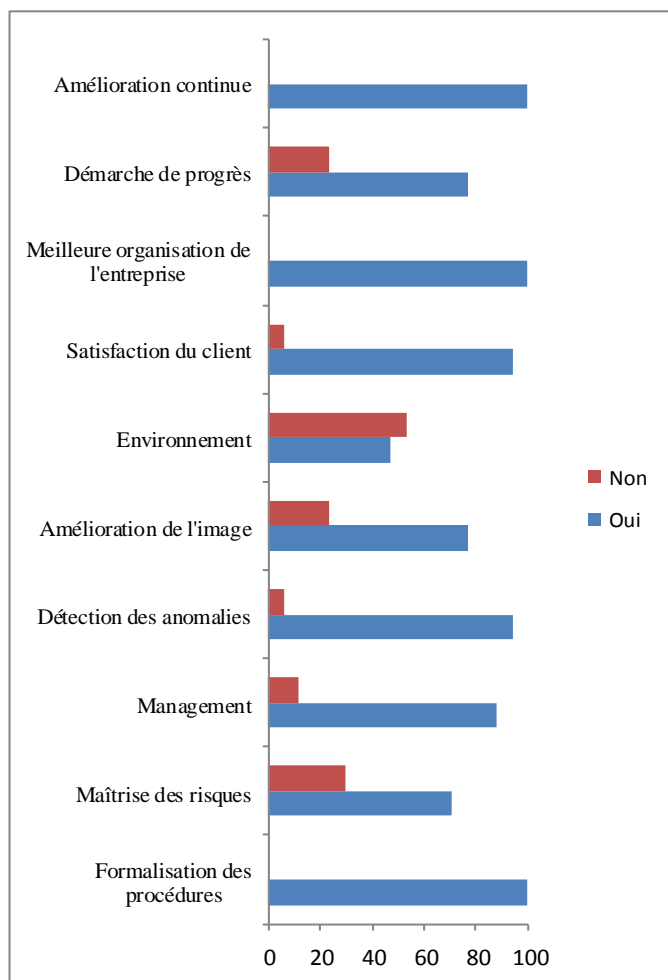
A la question portant sur la perception globale des managers concernant l'importance des apports du SMQ (fig.5), 29% jugent que les apports sont considérables tandis que 6% jugent les résultats inexistantes. 65% des interviewés considèrent que les apports de la certification sont importants. On peut conclure que l'opinion relative (bénéfices/ coûts) des managers à l'égard de la certification est globalement très positive. Ces résultats ont été confirmés par des études internationales sur la certification [6]- [14]- [4]- [18] dans lesquelles la moyenne mesurée par une échelle d'opinion de 1 à 5 sur ce thème est, dans ces études, supérieure à 3,5, soit un taux de 70% d'opinion favorable envers les apports de la certification. Ce taux élevé en faveur de l'enjeu qualité est également confirmé par [18], 69, 68% des responsables qualité affirment que les apports sont importants.

La démarche qualité d'une entreprise vise à l'amélioration continue de la satisfaction de ses clients. Aussi répond-elle à une logique de fonctionnement reprise par la principale référentielle qualité et symbolisée par une « Roue de Progrès Deming » ou « Cycle PDCA ». Selon les entreprises enquêtées, la démarche qualité (fig. 6), permet

1 : Source : Réalisé à partir des données d'ISO Survey (2015), in <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm>.



principalement une amélioration continue, aussi bien au niveau organisationnel que technique, ainsi qu'une formalisation des procédures. Les entreprises s'accordent toutes à dire que le SMQ favorise aussi une véritable



démarche de progrès à tous les niveaux et permet une meilleure organisation de l'entreprise.

Figure 6 : Utilité de la démarche qualité

## V.CONCLUSION :

A travers cette étude empirique auprès des entreprises du secteur agro-alimentaire certifiées ISO 9001 :2000, on a pu montrer que la mise en place du Système de Management de la Qualité constitue l'une des phases les plus importantes de la certification ISO 9001 :2000. L'étude montre que le référentiel normatif engendre la production de traces écrites relative à l'implémentation de la démarche dont le manuel qualité, la cartographie des processus. Les gains du SMQ fondé sur une normalisation internationale sont à la fois économique (avantage concurrentiel et accroissement des parts de marchés), organisationnels : repérage des dysfonctionnements et réduction des coûts de non qualité. Globalement la perception du SMQ est très positive quelle que soit la logique de développement

A la lumière de cela, il est vital pour les organisations à développer ou adopter un système de gestion qualité efficace telles que l'ISO 9000, qui associe également les principes TQM et adopter aussi, la norme ISO 22 000, cette norme est capitale après la 9001 pour les entreprises du secteur agro-alimentaire.

Il est à préciser que les intérêts d'une démarche de certification ISO sont multiples pour les entreprises non certifiées qui sont appelées à instaurer des systèmes de management liés aux normes de certification ISO. D'autant plus que cette certification contribue au respect des délais et de la conformité exigée par les clients. Elle améliore l'organisation et la cohérence des activités en clarifiant les responsabilités de l'ensemble des intervenants. Cela engendre par conséquent un gain manifeste en crédibilité sur le marché international. La certification ISO 9001 est une démarche volontaire qui dotera l'entreprise d'un avantage évident pour pénétrer de nouveaux marchés. La certification aux normes ISO 9000 devient un « **must** »: c'est la garantie officielle de l'aptitude d'un fournisseur à produire régulièrement la qualité requise [15].

## REFERENCES

- [1] Arab A.2014, "Impact de la certification ISO 9001 sur l'amélioration des compétences des employés, cas de l'entreprise nationale des industries d'électroménager (ENIEM)", *Algerian business performance review*.vol.6, 46-47.
- [2] Boéri D. 2006, «*Maîtriser la qualité. Tout sur la certification (normes ISO 9001 :2000 la qualité totale et le management éthique* », ed. Maxima, Paris, p. 392.
- [3] Brabez F; Bedrani S; Boulfoul N. 2008, "Enjeux et apports de la certification ISO 9001:2000 dans les entreprises agro-alimentaires Algériennes", *in les cahiers du CREAD*, vol.85/86, p.135-154.
- [4] Calisir F. 2007, "Factors Affecting Service Companies Satisfaction with ISO 9000", *Managing service quality*, vol. 17, No. 5, p. 579-593.
- [5] Campinos-dubernet M., Jougleux M.2003, " L'assurance qualité : quelles contributions a la qualité des services? ", *Revue française de gestion*, vol. 5, No. 146, p. 81-98.
- [6] Casadesus M., Karapetrovic S.2005, "An Empirical Study of the Benefits and Costs of ISO 9001: 2000 Compared to ISO 9001/2/3: 1994", *Total quality management*, vol. 16, No. 1, p.105-120.
- [7] Elmuti, D.1996, "World-Class Standards for Global Competitiveness: an Overview of ISO 9000. *Industrial Management*", p.5-9.
- [8] Girin, J. (1995). *Les agencements organisationnels. Des Savoirs en Action. Contributions de la recherche en gestion (sous la Direction de Charue-Duboc, F.)*. L'harmattan, Logiques de Gestion, pp. 233-278.
- [9] Guillen M., Guler I., Macpherson M. 2002, "Global competition, institutions and the diffusion of organizational practices: *The international spread of the ISO 9000 quality certificates*", *Administrative Science Quarterly*, n° 47, p. 207-232.
- [10] Han S., Chen S.K. 2007, "The impact of ISO on TQM and Business Performance". *Journal of Business and Economic Studies*, vol 13, n°2, p.1-23
- [11] 2015 the ISO Survey in website. [Online]. Available: <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm>.
- [12] Juran, J.M.,ed.1995.*Quality control hand book*, 1st ed.New York.Mc Graw.Hill :37-41
- [13] Lambert G., Loos-Baroin J., 2004, " Certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles : une étude de cas", *Revue Finance - contrôle - stratégie*,Vol. 7, n°1.
- [14] Lundmark, E. & Westelius, A. 2006, "Effects of Quality Management According to ISO 9000: A Swedish Study of the Transit to ISO 9000:2000. *Total Quality Management and Business Excellence*", Vol. 17, No. 8, pp. 1021 – 1042
- [15] Laudoyer G; 2003. « *La certification Iso 9000 : un moteur pour la qualité* », Ed.Organisation, Paris.

1 : Source : Réalisé à partir des données d'ISO Survey (2015), in <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm>.

- [16] Lipovatz D., Stenos F; Vaka A ; 1999. "Mise en oeuvre de systèmes de qualité ISO 9000 dans les entreprises grecques, *Revue internationale de Qualité et de Management de la fiabilité*, vol. 16, No. 6, pp 534-551
- [17] Penan H., Hervé M., 1995, "Comment tirer un meilleur parti de la normalisation ? *Le Référentiel Normatif*", *Revue Française de Gestion*, 106, p.77-85.
- [18] Rolland S.2009, "Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers", *Revue management et avenir*, n° 29, pp. 31-51.
- [19] Segrestin D. L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie. In: *Revue française de sociologie*, 1997, 38-3.
- [20] Simmons B.L., White M.A. 1999, "The Relationship between ISO 9000 and Business Performance: Does Registration Really Matter?" *Journal of managerial issues*, vol. 11, No. 3, p.330-343.
- [21] Terlaak A., King A.A. 2005, The Effect of Certification with The ISO 9000 Quality Management Standard: A Signaling Approach, *Journal of economic behavior & organization*, Vol. 60, p.579-602.
- [22] Terziovski M., Power D., Sohal S.A. 2003, The Longitudinal Effects of The ISO 9000 Certification Process On Business Performance, *European journal of operational Research*, vol. 146, p. 580-595.
- [23] Van Der Spiegel, Luning, De Boer, Ziggers, et Jongen. 2005, "How to improve food quality management in the bakery sector", *Wageningen Journal of Life Sciences*, vol. 53, 132-133.
- [24] Yanat Z, Chaouki, F. 2004, "Contribution de la certification (ISO 9001 V 2000) à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines. Cas du secteur agro-alimentaire".

1 : Source : Réalisé à partir des données d'ISO Survey (2015), in <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm>.

ISSN : 2356-5608

4<sup>ème</sup> Conférence internationale sur le commerce, l'économie, Marketing & Management Research (BEMM-2016)