



ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Spécialité : Affaires Internationales

THEME :

**La contribution de la qualité dans le
développement des exportations**

Cas : NCA-Rouiba

Présenté par :

**OUMELLAL Sabrina
KIHAL Hanene Haoua**

Encadrante :

**Mme. CHERFOUH Meriem
Maitre de conférences « A »**

Promotion N°6

2018/2019

REMERCIEMENT

Avant tout développement sur cette expérience professionnelle, il apparaît opportun de commencer ce projet de fin d'étude par des remerciements à ceux qui m'ont beaucoup appris, et ceux qui ont eu la gentillesse d'en faire un moment très profitable et agréable.

Ainsi je remercie tout d'abord Mr **GHOUMRASSI Mounir**, Notre promoteur au sein de l'entreprise NCA-Rouiba qui m'a recruté, me donnant ma chance, ma place au sein de son entreprise, ainsi qu'aux managers des différents départements, qui m'ont formé et accompagné tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de pédagogie.

Je remercie bien évidemment **Mme CHERFOUH Meriem**, notre encadrante pour sa disponibilité, son étroite collaboration en mettant à notre disposition toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de notre travail de recherche.

Je remercie mes très chers parents, en particulier ma mère pour tout le soutien qu'elle accordé et sa bienveillance, je remercie aussi mon frère et mes amis(e)s pour leurs encouragements. Qui ont toujours été là pour moi.

Je remercie ma binôme Hanene qui a toujours été assidue à son travail et de m'avoir aidé à réaliser ce travail, Nassim qui m'a épaulé tout au long de l'année.

Aussi, je souhaiterais remercier toutes les employées de l'entreprise pour leurs nombreux conseils, aides et informations transmis au cours de mon séjour au sein de l'entreprise. Sans oublier encore une fois mon étoile, ma maman.

Dédicace

Je dédie cet ouvrage

À mes parents en particulier ma mère, sans elle ce travail n'aurait jamais vu le jour et qui m'a soutenu durant ces années d'études.

Qu'elle trouve ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

À Nassim pour son soutien et d'avoir partagé avec moi tous les moments d'émotions lors de la réalisation de ce travail. Il m'a supporté et encouragé tout u au long de mon parcours.

A mon amie et ma binôme Hanene, qui m'a encouragé, et à qui je souhaite beaucoup de succès.

Sabrina

Remerciement

Au terme de ce travail, je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué de loin ou de près à son élaboration.

J'exprime dans un premier temps mes profonds respect et ma reconnaissance a notre promoteur M. GHOU MRASSI Mounir, responsable logistique- export a NCA-Rouiba pour sa patience, son intérêt porté sur le travail que nous avons réalisé ainsi que l'expérience enrichissante qu'il nous a fait vivre durant notre période de stage.

Je tiens également à remercier notre chère encadrante pour son suivi, ces précieuses informations et conseils et le temps qu'elle a consacré pour nous

J'adresse mes remerciements aussi a tout le personnel de la NCA-Rouiba pour leurs encouragements leurs aides ainsi que leurs chaleureux accueil.

Pour finir, je remercie infiniment mes parents pour leurs soutiens leurs aides et surtout leurs sacrifices qui m'ont permis d'arriver jusqu'à la ainsi que mon amie et ma binôme Sabrina pour son appui, sa collaboration et sa veille pour que notre travail se fait dans les meilleures conditions possibles.

Dédicace

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études.

A tous mes proches qui ont toujours étaient là pour moi.

A mon amie et ma binôme SABRINA, qui m'a encouragé, et à qui je souhaite beaucoup de succès.

Hanene

Résumé :

L'objet de ce travail vise à montrer les enjeux et l'importance de la qualité pour une entreprise économique appartenant à la filière des boissons en Algérie c'est le cas de l'entreprise NCA-Rouiba. Ce travail consiste en premier lieu à définir le cadre général de l'évolution de l'entreprise de la filière des boissons en Algérie. En deuxième lieu, il consiste à analyser l'organisation de la gestion de l'entreprise et les dispositions prise pour répondre aux normes standards internationales ainsi aux exigences du consommateurs.

Dans un troisième lieu, analyser les effets et les résultats de l'investissement qualité sur la compétitivité de l'entreprise au niveau local et international.

Et enfin pour ce faire, ce travail évoque l'importance des prospections des marchés ciblés afin d'avoir une meilleure visibilité de la concurrence et augmenter le volume de ventes ainsi renforcer sa performance.

Abstract :

The purpose of this work is to show the stakes and importance of quality for an economic company belonging to the beverage industry in Algeria, such as NCA-Rouiba.

This work consists in the first place to define the general framework of the evolution of the business of the beverage industry in Algeria

Secondly, it consists in analyzing the organization of the management of the company and the arrangements made to meet the international standard and the requirements of the consumer.

In a third place, analyze the effects and the results of the investment quality on the competitiveness of the company water local and international level

And finally to do this, this work evokes the importance of targeted market surveys in order to have a better visibility of the competition and increase the sales volume and enhance its performance.

ملخص

الغرض من هذا العمل هو إظهار أهمية الجودة لشركة اقتصادية تابعة لصناعة المشروبات في الجزائر، مثل NCA-Rouiba. يتكون هذا العمل من تحديد الإطار العام لتطور شركة صناعة المشروبات في الجزائر وتحليل نتائج جودة الاستثمار على القدرة التنافسية لقطاع المشروبات المحلي والدولي. وأخيراً يظهر هذا العمل أهمية استطلاعات السوق المستهدفة من أجل الحصول على رؤية أفضل للمنافسة وزيادة حجم المبيعات وتحسين أدائها.

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Référentiel des systèmes management.....	20
Figure 2 : La roue de Deming PDCA	27
Figure 3 : Diagramme d'Ishikawa.....	29
Figure 4 : Diagramme de flux	30
Figure 5 : Analyse de Pareto.....	31
Figure 6 : Diagramme de Dispersion.....	34
Figure 7 : La structure du plan marketing.....	48
Figure 8 : Organigramme représentatif de l'organisation de l'entreprise NCA-Rouiba.....	78
Figure 9 : Pyramide de maitrise des documents de système de management de la qualité..	87
Figure 10 : Système de gestion de la sécurité des denrées alimentaires.....	89
Figure 11 : évolution du chiffre d'affaire 2000-2014.....	99
Figure 12 : évolution du chiffre d'affaire en MDA entre 2015 et 2018.....	100
Figure 13 : Evolution du budget de formation.....	101
Figure 14 : Evolution des couts de la non qualité.....	105
Figure 15 : Diagramme d'Ishikawa.....	106
Figure 16 : Les raisons liées au facteur matériel.....	107
Figure 17 :Les raisons liées au facteur méthode.....	108
Figure 18 :Les raisons liées au facteur matières premières.....	109
Figure 19 :Les raisons liées au facteur main d'œuvre	110
Figure 20 :Les raisons liées au facteur milieu.....	111
Figure 21 : Chiffre d'affaire export en DA entre 2014 et 2018.....	114
Figure 22 :Nombre de client (acheteurs étrangers) par ans entre 2014 et 2018.....	115

Annexes

Figure 23 : Les 12 étapes et les 7 principes de l'HACCP.
Figure 24 : La carte décisionnelle de la dynamique HACCP .

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Les exigences et les outils de la certification.....	24
Tableau N°2 : Les treize P du marketing international.....	49
Tableau N°3 :Les étapes de selection des marchés.....	51
Tableau N°4 : Evolution du nombre cumulés de certificats de normes ISO délivrés en Algérie	73
Tableau N°5 : Familles processus chez NCA-Rouiba.....	79
Tableau N°6 : Les équipements de conditionnements.....	83
Tableau N°7 : La documentation du SMQ à NCA-ROUIBA (Manuel qualité NCA-Rouiba,2018).....	88
Tableau N°8 : Les certifications obtenus par l’entreprise NCA-Rouiba.....	94
Tableau N°9 : Evolution du chiffre d’affaire entre 2000 et 2014.....	97
Tableau N°10 : Evolution du chiffre d’affaire en MDA entre 2015 et 2018.....	99
Tableau N°11 : Les couts de la non qualité.....	104
Tableau N°12 :Evolution des couts de on qualité.....	104
Tableau N°13 : Evolution des nombre de non conformités.....	105
Tableau N°14 : Les valeurs nutritionnelles de Rouiba et Tropicana.....	112
Tableau N°15 : Chiffre d’affaire à l’exportation en MDA.....	113
Tableau N°16 : le nombre de l’exportation au client français en 2018 et 2019.....	116
Tableau N°17 : Les Objectifs exports de l’année 2019.....	118

Annexes

Tableau N°18 : Les principaux textes réglementaires Algeriens relatifs à l’hygiène et à la sécurité alimentaire.

Tableau N°19 : Plan de contrôle qualité à NCA-Rouiba .

Tableau N°20 : Liste des PRP à NCA-Rouiba.

Tableau N°21 : Liste des CCP et PRPo à NCA-Rouiba.

Tableau N°22 : Analyse des dangers pour la conservation et le conditionnement des boissons en emballage TETRA PACK à NCA-Rouiba.

Liste des abréviations

AFNOR : Association Française de la Normalisation.

AMDEC : Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité.

APA : Acide peracétique.

APAB : Association des Producteurs Algériens de Boissons.

BEI : Banque Européenne d'Investissement.

BRC : Le British Retail Consortium

BRSA : Boissons rafraichissant sans alcool.

CA : Chiffre d'affaire.

CACQE : Centre Algérienne de Contrôle Qualité et Emballage.

CCP :Critical Control Point.

CNN : Conseil National de Normalisation.

CEN : Comité Européen de Normalisation.

CNQ : Coûts de non qualité.

CTNN : Comités Technique National de Normalisation.

EFSIS : European Food Safety Inspection Service.

FAO : l'organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture

GFSI : La Global Food Safety Initiative

HACCP : Hazard Analyse Critical Control Point

IANOR :Institut Algérien de Normalisation.

IFS : International Food Standard

ISO : International Organization for Standardizations.

NAP: Nomenclature Algérienne des Produits.

NEP : Nettoyage En Place.

NQA : Niveau de Qualité Acceptable.

OMS : L'Organisation Mondiale de la Santé.

ONS : Organisation National de Statistique.

OST : Organisation Scientifique du Travail.

PDCA : Plan, Do ,Act, Check.

PET: PolyTéréphtalat d'Éthylène.

PRPo: Programme Prérequis opérationnel.

RSMENA: Responsabilité Social Moyen-Orient et Afrique de Nord.

SMDA : Management de la sécurité des denrées alimentaires

SME : Système de Management de l'Environnement.

SMQ : Système de Management de la Qualité.

SMS SQF : Le standard Safe quality Foods

DA : Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaire.

UFA : Unité Finale de Pliage.

URA : Unité de raccordement Automatique.

Sommaire:

Introduction générale.....	1
Chapitre I: Le concept de la qualité	7
Section I: généralités sur la qualité	7
Section II: système de management de la qualité.....	15
Section III: les outils de l'amélioration de la qualité	26
Chapitre II: l'internationalisation des entreprises.....	39
Section I: Stratégie d'internationalisation.....	39
Section II: la démarche d'exportation.....	47
Section III: L'apport de la qualité sur le developpement des exportations.....	55
Chapitre III: La contribution de la qualité dans le développement des exportations.....	66
Section I: le secteur des boissons en Algérie.....	67
Section II: Présentation de l'organisme d'accueil.....	75
Section III : Evaluation des résultats de l'investissement dans la qualité	86
Conclusion générale.....	123

Introduction générale

Il y a quelques années à peine, l'économie se portait bien et certaines entreprises n'avaient pas à déployer des efforts particuliers en termes de qualité pour se développer. Ce qui n'est pas le cas aujourd'hui, les entreprises se trouvent confrontées à un environnement changeant et imprévisible

Caractérisé par les mutations de techniques et de besoins et par la libéralisation de l'économie nationale, qui entraîne l'Algérie dans une double dynamique de mondialisation et de régionalisation. Cette dynamique est synonyme de défis, dont le premier est sans aucun doute la capacité de l'économie algérienne à générer un approvisionnement de qualité, car cette problématique signifie qu'il est devenu vital pour les entreprises de se mettre à niveau suivant les standards internationaux. La mise à niveau des entreprises en Algérie passe par un processus de normalisation et de certification, car il s'agit de produire suivant des modèles éprouvés et d'avoir des rapports qualité/prix correspondant aux normes internationales en vigueur¹

La démarche de la qualité est aujourd'hui stratégique, compte tenu de l'importance prise par la libéralisation des échanges, car le commerce international a évolué après la mondialisation, ce qui signifie que la circulation transfrontalière de biens et de facteurs de production entre plusieurs pays du monde devient de plus en plus libre. Ceci est considéré comme une source de prospérité pour les nations. Ce phénomène se reflète dans les aspects import et export qui peuvent constituer un véritable vecteur de développement.

En conséquence, le commerce international se développe de jour en jour. Des millions de produits sont expédiés, commandés et vendus par voie aérienne, maritime et terrestre, des sites de production aux marchés de consommation, son importance varie en fonction des pays, certains pays exportent pour élargir leurs marchés intérieurs ou dans le but d'aider certains secteurs de leurs industries. D'autres dépendent en grande partie du commerce international pour la fourniture de biens de consommation immédiate ou pour la conquête de la devise étrangère.

Dans cette optique la qualité du produit est devenue le principal facteur de réussite sur le marché et influe directement sur la compétitivité de l'entreprise c'est-à-dire sur son avenir et son existence.

Pour se faire les entreprises algériennes doivent impérativement mettre en place les dispositifs nécessaires au développement d'un bon système de management de la qualité plus précisément les entreprises qui veulent se rendre à l'international, dans les pays où le commerce est beaucoup plus favorable et porteur.

¹ Ferrah A, (2013). Normes et certification : enjeux pour les industries agroalimentaires, référence à l'Algérie, décembre 2013

La mise en place d'un programme de management de la qualité et sa certification représente un investissement conséquent pour l'entreprise qui doit engager des frais relativement importants mais il permet de gagner en compétitivité car les dépenses effectuées sont largement couvertes par celles induites par la mauvaise qualité des produits. L'entreprise peut également se prévaloir de la qualité de ses produits auprès de ses clients ce qui lui permet de renforcer son image au niveau local et niveau international²

Pour assurer un produit de bonne qualité il faut se référer à des normes standards, ces normes peuvent être nationales ou internationales, et font généralement le principal enjeu de la normalisation et de la certification cette dernière est relativement récente en Algérie surtout dans le secteur agroalimentaire et considéré comme un investissement pour l'entreprise qui lui permettra par la suite de réduire les coûts des anomalies et renforcer sa compétitivité sur non seulement le marché local mais aussi le marché étranger.

Dans le secteur agroalimentaire, la certification ne semble concerner que quelques entreprises et spécialement celles qui visent les marchés à l'exportation³

En Algérie, la situation des exportations hors hydrocarbures sensibilise les entreprises algériennes à exporter. L'intervention des pouvoirs publics a mis en place des mesures de contrôle destinées à promouvoir la production algérienne sur les marchés extérieurs dans le but de libérer l'Algérie de sa dépendance des exportations hydrocarbures.

Afin qu'une entreprise puisse exporter dans et élargir sa part de marché faut qu'elle soit dotée d'une bonne gestion de la qualité car en effet elle peut faciliter la pénétration à un marché étranger et faire augmenter ses exportations.

De ce fait, notre objectif à travers cette recherche est double :

Essayer de comprendre le rôle de la qualité au sein d'une entreprise et son impact sur l'évolution des exportations

Afin d'atteindre cet objectif, nous allons essayer de répondre à la question de recherche suivante :

Quel est le rôle de la qualité dans le développement des exportations d'une entreprise ?

Afin de répondre à la question principale divers questions secondaires peuvent s'imposer :

² Ferrah A, Op-cit.

³ Ibid.

- Quels sont les dispositifs mis en œuvre par l'entreprise afin d'assurer une bonne démarche qualité ?
- Y a-t-il une relation directe entre les évolutions des exportations et l'investissement sur la qualité ?
- Les caractéristiques qualitatives de l'organisme de NCA Rouïba permettent-elles de se différencier des autres appartenant au même secteur d'activité en Algérie ?

A partir de la problématique posée nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

Hypothese1 : La disposition d'un système management qualité est indispensable au développement d'une entreprise industrielle

Hypothese2 : Il existe une relation directe entre l'évolution des exportations et l'investissement dans la qualité.

Hypothese3 : L'organisme NCA -Rouiba dispose des moyens requis pour être à jour avec les exigences normatives internationales et de s'aligner à un produit du marché étranger.

L'objet de ce travail consiste à analyser les effets du management qualité et de la certification de l'entreprise et de montrer ses effets sur le développement des exportations, pour arriver à ce résultat, nous avons fait recourt à une démarche méthodologique de recherche qui consiste à diviser notre travail en trois chapitres :

L'étude théorique est réalisée en deux chapitre dans le premier, nous nous intéressons dans la première section aux généralités et la définition de la qualité et les déterminants de la qualité d'un produit, puis dans la deuxième section nous abordons le système de mangement de la qualité et enfin dans la troisième, est consacré pour les outils du système management de la qualité.

Concernant le deuxième chapitre, il est consacré à la définition de l'exportation et l'internationalisation, ses avantages et inconvénients pour l'entreprise dans la section une, puis sera consacré aux procédures et démarches sur les exportations dans la deuxième ainsi qu'à la troisième qui explique l'apport de la qualité dans la promotion des exportations.

Le troisième chapitre fera l'objet d'une part dans la section une, la présentation du secteur des boissons en Algérie, puis la présentation de l'organisme d'accueil dans la deuxième section et enfin dans la troisième, la méthodologie de recherche que nous avons suivie lors de notre étude sur le terrain, d'une autre part nous décrirons et expliquons à travers une analyse comparative ce qui différencie le produit Rouïba par rapport à un autre produit en termes de qualité.

CHAPITRE 1 : LE CONCEPT DE LA QUALITE

Chapitre 01 : le concept de la qualité

Dans ce contexte économique marqué par une clientèle de plus en plus exigeante, il ne suffit plus de produire pour vendre. Nous sommes dans l'obligation de répondre aux besoins des clients en leur proposant au meilleur coût, un meilleur produit par ses performances, son esthétique, sa maintenance et donc par sa qualité.

La réalisation de cette qualité ne dépend pas seulement des caractéristiques du produit (service) perçues par un client. Mais il faut aussi aller au-delà du problème du contrôle de la qualité. La qualité est appréciée du point de vue de l'approche de gestion qui conduit à un résultat.

Autrement dit, on s'interroge sur les caractéristiques d'une organisation permettant d'obtenir de la qualité.

Pour clarifier le concept de qualité, nous avons divisé ce chapitre en trois sections :

- Dans la première partie, nous allons nous concentrer sur l'étude du concept de qualité en général, à savoir ses définitions et ses caractéristiques.
- La deuxième partie sera consacrée à la présentation de la notion du système de management de la qualité, sa définition, aux 8 principes qui le définit ainsi qu'à la certification et la normalisation.
- En ce qui concerne la troisième section, nous tenterons de découvrir les outils du système de management de la qualité.

Section 01 : Généralités sur la qualité

La qualité est devenue une donnée essentielle pour toute entreprise, c'est le principal argument de vente qui va guider le choix de clients, cela signifie que les exigences du client sont satisfaites, cela implique, l'information et le contact avec le client et le respect des obligations de l'entreprise.

1.1 Revers historique sur la qualité

La qualité, cette notion éminemment subjective, peut sans doute être associée aux premières préoccupations de l'homme dès son origine, puisqu'elle traduit fondamentalement la recherche de l'adaptation de chaque chose à son usage prévu, c'est-à-dire les soucis initialement tout intuitifs de l'efficacité et du confort. Tout d'abord, une rapide histoire de la qualité. On peut en effet se demander pourquoi cette notion de qualité, partie intégrante du processus de fabrication d'un produit, est devenue aujourd'hui si importante dans l'étude des phases de production, qu'un organisme international a édicté une série de normes sur ce sujet. Il suffit de comprendre l'évolution du rapport producteur/acheteur pour expliquer cette apparition de notion de qualité dans le monde

économique. Pour illustrer notre propos, nous prendrons comme chronologie historique l'évolution des différentes formes de production au cours du temps.

Si nous nous basons sur la définition internationale normalisée du terme qualité à savoir « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »⁴, nous pouvons affirmer que le souci de qualité commence vraisemblablement dès les premières activités de production.

Le XVIIIème siècle est considéré par certains historiens de la qualité comme le siècle qui « a lancé, parmi les grandes idées qui ont engendré le monde moderne, le concept de qualité ».⁵

Au XIXème siècle, avec la généralisation de l'entreprise industrielle, les problèmes liés à la dispersion naturelle des pièces produites en série se généralisèrent, mais l'émergence et l'utilisation de solutions à ces problèmes aussi. Ainsi, en 1840, apparaît la notion d'« acceptable » défini comme une limite de tolérance. Trente ans plus tard sont introduits les gabarits « acceptables/non acceptables », c'est à dire les limites supérieure et inférieure de tolérance⁶. Par ailleurs, la révolution industrielle s'accompagne d'un fort accroissement de la division du travail⁷. Mais aussi, il est à noter que les pièces nécessaires à la fabrication des produits finis ne sont plus forcément fabriquées au sein de la même usine. Il apparaît donc la nécessité de répertorier l'ensemble des pièces afin de permettre la compatibilité des pièces les unes par rapport aux autres. Cela présente ainsi les premiers documents écrits nécessaires à l'organisation du travail.

Au début du XXème siècle, la maîtrise dimensionnelle des pièces produites en série est perçue comme la problématique principale de la maîtrise de la qualité des fabrications.

Les pays les plus industrialisés voient, à cette époque, la mise en place d'institutions nationales normatives concourant à aider les entreprises à résoudre cette problématique. Parallèlement, en ce début du XXème siècle, l'orientation de la gestion se tourne vers la science. Dans le contexte de l'époque où n'est scientifique que ce qui peut se mesurer, une gestion rationnelle et déterministe de l'entreprise s'imposa : c'est le « Scientific management ». Cette idéologie fut théorisée aux Etats-Unis par Taylor en 1911 et repris en France sous le terme d'« Organisation Scientifique du Travail

⁴ Définition issue de la norme ISO 9000 version 2000.

⁵ DRAGOMIR R. et HALAIS B, *Petite histoire de la qualité*, Paris : Ministère de l'Industrie, 1995, p.17

⁶ HERMEL P. *Qualité et management stratégiques : du mytique au réel*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989, p.27

⁷ La division du travail au sein des manufactures s'était progressivement développée dès le début du XVIIIème siècle, et tout particulièrement à partir de la parution en 1776 du célèbre ouvrage d'Adam Smith : *De la richesse des nations*.

Chapitre 01 : le concept de la qualité

» (OST)⁸. Ce qui engendra que la gestion taylorienne de la qualité des fabrications ne se concevait qu'au travers de normes préétablies. C'est-à-dire qu'elle se concrétisait essentiellement par une inspection par rapport aux standards, permettant d'établir la conformité (ou non-conformité) des états du produit. Ceci représente le principe même de prévention de la qualité ; ce qui est par ailleurs un des fondements de l'assurance de la qualité et de la qualité totale. Cependant, contrairement à ces deux phases suivantes de l'histoire de la qualité, la maîtrise statistique de la qualité ne fait pas référence au client : les Niveaux de Qualité Acceptable (NQA), issus de raisonnements scientifiques et économiques, sont déterminés par des bureaux des méthodes des entreprises et non imposés par les clients. Nous distinguons donc une séparation entre la fabrication et le contrôle qualité ; ce qui correspond au cadre de l'Organisation scientifique du travail prônée par Taylor. Cette spécialisation des tâches a institutionnalisé les départements qualité dans les entreprises. Le contrôle traditionnel se caractérisait donc par sa position extérieure à l'exécution du travail : « Celui qui fabrique ou exécute, ne peut en même temps contrôler son travail »⁹. Les services qualité modernes sont donc nés pour la plupart à partir du contrôle. Nous pouvons en conclure que jusqu'aux années de 1970, il était surtout question de « contrôle qualité » et d'« inspection ». La qualité consistait à contrôler les produits un par un, ou par échantillonnage, en s'assurant après coup que les contrôles étaient bien faits.

Mais qu'en est-il de la motivation et mobilisation des salariés ?

Au début des années 70¹⁰, le développement des pratiques de l'enrichissement des tâches, des groupes autonomes de production et la recherche de la polyvalence des collaborateurs ouvrent la voie à l'« autocontrôle ». La recherche de la motivation au travail par la Responsabilité (individuelle ou en sous-groupe) conduit à intégrer le contrôle comme faisant partie de l'exécution. L'autocontrôle a pour conséquence directe la création de groupes autonomes de travail. La marche vers la polyvalence, amorcée par cette organisation du travail, a conduit à développer des programmes de formations des employés. La qualité est toujours mesurée, cependant cette « note qualité » sert également à mesurer l'accroissement des compétences des collaborateurs avec la montée en puissance de la polyvalence. Comme nous vous le montrerons par la suite, un travailleur compétent et impliqué permettra une meilleure qualité de travail.

La qualité a donc traversé une longue période en subissant au fur et à mesure des évolutions. Les démarches méthodologiques qui la composent ont évolué du simple contrôle a posteriori de la qualité au management (gestion) de l'entreprise par la qualité. Une prise de conscience beaucoup

⁸ DRAGOMIR R. ET HALAIS B, *Petite histoire de la qualité*, Paris : Ministère de l'Industrie, 1995, p.31.

⁹ BOERI Daniel, *Maîtriser la Qualité : Tout sur la certification et la qualité totale*, Maxima, Paris, 2003, p.16.

¹⁰ BOERI, *Idem*, p.17.

plus globale de l'importance stratégique et économique de la qualité pour l'entreprise et pour l'économie, provoquée notamment par l'exacerbation de la concurrence mondiale, conduit à ne plus négliger aucun gisement de compétitivité. On peut ainsi dire que, de nos jours, la "qualité" n'est désormais plus le problème des seuls "services qualité" mais est devenue une des préoccupations majeures du management des entreprises. Ce sont d'ailleurs désormais les dirigeants qui se mobilisent pour la certification et pour la qualité dite "totale".

1.2 Définition du concept qualité

L'environnement actuel pose continuellement de nouveaux défis compétitifs pour les entreprises. Ces dernières doivent être capables de comprendre leur environnement général, de satisfaire de façon très précise les besoins de leurs clients, d'anticiper et de s'adapter de manière continue aux nouvelles règles de son environnement dans le but de garantir une survie à long terme en cherchant à aboutir une certaine performance. En effet cela ne peut être réalisé qu'à travers l'intégration d'un système qualité digne de ce nom. Le terme « Qualité » est difficile à cerner du fait de la multitude

Des apports d'auteurs sur le quoi de ce concept comme le confirme Mintzberg « on ne peut pas définir la qualité, néanmoins on peut la reconnaître »

Le terme « Qualité » est souvent interprété de différentes manières, par exemple, dans le langage courant, quand on parle de produit de première qualité cela signifie le produit qui satisfait le plus les clients dans toutes ses dimensions, du coup pour le client la qualité veut dire la satisfaction, pour l'entreprise en revanche, la qualité signifie c'est produire efficacement et rapidement et surtout à des coûts avantageux. Mais le principe reste le même, qui est la satisfaction du client avec le meilleur rapport qualité / prix.

Commercialement parlant, la satisfaction générale de la clientèle ne réside pas nécessairement dans l'obtention de produit de qualité, suivant la définition courante, c'est-à-dire des produits de haut de gamme.

Car effectivement la notion économique de la qualité est induite par le rapport de compétitivité Qualité-Prix, et implique d'abord une satisfaction de la clientèle en rapport avec le niveau de qualité du produit acheté et le prix considéré.¹¹

La qualité est de plus en plus une variable importante pour toute entreprise qui offre des biens et / ou des services sur un marché. C'est devenu un argument pour les entreprises et un critère de choix essentiel pour les clients. C'est un facteur que les premiers doivent savoir comment atteindre pour que les seconds ne puissent pas le mettre en doute.

¹¹ GARNIER P, Gestion de la qualité dans l'entreprise, éd, CTBA, Paris, P.9.

Chapitre 01 : le concept de la qualité

D'après le dictionnaire Larousse « la qualité signifie notamment : la manière d'être, bonne ou mauvaise, de quelque chose, état caractéristiques ou supériorité, excellence en quelque chose ».¹²

Christian DOUCET de sa part, définit simplement la qualité comme le travail bien fait, le bon produit, le client satisfait, le travailleur consciencieux. Plus spécialement la qualité est « la manière d'être » bonne ou mauvaise de quelque chose et s'oppose à la quantité qui n'a pas notion de valeur.

La norme ISO 9000 propose la définition suivante : « La qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».¹³

D'après l'AFNOR : « la qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit où service qui lui confère son aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites ».¹⁴

Pour KOTLER. P et DUBOIS. B la qualité est " L'ensemble de propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ".¹⁵

Selon GUY LAUDOYER " la qualité d'un produit ou d'un service est constituée de l'ensemble de ses caractéristiques et aspects appréciables par le client et qui satisfont ses exigences et ceci, pour un prix donné".¹⁶

1.2.1 La qualité dans le secteur de l'agroalimentaire

Dans le secteur agroalimentaire, le concept de qualité est très important, en particulier pour le critère de sécurité alimentaire. Il convient de rappeler que de nombreux cas d'intoxication alimentaire sont régulièrement signalés non seulement dans notre pays, mais également dans de nombreux pays du monde. La sécurité alimentaire au niveau international est devenue une demande majeure des consommateurs et une préoccupation pour le secteur agroalimentaire.

Dans le secteur agroalimentaire et dans le cas de produits destinés à la consommation humaine, trois critères essentiels de qualité doivent être garantis par tout produit :

La qualité première d'un produit est sa qualité hygiénique qui garantit la non-toxicité de l'aliment ingéré. C'est une exigence de sécurité en principe absolu.

¹² Dictionnaire LAROUSSE.

¹³ Norme ISO, système de management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire, éd AFNOR, France, 2000 P.7.

¹⁴ AFNOR : association française de la normalisation.

¹⁵ Marketing management, Ed. union public, Paris, 2000, P.90.

¹⁶ LAUDOYER.G, La certification ISO 9000, un moteur pour la qualité, éd. D'organisation, paris, 2002, P.57.

Chapitre 01 : le concept de la qualité

La cause de la toxicité peut être chimique (résidus de pesticides, métaux lourds, nitrates) ou bactériologique. Surveiller l'évolution de l'aliment au fur et à mesure de sa transformation est essentiel, il faut garantir l'inaltérabilité de celui-ci lors de son stockage et de sa distribution.

La qualité nutritionnelle est la capacité du produit à fournir les nutriments nécessaires à l'équilibre nutritionnel et aux différents besoins physiologiques des consommateurs.

Le produit doit pouvoir couvrir par sa composition des besoins nutritionnels déterminés en fonction des spécificités recherchées par le client.

La qualité hédonique (ou organoleptique) correspond aux goûts du consommateur. C'est une composante variable dans le temps qui est donc extrêmement subjective.

Les goûts des consommateurs changent selon des critères difficiles à définir, il est à noter que les acteurs du secteur agroalimentaire peuvent influencer par la commercialisation des goûts des consommateurs et que cela conduit à un renouvellement constant de la gamme de produits proposés.

Au-delà de la qualité intrinsèque des produits proposés à la vente, la notion de qualité englobe l'ensemble du processus de fabrication. En effet, le produit est associé à l'entreprise qui le fabrique, ce qui permet de distinguer deux formes de qualité. Pour le même produit :

- La qualité externe, qui correspond à la satisfaction du client. Il s'agit de fournir un produit ou un service qui réponde aux attentes des clients pour les fidéliser. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires externes.
- Cette approche implique d'écouter les clients et de prendre en compte les besoins implicites, non exprimés mais attendus par les clients.
- La qualité interne qui correspond à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objectif de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de mieux décrire l'organisation, d'identifier ses dysfonctionnements.

Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et le personnel de l'entreprise.

La qualité interne implique généralement une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés dans l'entreprise, grâce à une approche participative impliquant également l'implication du personnel, ce qui implique nécessairement l'aspect technologique reflétant les processus et techniques mis en œuvre dans la production.

Processus et l'aspect financier. En effet, on ne parle pas de qualité dans l'absolu, mais plutôt de rapport qualité / prix, c'est-à-dire qu'à un niveau de qualité donné correspond un prix et que c'est

la maîtrise du processus de production qui permet d'optimiser les coûts tout en maintenant une bonne qualité.¹⁷

1.2.2 Déterminants de la qualité d'un produit

Le produit, qu'il soit bien ou service, c'est tout d'abord le fruit du travail d'une entreprise, il est également une offre présentée sur un marché, et c'est ce marché qui crée ce produit et enfin lui définit une nature de produit.

Le produit est au cœur de l'offre. Dans de nombreux cas, les entreprises dominantes sur un marché se caractérisent par des produits et des services de qualité. Ce dernier est un concept à comprendre mais difficile à définir. On peut distinguer la définition objective de la qualité d'un produit d'une définition subjective menant au concept plus complexe de satisfaction

La qualité d'un produit peut être définie en fonction de ses caractéristiques objectives et de sa capacité à remplir parfaitement ses fonctions. On peut distinguer quatre dimensions de la qualité objective : La fiabilité, la durabilité, le respect des normes et la performance.¹⁸

1.2.2.1 La fiabilité :

La fiabilité mesure le nombre d'incidents et de pannes expérimentés par un client après l'achat du produit. C'est une mesure objective de la qualité du produit qui donne lieu à des études préalables et à des contrôles statistiques. Lorsque le produit, bien ou service, est vendu, des contrôles permettent de mesurer le nombre des incidents et de mener des actions correctrices.

La durabilité mesure la durée de vie du produit, sa durée d'usage, c'est une dimension liée à la fiabilité mais distincte. Un produit peut durer longtemps et avoir de multiples pannes. Mais un produit qui a peu de pannes a des chances de durer plus longtemps. La durabilité du produit est souvent liée à la qualité de ses composants.

1.2.2.2 Le respect des normes et spécifications :

Les normes (ou standards) sont des documents contenant des spécifications techniques ou d'autres critères précis, destinés à être utilisés systématiquement en tant que lignes directrices, règles ou définitions de caractéristiques, pour garantir que des produits sont apte à l'usage.

¹⁷ Branger A, Richer M, Roustel S, (2007). Alimentation et processus technologique. Ouvrage collectif. Educagri édition dijon 2007, page 142.

¹⁸ La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001 Sylvie Rolland, Sébastien Tran.

Chapitre 01 : le concept de la qualité

Le respect des normes est une façon de comprendre et de mesurer la qualité. La fiabilité et la durabilité sont du reste évalué en fonction de standards qui peuvent varier secteur à secteur. Le respect des normes et procédures est particulièrement important dans les services pour mesurer la qualité.

1.2.2.3 La performance :

La performance mesure la capacité d'un produit à réaliser ses fonctions. Dans l'esprit des clients, la performance est aussi liée au nombre de fonctions d'un produit. La performance peut être mesurée objectivement.

Le concept de qualité ne se limite pas à sa définition objective. On peut avoir une définition subjective : « la qualité d'un produit est le degré auquel il répond, par ses caractéristiques et performances, aux attentes que le client est en droit d'avoir à son égard ».

La qualité ainsi définie est un concept relatif, en ce sens qu'elle est liée aux attentes « légitimes » des clients qui évoluent en fonction du profil des clients, de la catégorie de produits, du niveau de gamme et des offres de la concurrence.

De nombreux éléments subjectifs peuvent influencer la perception de la qualité. Une entreprise doit donc comprendre quels indicateurs sur lesquels les clients se fondent pour évaluer et juger la qualité d'un produit.

Donc, on peut décrire le produit en dissociant ses différentes caractéristiques qui sont toutes constitutives de l'offre à des degrés divers. On peut distinguer huit dimensions de la qualité d'un produit à savoir : le concept marketing du produit, les composantes du produit (formule-produit), ses fonctions et performances, son identité sensorielle (gout, toucher, odeur, sonorité, apparence), son packaging (qui constitue l'emballage du produit physique). La qualité globale de l'offre, les services associés, et la marque (qui exprime des valeurs et un univers symbolique).

La qualité est considérée comme étant un facteur déterminant dans l'amélioration de la performance de l'entreprise et sa réussite sur un marché caractérisé par une compétitivité rude, elle constitue donc une arme concurrentielle notamment pour les entreprises industrielles.

Section 02 : Le Système de management de la qualité

Un bon système de management de la qualité (SMQ) « une bonne organisation » doit conduire régulièrement à une bonne qualité de produits et services. Un système de management peut se définir comme une organisation orientée vers la satisfaction de ses clients et la recherche d'une amélioration permanente de ses activités. "Une démarche qualité, n'est pas une fin en soi. Il s'agit d'un outil qui doit être rentable et efficace pour atteindre les objectifs définis par la direction. Ces objectifs, orientés vers l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise et la satisfaction des clients, doivent être clairs, atteignables et acceptés de tous. La démarche qualité doit rester un outil facilitateur venant en support de la croissance de l'entreprise et lui permettant de s'améliorer sans contrainte inutile, ni freiner sa réactivité ».

2.1 Définition du système management de la qualité

C'est une fonction d'assistance, transversale à l'ensemble de l'organisation, qui permet d'améliorer la qualité et de satisfaire les besoins exprimés ou non par les clients.

La gestion de la qualité consiste à définir des critères en tant qu'objectifs par rapport à des normes (normes). La qualité est le résultat d'un processus de production qui, à toutes les étapes (conception, mise en œuvre, contrôle, amélioration) répond à une "spécification" permettant d'atteindre et de contrôler le niveau souhaité.

De manière générale un système de management de la qualité comprend :

- Un système qui documente les pratiques (processus métier, modes opératoires.)
- Un système de vérification (audits internes)
- Un système d'analyse des résultats au niveau de la Direction (revue de direction).

2.2 Les 8 principes du management de la qualité

Huit principes fondamentaux pour le management de la qualité ont été identifiés pour mener les entreprises vers de meilleures performances. Ils constituent la base des normes relatives au système de management des séries ISO 9000 version 2000 et version 2008. Par ailleurs, la norme ISO 9000 stipule que « *le Système de Management de la Qualité permet d'orienter et de contrôler un organisme en matière de Qualité* ». Ils définissent un cadre de référence qui permet aux entreprises d'améliorer leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires...).

Chapitre 01 : le concept de la qualité

Ces principes sont issus des meilleures pratiques et de l'expérience d'un grand nombre d'entreprises et d'institutions au niveau international ainsi qu'avec un regroupement de connaissances provenant d'experts qualité internationaux ; lesquels sont membres au comité technique ISO/TC 176 : « management de la qualité et de l'assurance qualité ».¹⁹

Les huit principes de management de la qualité sont définis dans l'ISO 9000 versions 2005 (*Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*) ainsi que dans l'ISO 9004 version 2000 (*Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances*)²⁰

- **L'Orientation client**

L'entreprise dépend de ses clients. Elle doit donc mettre en œuvre un mécanisme d'écoute et de compréhension de leurs besoins, présents et futurs. L'objectif étant de satisfaire leurs exigences et d'aller au-devant de leurs attentes. Il est important pour cela de faire entendre la voix du client dans toute l'entreprise. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction, agir sur les résultats et le traitement de leurs réclamations.

- **Le Leadership**

La direction établit la finalité et les orientations stratégiques de l'entreprise qu'elle expose à tous les parties intéressées pour qu'ils aient une vision claire du futur de l'entreprise. Il convient qu'elle crée et maintienne un environnement interne dans lequel le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela, elle doit montrer l'exemple, démontrer son engagement et prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes pour définir des objectifs motivants et créer des valeurs partagées par tous.

- **L'implication du personnel**

Le personnel, quelque soit sa position hiérarchique, est le cœur même de tout organisme, que cela soit une entreprise ou un autre regroupement telle qu'une association. L'implication du personnel est indispensable pour que l'entreprise puisse progresser. Par conséquent, il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance, de les responsabiliser et de fixer avec eux des

¹⁹ Ce comité est responsable de l'élaboration de la mise à jour des normes ISO 9000. Donnée issue de www.iso.org.fr. consulté le 17.04.2019, 14 :13.

²⁰ Explication des 8 principes prises à partir www.iso.org.fr. consulté le 15.04.2019 , 18 :08.

objectifs motivants qu'ils puissent s'approprier. Ce principe sera détaillé dans le 3^{ème} chapitre de notre mémoire.

- **L'Approche processus**

L'approche processus consiste, entre autres, à identifier clairement les processus (de réalisation, de management, et support) de l'entreprise et leurs interactions, à nommer un « Pilote », c'est-à-dire un responsable de chacun des processus, qui va gérer les actions et les ressources du processus. Sur cette base, il sera possible de mettre sous contrôle les différents processus, puis 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.

- **Le Management par approche système**

Identifier, comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'un objectif donné 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 « doublons ». Ainsi, cela assure une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités de chacun, nécessaires pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages inter-fonctionnels.

- **L'Amélioration continue**

L'objet de l'amélioration continue d'un système de management de la qualité est d'augmenter la probabilité de satisfaire les clients et les autres parties intéressées. Les résultats sont revus, autant que cela est nécessaire, pour déterminer d'autres opportunités d'amélioration. L'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise doit être un objectif permanent de celle-ci. Le principe de l'amélioration continue est souvent représenté par un cycle d'actions, appelé « roue de Deming » ou cycle PDCA : Plan (Planifier, prévoir), Do (faire), Check (Vérifier), Act (Réagir).

- **Approche factuelle pour la prise de décision**

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations. Pour pouvoir prendre les bonnes décisions en regard d'une situation donnée, il faut donc déjà se baser sur des informations fiables. Cela implique d'une part de pouvoir disposer de ces informations, et d'autre part que celles-ci soient sous une forme permettant leur analyse et leur compréhension. Dans de nombreux cas, la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et facilite en conséquence une prise de décision efficace.

- **Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs**

Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants. Des relations mutuellement bénéfiques permettront d'augmenter leurs capacités à créer de la valeur. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les intérêts des deux parties partenaires, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances. Il faut donc établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme. Une communication claire, ouverte et transparente est nécessaire. Les informations (et les plans futurs) doivent être partagées. Pour resserrer les liens, le mieux est d'établir des activités communes de développement et d'amélioration (par exemple : des démarches qualité touchant les deux sociétés).

2.3 La normalisation et Certification

2.3.1 La normalisation

Une norme est définie comme une règle qui n'est pas nécessairement écrite et à laquelle il est habituel de se référer. Du point de vue des organismes de normalisation, la norme est un "document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné".

Les normes sont utiles aux consommateurs et aux entreprises au quotidien en facilitant leurs échanges. Les organismes de normalisation sont chargés de l'élaboration et de la diffusion des normes. Nous retrouvons L'IANOR en Algérie, AFNOR en France, le CEN en Europe et l'ISO ou l'ISO dans le monde. Les normes de qualité les plus connues sont les normes NF pour les produits et services et la norme ISO 9001, qui ne concerne pas directement la qualité des produits et services, mais définit, en amont, la gestion de la qualité des organisations.

Chapitre 01 : le concept de la qualité

Une norme est un ensemble de critères qui doivent nécessairement caractériser un produit ou un processus de fabrication, c'est un principe qui sert de règle et de référence technique.²¹

Certaines normes sont rendues obligatoires par un texte réglementaire ou un décret de loi, certaines normes n'étant pas obligatoires, l'adhésion à une entreprise est un acte volontaire.²²

La normalisation, au-delà de ses fonctions de garantie d'un produit de qualité est devenue un argument de vente, c'est pour cette raison que les parties prenantes du secteur agroalimentaire ont développé tout un arsenal de normes permettant de singulariser un produit ou son procédé de fabrication²³

Dans le secteur agroalimentaire, les normes de qualité internationales les plus largement utilisées sont le système HACCP et les normes ISO.

Le système d'analyse des dangers et de maîtrise des points critiques (Hazard Analysis Critical Control Point), est une méthode de contrôle de la sécurité des aliments mise au point aux États-Unis dans les années 1970 par les laboratoires de la NASA.

"C'est un système de gestion de la qualité qui définit, évalue et maîtrise les dangers qui menacent la salubrité des aliments"²³

Le système HACCP a pour but de prévenir, d'éliminer ou de réduire à un niveau acceptable tout risque biologique, chimique ou physique. L'approche consiste en une analyse de risque qui permet d'établir des points critiques à contrôler et à contrôler.²⁴

Les normes de type ISO :

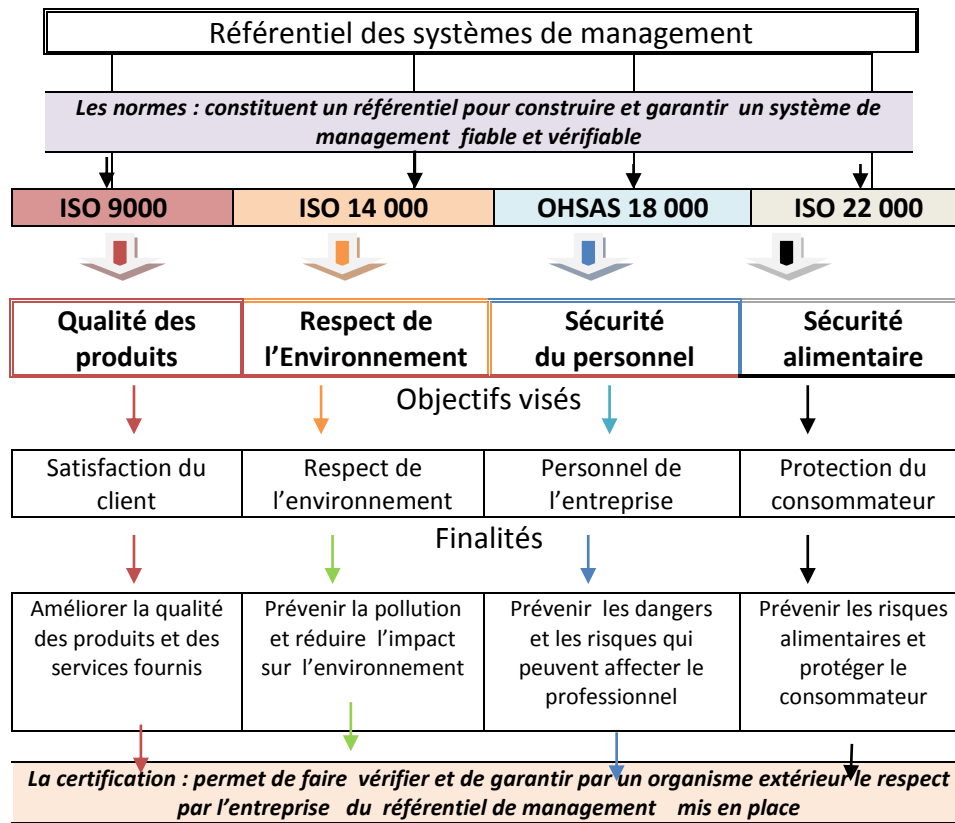
²¹ http://www.ufc.fr/tthomass/Unites/infos/normes/les_normes.pdf.

²² Ibid.

²³ Codex, (2005). Programme mixte FAO/OMS sur les normes alimentaires, commission du codex alimentarius, hygiène des alimentaires, texte de base, 3^{ème} édition, 2005.

²⁴ Ferrah A, (2013). Normes et certification : enjeux pour les industries agroalimentaires, références à l'Algérie, décembre 2013.

Figure 1 : Référentiel des systèmes de management



Source : élaboré à partir des documents iso

(Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation. L'organisation a développé quatre types de normes qui sont constamment réévaluées et améliorées afin d'harmoniser leurs arrangements pratiques et de prendre en compte les évolutions probables. L'Algérie représentée par IANOR est membre de l'ISO depuis 1976

Le système de normes ISO concerne quatre domaines qui constituent des préoccupations constantes des consommateurs des industriels et des pouvoirs publics.

Les normes les plus importantes sont :

- ISO 9001 : L'ISO 9001, est une norme de la série des normes ISO 9000, qui énonce des exigences organisationnelles indispensables pour l'établissement d'un système conforme de gestion de la qualité au sein d'une entreprise.²⁵

²⁵ AFNOR, 2001.

Cette norme encourage l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de gestion de la qualité (SMQ) afin d'accroître la satisfaction de la clientèle en respectant leurs exigences.

- -ISO 14001 : L'ISO 14001, est une norme de la série des normes ISO 14000 a été éditée pour permettre la certification des systèmes de management de l'environnement (SME) dans le but de contrôler l'impact des entreprises sur l'environnement.

Cette norme définit le cadre et la structure pour la mise en œuvre d'un SGE intégré visant à améliorer en permanence les performances environnementales de l'entreprise²⁶

- ISO 22000 : Le standard ISO 22000, dédié spécialement aux systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA), est apparu en 2005 pour tenter de pallier aux carences enregistrées dans les domaines de la normalisation et de la certification dans les industries agroalimentaires.²⁷

La norme ISO 22000 harmonise les exigences en matière de gestion systématique de la sécurité dans les chaînes d'approvisionnement alimentaire et offre une solution unique de bonnes pratiques à l'échelle mondiale. En tant que telle, ISO 22000 facilite, pour les parties prenantes, une mise en œuvre harmonisée du système HACCP du Codex pour l'hygiène des denrées alimentaires, sans aucune variation en fonction du pays ou du produit alimentaire concerné.²⁸

-Les normes professionnelles privées :

De nombreuses normes ont été élaborées par des professionnels, afin de promouvoir leurs produits et leur mode de fonctionnement. Ces normes sont conformes aux normes universelles et aux processus de bonnes pratiques (HACCP).

Ces normes sont axées sur les processus et les produits et reposent sur une description détaillée des bonnes pratiques. Contrairement aux normes de type ISO qui se concentrent sur la gestion des processus pour obtenir des résultats. Ces normes reposent sur des exigences strictes en matière de sécurité, de traçabilité et de qualité des produits agroalimentaires.²⁹

²⁶ 14001: 2004 : système de management environnemental-exigences et lignes directrices pour son utilisation, norme internationale, version français ,2004.

²⁷ Ferrah A, (2013). Normes et certification : enjeux pour les industries agroalimentaires, références à l'Algérie, décembre.

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

Ces normes ont été élaborées par des acteurs influents du secteur agroalimentaire et des supermarchés. Elles ont pour objectif de caractériser les produits afin de les différencier du marché. Concurrence, l'objectif est finalement purement commercial même s'il est présenté comme une réponse aux besoins des consommateurs.³⁰

Les principaux référentiels normatifs de la grande distribution :

- Le standard EUREPAGAP ;
- Le British Retail Consortium « BRC »;
- La norme EFSIS « European Food Safety Inspection service » ;
- L'International Food Standard « IFS »
- La Global Food Safety Initiative « GFSI »;
- Le standard Safe quality Foods « SQF ».

2.3.2 Certification :

Selon AFNOR, "la certification est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel". Elle s'applique à toutes espèces d'activités humaines, industrielles, agricoles, organiques, médicales ou de qualification professionnelle. La certification est « une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, service, ou système qualité est conforme aux exigences spécifiées dans une norme ou référentiel ». La certification est une preuve de confiance. Elle apporte, pour une entreprise, une garantie à ses clients, que ses produits et/ou ses services et/ou son système de management sont conformes à des normes de qualité. L'objet essentiel de la certification pour une entreprise est de fournir une garantie à ses clients à travers une preuve de conformité à un référentiel. Cette preuve se traduit, à l'image d'un diplôme, par l'obtention d'un certificat.

La certification garantit la qualité et la sécurité des services, produits ou services offerts, c'est un atout commercial important qui permet à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents.

³⁰ Ferrah, Op-cit.

La certification implique un contrôle permanent et un renouvellement des objectifs, c'est un outil de progrès pour l'entreprise qui doit veiller à améliorer en permanence son organisation, ses processus de fabrication et la qualité de ses produits.³¹

La certification est effectuée par un organisme indépendant sur la base d'un contrat à moyen et long terme, ce qui implique un audit périodique et régulier des conditions générales de production et du produit au terme duquel un certificat de conformité est délivré à l'entreprise. pour lui permettre d'affirmer sa gestion de la qualité.³²

Il convient de noter que, selon les contrats passés avec l'organisme de certification, la certification peut concerner tout ou partie des processus développés par l'entreprise, la certification étant basée sur les normes de référence que l'entreprise a adoptées.

La certification présente deux intérêts pour l'entreprise:³³

L'entreprise évalue en permanence son système de management de la qualité et assure son amélioration: des audits régulièrement programmés par l'organisme de certification obligent l'entreprise à se conformer aux exigences du référentiel de certification, faute de quoi cette certification sera perdue.

- l'entreprise certifiée doit respecter les exigences du référentiel, c'est-à-dire maîtriser les divers documents et manuels ainsi que les dispositifs, assurer la disponibilité d'un personnel formé et qualifié et procéder à toutes les vérifications et contrôles de ses produits.

La certification fournit à la société une garantie nationale et internationale quant à la garantie de la qualité de ses produits et de ses procédés de fabrication, elle permet également à la société d'évaluer, de corriger et d'améliorer sa gestion.³⁴

La norme ISO 9001: 2000 définit les conditions d'obtention du certificat et édicte une série de conditions, y compris sur la qualité du manuel, qui décrit les dispositions générales de l'entreprise pour obtenir la qualité de ses produits.

³¹ <http://www.afnor.org/métiers/certifications/enjeux>. Consulté le 18.02.2019, 16:28.

³² Boutou, O. (2008). De l'HACCP à l'ISO 22000 management de la sécurité alimentaire, 2^{ème} édition, Cedex : AFNOR Edition, 2008.

³³ Boéri, D. ,2003. Maitrise la qualité tout sur la certification et la qualité totale. Les nouvelles normes ISO 9001-V 2000. Octobre 2003.

³⁴Ferrah A, Op-cit.

Tableau N°1 : Les exigences et les outils de la certification

Exigences pour la certification	Outils de la certification
1. Responsabilité de la direction 2. Système qualité Maîtrise documents: Sauvegarde des acquis 3. Processus Contrôler processus Compétence du personnel 4. Amélioration continue: Prévoir la gestion des non-conformités	1. Manuel qualité 1. Les Procédures: document décrivant une opération) 2. Audit qualité : Examen méthodique et indépendant des mesures de qualité (examen qui donnent le certificat

Source : élaborée à partir des documents ISO.

2.4 Le contrôle :

Le contrôle est considéré comme l'un des piliers du système de management qualité notamment dans les entreprises de production de bien ou l'application d'un contrôle strict à chaque étape du processus devient une nécessité.

Son importance réside dans le fait qu'il permet non seulement de vérifier le bon déroulement de l'opération de production mais aussi de corriger les anomalies au fur et à mesure afin de limiter l'augmentation des coûts de réparation de la non qualité d'un côté que le produit final obtenu soit de bonne qualité d'un autre côté

2.4.1 Les techniques de contrôle de produit :

Il existe de nombreuses méthodes et techniques de contrôle de la production dont les principales sont :

➤ Contrôle par mesure et contrôle par attribue :

On utilise le contrôle par mesure lorsque la variable étudiée est quantifiable ou mesurable (poids, litage, longueur, unité de matière ...)

Cependant, dans le contrôle par attribue la variable étudiée est qualitative, le contrôle de cette dernière renvoie généralement aux degrés de son appréciation (couleur du produit, l'odeur...)

➤ Contrôle unitaire et contrôle statistique :

Le contrôle unitaire désigne le contrôle du produit une unité par une, cela pourrait être difficile en cas de production de masse ou en cas où le contrôle nécessite la destruction du produit, dans ce cas-là, le contrôle de tout un lot se fait par la prise et l'analyse d'un échantillon représentatif, cela est appelé "le contrôle statistique", il faut savoir que le contrôle statistique est approximatif et moins coûteux.

2.4.2 La planification du contrôle :

Lors de la planification du contrôle on va chercher à déterminer à quels points du processus le contrôle s'effectuera, les seuils de la qualité acceptables ainsi que les responsables de la mise en œuvre du contrôle

Les points du contrôle

La question qui se pose dans ce cas-là est ce qu'il faut effectuer un contrôle après chaque étape du processus, chose qui peut être très coûteuse pour l'entreprise, ou effectuer un contrôle juste dans certains points disant critiques du processus ?

En effet cela change d'une entreprise à une autre car la nature des produits change, l'entreprise va donc fixer la meilleure politique de contrôle après avoir évalué la criticité de son produit ou processus.

Le niveau de qualité acceptable pour un lot :

Comme on a dit précédemment lorsqu'on effectue un contrôle statistique basé sur l'échantillonnage on obtient des résultats approximatifs ou moins fiables, de ce fait il faut fixer un degré de tolérance qui dépend du type du défaut lors de la généralisation du résultat sur un lot (un degré de tolérance très réduit pour les défauts majeurs et un degré de tolérance plus large pour les défauts mineurs).

La certification aux normes ISO permet à l'entreprise d'améliorer la qualité de ses produits. Alors, le système de management de la qualité est un facteur clé de la réussite d'une entreprise. La satisfaction de sa clientèle et le renforcement de son rendement supposent une bonne gestion de la qualité au service de tous les processus de l'entreprise.

Section 03 : Les outils de l'amélioration de la qualité

Les outils de la qualité sont multiples, ils ont pour objectifs d'analyser une performance ou un problème, de piloter une stratégie, de classer des solutions afin de choisir la meilleure....

Cela veut dire que pour chaque situation il existe des outils de qualité spécifiques mais le but principal c'est de réussir à améliorer la qualité.

Dans ce qui va suivre nous allons parler des outils de qualité les plus importants nécessaires à la bonne maîtrise du système de management qualité d'une entreprise.

Parmi ces outils on trouve :

3.1 La roue de Deming de l'amélioration ou encore cycle PDCA

La roue de Deming est une illustration de la méthode de gestion de la qualité sous le modèle PDCA (Plan, Do, Check, Act). Son nom vient du statisticien William Edwards Deming. Ce dernier n'a pas inventé le principe du PDCA, mais l'a popularisé dans les années 50 en présentant cet outil au Nippon Keidanren (grande fédération patronale du Japon).

La méthode comporte quatre étapes, chacune entraînant l'autre, et vise à établir un cercle vertueux. Sa mise en place doit permettre d'améliorer continue des performances.

Celle-ci est évoquée et présentée dans le référentiel ISO 9001 : 2008, en effet la norme s'inspire d'elle, notamment dans ses exigences.

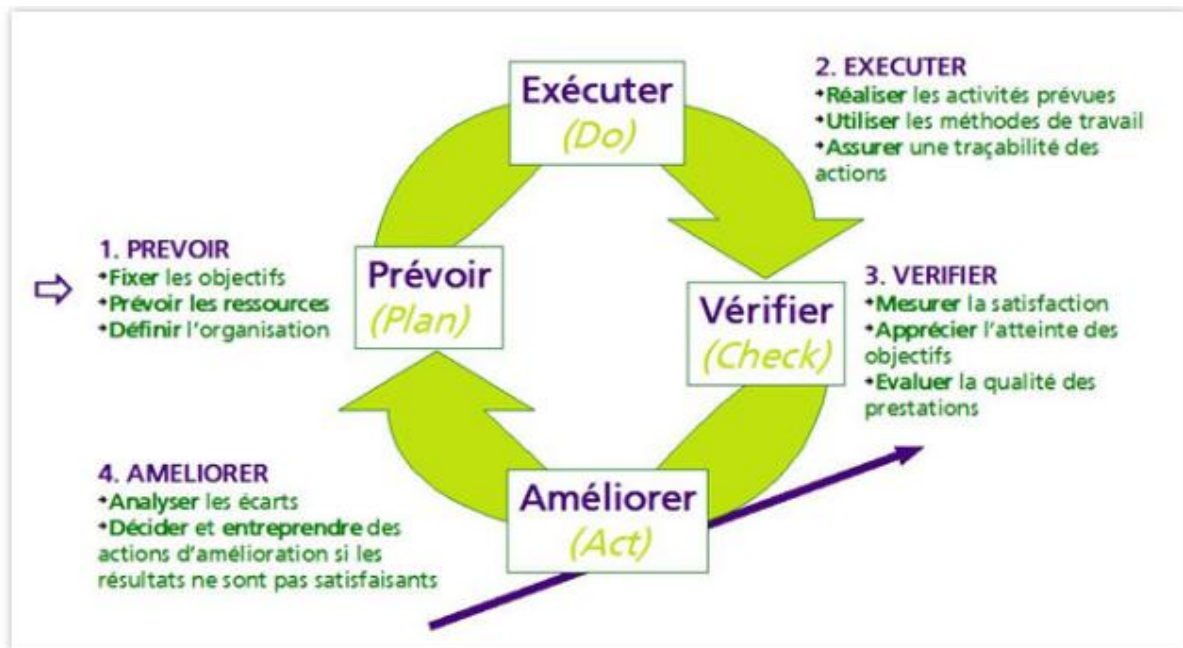
Plan/planifier : tout cycle d'amélioration doit commencer par la fixation des objectifs, ces derniers sont basés principalement sur les exigences des clients mais il faut également mettre en place la stratégie qui permet d'aboutir aux résultats souhaités

Do/faire : il s'agit de mettre en place le processus

Check/vérifier : ça se traduit par les différentes phases de contrôle et la surveillance pour analyser les écarts entre ce qui est fait par rapport à ce qui a été prévu

Act /agir : entreprendre l'action nécessaire à l'amélioration continue de la performance

Figure N°2: La roue de Deming PDCA.



Source : culture.qse.overblog.com

3.2 L'AMDEC analyse des modes de défaillances, de leurs effets et de leur criticité

Il s'agit d'un outil d'analyse préventif il permet de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillances avant qu'ils ne surviennent. En effet, on peut faire un

- AMDEC produit pour vérifier la conformité du produit
- AMDEC processus pour valider la fiabilité du processus
- AMDEC Moyen pour valider la fiabilité d'un équipement

L'évaluation de la criticité se fait par la triple multiplication : $C = G \cdot O \cdot D$ tel que

G : la gravité de l'effet du défaut.

O : occurrence ou la fréquence d'apparition du défaut.

D : Détection c'est-à-dire la probabilité de non détection de la cause.

Il existe une relation croissante entre la criticité et la défaillance et pour régler le problème il faut trouver des solutions en jouant sur la gravité, l'occurrence ou la non détection.

3.3 Le brainstorming ou « Remue-méninge »

Remue-méninge méthode de travail en groupe est une méthode de créativité permettant de produire un maximum d'idées sur un thème donné³⁵

Le brainstorming est un outil de recherche d'idées, il repose sur le travail du groupe, composé de 8 à 15 personnes, en préférence choisi dans plusieurs disciplines, permettant de construire de nombreuses idées sur les sujets à traiter, soit par la détermination des causes d'un problème, ou bien d'inventer les solutions possibles pour les résoudre.

Le brainstorming repose sur trois phases distinctes à savoir, La phase d'organisation, la phase de production d'idées et la phase d'exploitation, validation.

- **Phase d'organisation :** L'animateur rappelle les principes du remue-méninge :
 - Tout dire : variété, diversité (même si l'idée paraît « farfelue »).
 - En dire le plus possible : la quantité.
 - Piller les idées des autres : analogies, variantes, oppositions.
 - Ne pas commenter ni critiquer les idées émises, seules les demandes d'éclaircissement sont autorisées.
 - Une seule idée à la fois par participant.
 - Faire participer tout le monde. Chacun s'exprime à tour de rôle.
- **Phase de production d'idées :** L'animateur écrit toutes les idées des participants au tableau, en s'assurant qu'elles sont bien comprises. Seule la clarté de l'idée est prise en compte à ce stade. L'animateur, par des questions, doit autant que possible relancer le flux d'idées.
- **Phase d'exploitation, validation :** L'animateur fait avec l'aide du groupe une évaluation d'ensemble et tire des conclusions, à partir des idées retirées. Parfois, il est souhaitable d'utiliser des méthodes de pondération, et de définir des critères de choix pour faire le choix entre plusieurs propositions.

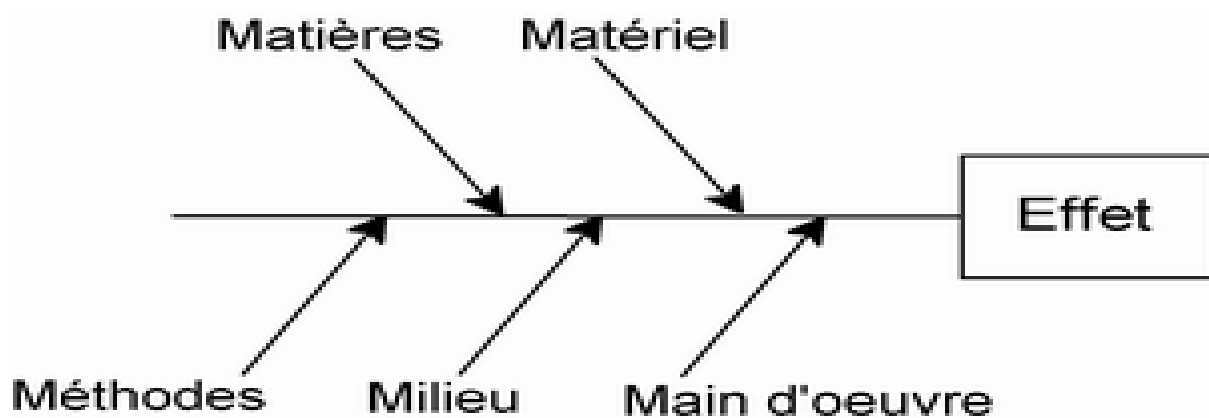
³⁵ Roger.E, le grand livre de la qualité management dans l'industrie, une affaire de méthode, éd .AFNOR, France, 2010, P.48.

3.4 Diagramme d'Ishikawa (causes-effet)

Diagramme à arête de poisson, Ce diagramme montre les liens entre un problème et ses causes possibles. Il est également connu sous le nom de diagramme en arêtes de poisson ou diagramme d'Ishikawa.

Il ne prend en compte que les facteurs, pas les quantités. Pour établir un diagramme en arêtes de poisson, toutes les causes possibles sont passées en revue lors d'une séance de remue-ménages regroupant les personnes concernées. Le problème est écrit sur l'axe horizontal de l'arête. Toutes les causes recensées pendant la séance sont classées par thèmes (main-d'œuvre, matériel, machines, méthodes, on peut y ajouter management et moyen financier). Chaque thème est représenté par une diagonale rattachée à l'axe central du diagramme. Chaque cause est inscrite le long de la diagonale. Après la séance de remue-ménages, on peut choisir de s'attaquer aux causes les plus récurrentes.³⁶

Figure N°3 : Diagramme d'Ishikawa



Source : Guide qualité export, 2^{ème} édition, P.26.

3.5 Diagramme de flux

Cet outil recense l'ensemble des événements et activités, étapes et décisions sous une forme facile à comprendre et à communiquer.³⁷

Dans ce diagramme :

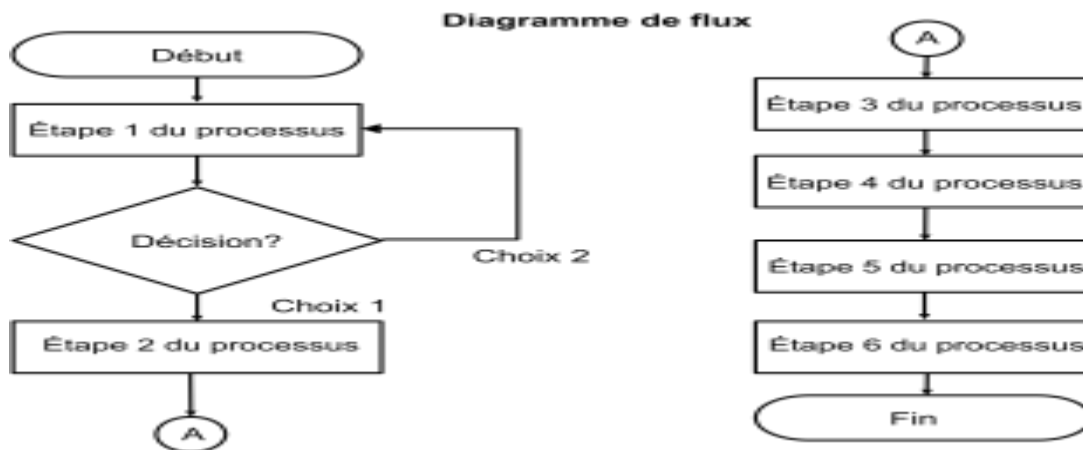
- Les rectangles indiquent les étapes du processus;

³⁶ Roger E, Op-cit, P.54.

³⁷ Guide qualité management export, 2eme édition P.26.

- Les losanges indiquent les décisions ou ramifications du processus ;
- Les cercles représentent les connecteurs reliant les étapes du processus entre elles ;
- Les ovales constituent les frontières du processus, c'est-à-dire là où il commence et là où il prend fin ;
- Les flèches indiquent la direction suivie.

Figure N°4 : Diagramme de flux



Source : Guide qualité export, 2^{ème} édition, P.26.

3.6 Méthode QQQQCP

Le QQQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi) est un moyen très simple pour analyser aussi complètement que possible un sujet donné ou remettre en cause une situation²⁷. Elle est également particulièrement bien adaptée au travail en groupe.³⁸

La méthode consiste à répondre systématiquement aux questions :

- **QUI est** concerné, responsable, avec quel niveau de formation ou de compétence, etc. (caractéristiques, nombre...) ?
- De **QUOI s'agit-il**, de quel(s) objet(s), de quelle(s) action(s), etc. (objet, nature, quantité, etc.) ?
- **OÙ?** lieu, distance, etc.?
- **QUAND ?** à quel moment, fréquence, combien de temps, etc. ?
- **COMMENT** réaliser ? (Matériel, équipement, moyens nécessaires, etc.)

³⁸ Roger.E, le grand livre de la qualité management dans l'industrie, une affaire de méthode, éd. AFNOR, France, 2010, P.62.

- **POURQUOI** réaliser une telle action, etc.

3.7 Analyse de Pareto

Juran a mis en évidence le phénomène des quelques occurrences majeures parmi les nombreuses occurrences mineures qu'il a posé en règle universelle applicable à de nombreux domaines. Il s'en est servi pour résoudre des problèmes de qualité en nommant la méthode « Principe de Pareto », d'après Vilfredo Pareto, économiste italien. L'une des autres appellations de cet outil est le « Principe du 80-20 » selon lequel 80% des problèmes proviennent de 20% des causes. Cette méthode permet d'identifier les éléments les plus importants (occurrences majeures) sur lesquels il convient de se concentrer pour résoudre les problèmes. Pour ce faire, on utilise un histogramme et une courbe qui indiquent quels sont les facteurs les plus importants par rapport aux autres. L'histogramme classe par ordre décroissant d'importance les causes des problèmes affectant un processus. La courbe indique les valeurs cumulées des pourcentages attribués à chaque cause. Pour trouver quelles sont les causes les plus importantes, si vous tracez une ligne partant du point situé à 80% sur l'ordonnée et que vous lui faites rejoindre la courbe avant de la projeter sur l'abscisse, le point auquel cette ligne rejoint l'abscisse sépare les causes les plus importantes (occurrences majeures) des nombreuses occurrences mineures (voir la figure).³⁹

Figure N°5 : Analyse de Pareto.



Source : Guide qualité export, 2^{ème} édition, P.26.

³⁹ GOGUE.J. M, Management de la qualité, 4^{ème} édition ECONOMICA, 2005, P.85.

3.8 Le 5S

Le 5S constitue une technique de management japonaise visant à l'amélioration des opérations effectuées dans l'entreprise par l'optimisation du rangement. Il s'agit de 5 actions à mettre en œuvre, chacune commençant par la lettre « S » :

Seiri (整理) : débarrasser

Seiton (整頓) : ranger

Seiso (清掃) : nettoyer

Seiketsu (清潔) : ordonner

Shitsuke (躰) : être rigoureux

Voici le détail de chacune, ainsi que des exemples d'application :

➤ **Seiri (Débarrasser)**

Faire la différence entre l'indispensable et l'inutile et se débarrasser de tout ce qui encombre le poste de travail. Le but étant d'éliminer les choses inutiles qui embarrassent sur le poste de travail, par exemple la présence d'outils dont l'utilisation n'est qu'exceptionnelle. L'utile doit s'évaluer notamment selon la fréquence d'utilisation.

➤ **Seiton (Ranger)**

Organiser afin de disposer des objets de façon à pouvoir trouver ce qu'il faut quand il faut. Un poste de travail bien rangé, c'est du temps de gagner. Les outils les plus utilisés doivent être accessible le plus facilement possible. Les rangements doivent être logiques (par ordre de taille ou par type). Ranger avec le souci de l'efficacité (mais aussi de la qualité et de la sécurité).

Cet aspect met en jeu une augmentation de la productivité en éliminant le temps perdu à la recherche des objets.

➤ **Seiso (Nettoyer)**

Éliminer les déchets, la saleté et les objets inutiles pour la netteté du poste de travail. Il s'agit du nettoyage comme mode de contrôle. Un poste propre et net ne permet une détection plus rapide et plus efficace d'un défaut.

Il faut définir un degré de propreté en rapport avec ses besoins et viser le niveau zéro de saleté et déchets comme base d'excellence. Le nettoyage quotidien permet aussi un

contrôle permanent. Par exemple nettoyer et contrôler les machines et les outils (facilite la maintenance préventive).

➤ Seiketsu (Ordonner)

Conserver le poste de travail en ordre et propre, et optimisé pour les opérations effectuées. La règle de management 5S doit devenir une habitude.

Afin de faciliter son déploiement et son maintien, l'utilisation d'un codage couleurs et du management visuel sont conseillés.

➤ Shitsuke (Être rigoureux)

Faire durer le bon rangement dans le temps. Créer de nouvelles habitudes et instaurer la rigueur dans le travail. La mise en place d'une fiche de suivi de la bonne réalisation du 5S est fortement conseillée dans les débuts du déploiement de la démarche.

Le résultat de cette méthode se mesure tant au niveau de la productivité qu'au niveau de la satisfaction du personnel au regard des efforts qu'ils ont faits pour améliorer leurs conditions de travail.

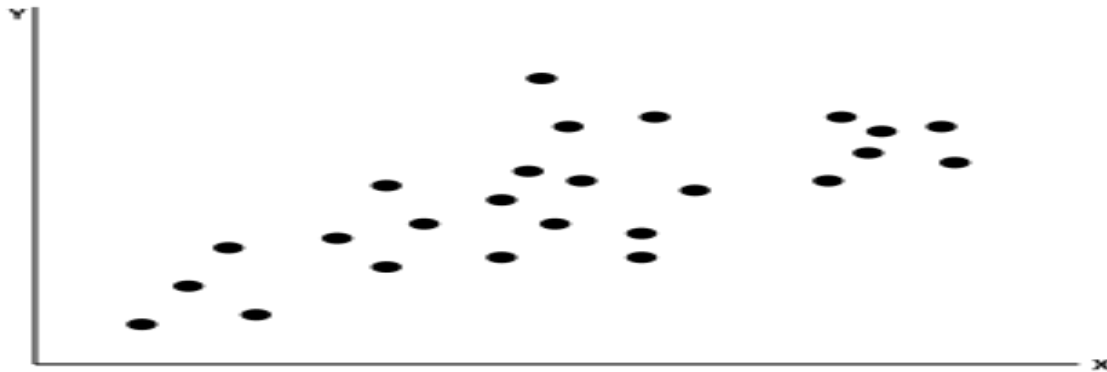
3.9 Diagramme de dispersion

Le diagramme de dispersion sert à étudier une éventuelle corrélation entre deux variables. On peut l'utiliser pour déterminer un rapport possible entre la cause et l'effet mais il ne prouve pas qu'une variable est la cause d'une autre. Le diagramme de dispersion permet de montrer clairement qu'il existe un rapport et de définir la nature ou l'importance de celui-ci. La figure de droite montre un diagramme de dispersion dans le cas d'un rapport positif. Dans ce diagramme, l'abscisse pourrait représenter la teneur en humidité externe des fruits frais et l'ordonnée correspondre au nombre de fruits abîmés après un laps de temps donné.

Cette figure montre un diagramme de dispersion dans le cas d'un rapport positif. Dans ce diagramme, l'abscisse pourrait représenter la teneur en humidité externe des fruits frais et l'ordonnée correspondre au nombre de fruits abîmés après un laps de temps donné.⁴⁰

⁴⁰ Guide gestion de la qualité à l'exportation ,2eme édition, P.28.

Figure N°6 : Diagramme de dispersion



Source : Guidé gestion de la qualité à l'exportation ,2^{ème} édition.

3.10 Benchmarking

Etalonnage ou analyse comparative ou même parangonnage C'est une technique de gestion de qualité qui consiste à analyser et comparer son entreprise avec les autres présente sur le marché afin d'identifier les meilleurs stratégies et pratiques et les appliquer en interne.

Cette démarche permet l'entreprise d'être de plus en plus compétitive d'améliorer d'avantage sa performance et d'être aussi plus adaptée sur le marché local et international.

Cependant cette technique présente aussi des inconvénients, son application peut ne pas être si facile dans certains cas car le contexte dans lequel les entreprises exercent diffère d'une entreprise à une autre ce qui fait que l'application du benchmarking pourrait être en contradiction avec les objectifs de l'organisation en question.

3.11 Méthode des six sigma

Six Sigma est une méthode structurée fondée sur les données qui a pour objectif de résoudre les problèmes chroniques des entreprises en réduisant les variations des processus. La méthode Six Sigma, inaugurée et rendue populaire par Motorola, aux États-Unis, en 1987, propose des techniques et des outils permettant d'améliorer les possibilités d'un processus et d'en minimiser les défauts. Fondamentalement, elle repose sur deux éléments : la « voix du consommateur » et la « voix du processus », dont elle vise à réduire l'écart en les faisant concorder. Six Sigma suppose de travailler selon trois grands axes : Améliorer la satisfaction des clients Raccourcir le cycle Diminuer le nombre de défauts Six Sigma vise des résultats quasi parfaits pour l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, il ne suffit pas d'opérer des

améliorations progressives minimales ; il faut des progrès décisifs dans tous les domaines d'activité.

Sigma est une lettre grecque symbolisée par la lettre « σ ». Elle sert à désigner l'écart type d'un processus. En d'autres termes, c'est une échelle qui sert à déterminer dans quelle mesure un processus est bon ou mauvais en fonction du nombre d'erreurs relevées.

Traditionnellement, Six Sigma représente une variation de « six écarts types » par rapport à la moyenne d'un processus

Un volet important de la méthode est la mise en place d'une infrastructure permettant que les activités d'amélioration de la performance disposent des ressources nécessaires. Une faible proportion des cadres de l'entreprise est affectée à plein temps à l'identification et à l'exécution des projets d'amélioration Six Sigma. On les appelle généralement les Black Belts (ceintures noires), les Green Belts (ceintures vertes) ou les Champions (champions).

Concrètement, la méthode Six Sigma est la première initiative de gestion de la qualité qui fait intervenir les responsables opérationnels aux côtés des gestionnaires de la qualité, des ingénieurs de la qualité et des auditeurs en leur permettant de devenir des ceintures noires, des ceintures vertes ou des champions. Les exigences sont élevées : une ceinture noire doit avoir une formation en mathématiques au niveau secondaire, connaître les outils de base de l'analyse quantitative, suivre 160 heures de formation académique et avoir été suivie individuellement par un Master Black Belt (maître ceinture noire) lors d'un projet.

Pour garantir l'accès aux informations nécessaires au lancement de projets d'amélioration, les activités liées à Six Sigma doivent être étroitement intégrées aux systèmes d'information de l'entreprise. Il va sans dire que pour parvenir à former des ceintures noires, il faut investir dans le matériel informatique et les logiciels.⁴¹

3.12 Kaizen

kaizen est un concept japonais créé pour Toyota, le mot kaizen est composé de deux mots 'Kai' qui veut dire 'changement' et 'zen' qui veut dire 'bon' la traduction française qu'on peut appliquer couramment est « l'amélioration continue ».

⁴¹ Guide gestion de la qualité à l'exportation ,2^{ème} édition.P. 30.

Chapitre 01 : le concept de la qualité

Cette démarche simple qui est tout d'abord un état d'esprit est basée non pas sur le changement radical mais consiste plutôt à apporter des petits changements au quotidien dans différents postes qui impliquent le grand changement vers le meilleur.

Cela nécessite l'implication de tous les employés de chaque service chacun dans son poste va apporter ce genre d'amélioration, cela veut dire que cette technique s'appuie beaucoup plus sur la motivation du personnel que sur l'investissement financier n'empêche qu'elle constitue un système extrêmement performant qui conduit à l'amélioration des conditions de travail, l'amélioration de la productivité et du produit, voir l'amélioration de la qualité en général.

Les outils de la qualité sont multiples et permettent à l'entreprise d'atteindre plus facilement des objectifs car ils apportent des méthodologies éprouvées, et permettent de "canaliser" les efforts de tous afin d'éviter toute dispersion contre-productive. Cela est d'autant plus important qu'il faut souvent travailler ensemble car tous les processus et activités de l'entreprise sont interdépendants.

CONCLUSION

La qualité est un produit relatif en constante évolution qui dépasse actuellement les spécifications du produit pour englober les méthodes de fabrication, le respect de l'environnement et les conditions de travail de la main-d'œuvre.

Cette évolution est due en partie aux exigences de plus en plus précises des consommateurs et au fait que les fabricants cherchent à se positionner sur le marché en distinguant leurs produits.

Au-delà de ces éléments, il convient de rappeler que la qualité fait l'objet d'une référence internationale dans le contexte du commerce international qui vise à harmoniser les règles du commerce par la mise en place d'un système de normes. Et des références qui identifient les produits commercialisés et achetés par les consommateurs de différents pays, il s'agit donc d'un code universel compréhensible par tout ce qui se met en place progressivement

La qualité pour une entreprise passe également par l'amélioration de ses résultats grâce à l'adoption de systèmes de gestion efficaces qui réduisent les coûts et font intervenir le personnel. Les produits de la société, connus comme sûrs et conformes, améliorent l'image de la société et lui confèrent la confiance de ses clients.

CHAPITRE 2 :L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

Introduction

L'entreprise qui souhaite exporter à l'étranger, trouve des difficultés liées à la complexité de l'environnement international, de ce fait, l'entreprise doit mettre en œuvre une démarche d'exportation pour voir si son offre est adaptée au marché souhaité et de pouvoir limiter les risques et éviter tout obstacle ou désagrément susceptible de la bloquer.

Ce chapitre est divisé en trois sections, la première section porte les généralités sur les exportations, la définition de l'activité d'exportation, les raisons liés à l'internationalisation et enfin nous allons illustrées les avantages et les inconvénients liés à l'international.

La deuxième section, sera sur la démarche d'exportation : la définition d'une stratégie d'exportation, l'étude des marchés et leurs prospections,

Et enfin la troisième section sera sur l'apport de la qualité sur les exportations, en s'accroissant sur le secteur agroalimentaire.

Section 01 : Stratégie d'internationalisation

L'internationalisation des entreprises ne constitue pas un phénomène nouveau ; il est relié à la mondialisation, à l'apparition du commerce international et les différents échanges entre pays. Plusieurs économistes proposent différentes théories qui justifient et expliquent ce développement des entreprises à l'international.

1.1 Définition de l'activité d'exportation

« On entend par l'exportation, la vente à l'étranger d'un produit fabriqué dans un pays d'origine. L'exportation peut être directe ou indirecte ». ⁴²

Chaque commerçant, grossistes, producteurs ou bien autres entreprises sont inscrites au registre de commerce peut exercer l'activité d'exportation

1.2 Les motivations à l'internationalisation des entreprises

L'internationalisation est une stratégie adoptée par l'entreprise hors de son marché domestique, afin de bénéficier de différents avantages. On trouve plusieurs raisons qui

⁴² U.Mayrhofer : « Management stratégique, édition Bréal, 2007, p107.

expliquent ce développement à l'international, d'une manière générale, l'ouverture vers l'extérieur permet à l'entreprise de conquérir de nouvelles parts de marchés, d'accroître son existence, son autorité, et d'augmenter son chiffre d'affaire.

- **Les raisons commerciales**

Les facteurs commerciaux de l'internationalisation permettent d'augmenter le cycle de vie de produit en ciblant des marchés ayant des stades de développement économique, des structures et des comportements d'achat différents.⁴³

- la satisfaction du marché national, qui peut être due notamment à la forte concurrence que l'entreprise peut accepter sur celui-ci ;

- En raison de saturation du marché national et les difficultés à gagner des parts de marché supplémentaires (situation oligopolistique), d'où la nécessité d'élargir le marché, donc de s'internationaliser et augmenter ses ventes.⁴⁴

- phases du cycle de vie d'un produit : un produit mature sur le marché intérieur peut être en phase de croissance ailleurs ;

- le développement de l'entreprise est limité par la réglementation ;

- les conditions de production freinent la croissance et le profit ;

- Le fait que chaque entreprise veuille se spécialiser dans la production d'un produit, étant donné que sa gamme de produits est différente de celle des autres producteurs, cette spécialisation incite les entreprises à s'internationaliser ;

- La concurrence s'internationalise, avec l'ouverture et l'apparition de nouveaux marchés, l'entreprise ne peut plus considérer son marché national comme le seul marché, il faut occuper le terrain là où se trouvent les clients et les concurrents.

- La spécialisation de l'entreprise ; c'est-à-dire pour certaines activités elle ne se limite pas uniquement sur le marché local compte tenu du faible nombre de clients potentiels, pour cela

⁴³ PASCO-BERHO.C, Marketing international, 4eme édition DUNOD, Paris, 2002, P.28.

⁴⁴ François D, « Marketing international », 4eme édition, ED DUNOD, 2002, P.28.

l'internationalisation permet à l'entreprise d'éviter le risque de la spécialisation.⁴⁵

-Les stades de développement international coïncident avec le cycle de vie du produit. La première phase de ce cycle démarre dans le pays de l'entreprise innovatrice, qui lance un nouveau produit pour des consommateurs à fort pouvoir d'achat, puis la phase de croissance l'entreprise exporte son produit vers les pays développés, le produit arrive à maturité, sa technologie s'est banalisée, les concurrents apparaissent sur les marchés étrangers, l'entreprise installe des filiales à l'étranger pour servir les marchés locaux. La phase déclin ; l'entreprise délocalise sa production vers les pays à faible coût et réimporte le produit sur son territoire d'origine.⁴⁶

- **Les facteurs industriels**

C'est des raisons qui visent à la recherche d'économie d'échelle et à l'abaissement des coûts de production.⁴⁷

- La recherche d'économies d'échelle :

-la multiplication des marchés permet la production en plus grandes quantités, donc l'abaissement des coûts unitaires, les coûts de lancement étant abaissés par l'amortissement des coûts de recherche-développement sur un plus grand nombre d'unités.

- économie d'échelle : coûts de transport réduits, avantages fiscaux ou financiers, ressources naturelles abondantes et main-d'œuvre bon marché

-la décision du marché local qui signifie que la société a obtenu son maximum de ventes sur ce dernier, de plus l'augmentation de sa part de marché est acceptable ;

- L'abaissement des coûts de production

L'investissement à l'étranger permet :

- les coûts avantageux des facteurs de production (matières premières, travail),

⁴⁵ François D, Op-cit.

⁴⁶ Muchielli J-L et Mayer T, « économie internationale », Ed Dalloz, 2005, P.131.

⁴⁷ .François D, Op-cit, P.30.

-la réduction des coûts de production : grâce aux exportations, l'entreprise aura bénéficié de la réduction des coûts de production, cette réduction étant due à la baisse des prix de la matière première ;

-l'accès à des ressources financières tant sur le marché national que sur le marché d'implantation,

-D'échapper à des réglementations contraignantes dans le domaine fiscal, social et de la protection de l'environnement.

- **Les facteurs d'opportunité**

- **Demande spontanée**

Ces demandes se révèlent lors de manifestations commerciales, de rencontres fortuites de représentants d'entreprises ou de demande d'information par courrier ou autre. Ces sollicitations doivent inciter l'entreprise à adopter une démarche plus rigoureuse de vérification en aval de ces opportunités afin de déterminer si un marché viable existe.

- **Production excédentaire**

L'écoulement de stock conçus pour le marché national et non absorbés peut être réalisé par le biais d'une exportation ponctuelle. Celle-ci peut alors être considérée comme le premier pas d'une véritable démarche d'internationalisation.

- **Motivation du dirigeant**

La formation du dirigeant, le fait d'avoir vécu à l'étranger, son goût pour l'innovation et le risque, son ouverture d'esprit, sont autant de caractéristiques d'un profil et d'un comportement propice à l'exportation. Ceci est d'autant plus vrai quand il s'agit d'une PME dans laquelle existe une forte relation entre la personnalité du dirigeant et les objectifs de l'entreprise.

1.2.1 Stratégie de l'entreprise et motivations à l'exportation

De nombreux facteurs peuvent inciter ou pousser l'entreprise à se lancer à l'exportation,

cela est d'autant plus vrai que la concurrence devient de plus en plus accrue. Les développements qui suivent se veulent de rappeler les principales motivations des entreprises en matière d'exportation, placée au cœur de leur stratégie de développement.⁴⁸

1.2.1.1 La recherche d'une meilleure répartition des risques

L'exportation de l'entreprise notamment à travers le développement des exportations, est une voie qui permet à l'entreprise une meilleure répartition des risques, en particulier les risques liés à l'évolution défavorable du marché intérieur. Ainsi, le ralentissement de la croissance économique dans son pays d'origine incite l'entreprise à compenser la baisse de la demande locale, en satisfaisant les commandes en provenance de l'étranger. L'exportation permet donc de répartir les risques conjoncturels.⁴⁹

Ainsi, pour pouvoir répartir au mieux les risques qui naissent suite à la conjoncture économique, l'entreprise peut procéder à la régulation de ses ventes par la diversification géographique, en exploitant les décalages géographiques et climatiques entre les différents pays.

1.2.1.2 La recherche de l'exploitation des économies d'échelle

L'économie d'échelle se réalise lorsque l'accroissement du volume de production induit la baisse des coûts unitaires moyens. En d'autres termes, le coût de revient d'un bien tend à diminuer au fur et à mesure que l'échelle de la production s'accroît. C'est d'ailleurs le principe des économies d'échelle qui justifie théoriquement l'accroissement de la taille, et plus l'entreprise est grande plus ses coûts moyens unitaires diminuent, et plus elle gagne en compétitivité. Ce qui induit de nouveaux débouchés pour l'entreprise.

1.2.1.3 La recherche d'une meilleure productivité

⁴⁸ Arrouche N, Essai d'analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie : contraintes et résultats, mémoire de magister Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2014, P.45.

⁴⁹ *Ibid.*

Plusieurs études et travaux empirique sont montrés la supériorité productive des entreprises exportatrices par rapport aux entreprises non exportatrices. L'explication réside dans le fait que les entreprises qui réussissent sur les marchés étrangers vont progressivement améliorer leurs performances face à la concurrence étrangère. Ainsi, au moment où la décision d'exportation est prise, les entreprises qui prennent cette décision sont en effet plus productives que les autres.⁵⁰

En outre, les entreprises exportatrices bénéficient de gains de productivité entraînés par leur entrée sur les marchés d'exportation, une telle amélioration est d'autant plus importante que ces entreprises sont fortement impliquées sur les marchés étrangers. De plus, le processus d'exportation implique des effets d'apprentissage, ce qui permet aux entreprises impliquées dans les exportations d'obtenir un taux de croissance de la productivité plus élevé.

1.2.1.4 La recherche d'une meilleure profitabilité

Lorsque l'intensité concurrentielle est plus faible sur les marchés d'exportation, et forte sur le marché local, l'entreprise exportatrice peut échapper à l'âpre concurrence sur son marché. De ce fait, elle aura la chance d'appliquer les prix élevés sur les nouveaux marchés et donc d'avoir un meilleur profit. Cela est d'autant vrai que les marchés visés par l'entreprise n'intéressent pas encore les entreprises concurrentes.⁵¹

1.2.2 Les avantages et inconvénients de l'internationalisation

Les exportations offrent aux entreprises de nouvelles opportunités d'internationalisation. Pour réussir sur les marchés étrangers, il doit être ambitieux et saisir les avantages qui lui permettent de réduire les risques et les obstacles à surmonter sur le plan international.

1.2.2.1 Les avantages

- augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise ;
- progression des profits par l'augmentation de la marge commerciale ;

⁵⁰ BUIGUESP. A, LACOSTE D, « stratégies d'internationalisations des entreprises », édition de Boeck, paris, 2011,P.27.

⁵¹ Arrouche N, op.cit., P.47.

- des ventes régulières ;
- S'offrir une autorité nationale et la faire progresser ;
- la compétitivité des produits à travers une politique d'adaptation et de communication ;
- l'augmentation du niveau de production, bénéficiant de l'efficacité d'échelle ;
- Bénéficier de la croissance économique dans certaines régions du monde,
- Elargir ses débouchés en ajoutant des marchés étrangers à un marché national

Réduit,

-Dans le cas de saisonnalité des ventes, réguler le chiffre d'affaires en profitant d'habitudes d'achat différents.

-Accroître la rentabilité dans la mesure où vos prix à l'export permettent de dégager des marges suffisantes, les résultats bénéficiaires vont progresser.

-Gagner en notoriété

- Progresser la notoriété et le savoir-faire de l'entreprise sur le plan international,

-Mieux connaître la concurrence

-Elargir la connaissance de secteur d'activité en identifiant les concurrents étrangers,

-Développer de nouveaux arguments de vente, et cela améliore les argumentations

Commerciales de manière globale.

-Mieux utiliser la capacité de production : si l'entreprise ne fonctionne pas à plein et si ses équipements sont sous-utilisés, elle va pouvoir accroître sa fabrication grâce aux exportations.

-Dynamiser l'entreprise : le fait d'exporter apporte un souffle d'air nouveau au sein de l'entreprise et la sort de ses habitudes de commercialisation. Ainsi, des conséquences Positives sont enregistrées dans les méthodes de travail de l'entreprise :

-Elargissement des idées et de la culture de l'entreprise,

- Modification et création de produits nouveaux spécifiques pour l'export,
- Mise en place de structures de vente à l'étranger : recrutement éventuel de personnel,
- Engagement d'investissements de prospection, de publicité spécifique, d'études de marchés,
- Nouvelle stratégie de développement.

1.2.2.2 Les inconvénients

- coûts supplémentaires (publicité, achat de nouvel équipement et recrutement de nouveaux employés) ;
 - manque d'intelligence et de veille stratégique ;
 - la lenteur de la durée des projets ;
 - les formalités administratives ;
 - l'accessibilité aux marchés étrangers ;
 - la compétition.
- La différence dans la devise de paiement : les sociétés exportatrices se trouvent parfois face à un problème de change. En effet, les échanges s'effectuent par le biais de différentes monnaies (euro, dollar américain, livre sterling, yen, etc.). Sachant que les taux de change sont constamment flottants, et que les prix des transactions sont souvent fixés à l'avance, la société exportatrice risque de subir une perte provoquée par la dépréciation de la monnaie du pays importateur.
- Dans le cadre des opérations d'exportation, c'est souvent l'importateur qui définit la politique commerciale. Ce qui limitera le pouvoir de l'exportateur sur le sort de ses produits et/ou services dans le pays de destination.
- Les différences culturelles : en exportant ses outputs, l'exportateur sera toujours dérivé des performances du distributeur et risque de perdre en termes de marge bénéficiaire. Il peut rencontrer des difficultés de compréhension à cause des différences culturelles et linguistiques.

L'internationalisation est une succession d'étapes qui permet à une entreprise de réaliser un apprentissage progressif des marchés étrangers. L'expression « internationalisation » fait appel à deux dimensions majeures. La première est celle de demande, qui va être évaluée au niveau mondial avec des différences locales, et celle d'offre, avec des produits et services de plus en plus standardisés et une concurrence qui ne se ferait plus au sein des différents marchés, mais directement au sein du globe.⁵²

Section 02 : La démarche d'exportation

Pour réussir l'exportation, trois actions préalables sont nécessaires. Nous allons présenter dans cette section : définition d'une stratégie d'exportation, étude de marché et leurs prospections :

2.1 Définition d'une stratégie à l'exportation

Afin d'exporter de manière durable et éviter des erreurs coûteuses, l'exportateur doit avant tout élaborer une stratégie d'exportation cohérente.

La stratégie peut être définie comme le moyen par lequel l'entreprise choisit les secteurs d'activité dans lesquels il entend être présent et l'allocation de ressources nécessaire pour maintenir et développer. La stratégie est capturée à travers trois dimensions.

A. La segmentation stratégique

C'est un processus qui identifie un groupe d'acheteurs potentiels, à qui présente une offre susceptible de satisfaire leurs besoins et attentes idéales. Segment a marché consiste à le diviser en sous-ensembles distincts, chacun de ces groupes peut alors faire l'objet d'une approche commerciale spécifique.

B. Positionnement concurrentiel

Une fois la segmentation terminée et le segment cible choisi, l'entreprise doit s'assurer que son offre sera favorisée par rapport à celle de ses concurrents et répondra aux attentes du marché en termes d'avantages recherchés et en tenant compte des habitudes et de l'utilisation des produits.

⁵² <http://www.cours-marketing.fr/differentiation/differences-culturelles/definition-de-linternationalisation/>, EB cours marketing et webmarketing consulté le 14.05.2019, 18:45.

C. L'innovation technologique

Elle peut jouer un rôle déterminant dans le positionnement du produit.

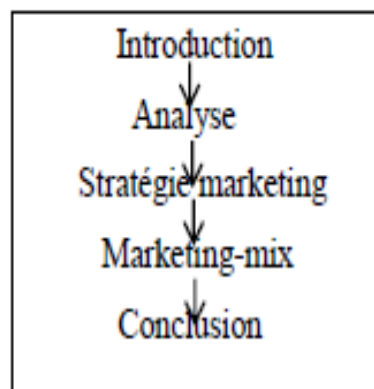
La définition de la stratégie permet donc à l'entreprise de concentrer ses efforts sur atteindre les objectifs qu'il s'est fixés, y compris l'identification et le maintien marché où il jouira d'un fort pouvoir de négociation.

2.1.1 L'élaboration d'un plan marketing à l'export

Le plan marketing est le document qui établit, pour une période déterminée, les actions marketing, partie intégrante du plan stratégique de l'entreprise, il se compose de trois parties principales: analyse, stratégie marketing et marketing-mix. Ces trois parties sont précédées d'une introduction qui annonce la problématique du plan marketing et conclure avec une conclusion qui évalue les perspectives de succès de la politique de marketing mise en place. Il est également nécessaire de spécifier le calendrier des actions envisagé et d'estimer le budget nécessaire pour mener à bien ces actions.⁵³

Figure N°7 : La structure du plan marketing.

Figure n°01 : La structure du plan marketing.



Source : U. Mayrhofer : «Marketing », 2^{ème} édition actualisée Bréal, Paris, 2006, P72.

Il est fondamental de garantir la cohérence entre les différentes composantes du plan marketing: la stratégie marketing doit être basée sur l'analyse effectuée et le marketing-mix qui doit être décomposé de l'analyse et de la stratégie marketing.

⁵³U. Mayrhofer, « Marketing » 2eme édition actualisé BREAL, Paris, 2006 P.72.

2.1.1.1 L'analyse

Elle comporte généralement trois éléments : la description du marché, les diagnostics interne et externe et une synthèse.⁵⁴

A. la description de marché

La description du marché fournit quelques données clés sur le marché et éventuellement sur le produit, la concurrence et le comportement du consommateur.

B. Les diagnostics interne et externe

Ils recensent les principaux points forts et faibles de l'entreprise et de son environnement.

C. Synthèse

La synthèse rappelle les principaux éléments des diagnostics interne et externe et évolue la position de l'entreprise.

2.1.1.2 La stratégie marketing

La stratégie marketing définit les objectifs, la segmentation du marché, la cible, le positionnement, les sources de volume et les éléments moteurs du marketing-mix.⁵⁵

2.1.1.3 Le marketing mixte

L'entreprise doit étudier les différents éléments qui seront pris en considération en plus des «Quartres P» classiques du marketing fondamental et qui devraient eux-mêmes subir des modifications pour une meilleure approche du marché cible, pour cela elle doit aborder un plan marketing à l'export qui représente «Les treize P» du marketing international.

Tableau N°2 : Les treize P du marketing international.

Produit	Quel est votre produit ou service et que devrez-vous faire pour l'adapter au marché ?
Prix	Quelle est votre stratégie en matière de prix ?
Promotion/communication	Comment comptez-vous faire connaître votre produit ou service à vos clients ?
Place/distribution	Comment et où comptez-vous livrer ou distribuer votre produit ou assurer votre service ?
Paiement	Les transactions internationales sont-elles compliquées ?

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ U. Mayrhofer, *Op-cit*, P.73.

Personnel	Votre personnel possède-t-il les compétences voulues ?
Planification	Avez-vous planifié vos activités en ce qui concerne le marché, les comptes clients et les visites de représentants ?
Paperasserie	Avez-vous rempli tous les documents nécessaires ?
Pratiques commerciales	Avez-vous pris en compte les différences sur le plan culturel et dans les pratiques commerciales ?
Partenariat	Avez-vous recruté un partenaire afin d'établir une présence forte dans le marché ?
Politique	Quelles sont vos politiques actuelles et à venir ?
Protection	Avez-vous évalué les risques pris des mesures pour protéger votre entreprise et sa propriété intellectuelle ?

Source : Guide pas à pas à l'exportation, 2008, P19.

2.1.2 Identification et choix du marché cible

Pour réussir à l'exportation et garantir une implantation durable sur les marchés, l'entreprise doit repérer les marchés d'exportation cibles et estimer aussi précisément que possible le potentiel d'exportation de ses produits sur ces marchés⁵⁶

Le choix des marchés cibles dépend de nombreux facteurs tels que : caractéristiques du produit à exporter, la capacité de production de l'entreprise, les réglementations douanières des pays étrangers, l'intérêt des marchés et leur accessibilité aux fonctions des ressources propres de l'entreprise.

Le tableau suivant explique les étapes de sélection des marchés :

⁵⁶ G.Legrand,H.Martini : « commerce international », 3eme edition,DUNOD ,2010,p55.

Tableau N° 3 : les étapes de sélection des marchés

Étapes	Déroulement
Étude de présélection et l'évaluation d'un marché potentiel	L'entreprise doit dresser une liste des différents pays les plus accessibles et les plus attractifs, puis les classer cela lui permet de présélection sur les informations collectées sur différents indicateurs (indicateurs d'accessibilité ; situation politique, les relations commerciales avec l'étranger...) d'avoir une vision globale sur les marchés et d'orienter ses choix stratégiques.
Études du marché globales	Ces études consistent en l'analyse de la structure et du fonctionnement des marchés présélectionnés (environnement légal, concurrentiel, environnement) afin de recueillir des informations plus précises et plus approfondie en vue de consolider le choix définitif de l'entreprise.
Études du marché ponctuelles	Ça consiste en la de différents éléments (les 4P du mixte marketing) indispensables à la constitution de son plan commercial à l'export afin que sa politique commerciale soit adaptée au marché cible.

Source :

Élaborés par nos soins.

2.1.3 La sélection des produits

Le choix du produit est crucial pour réussir des débouchés d'exportation. Pour qu'un produit se vende bien sur les marchés étrangers, il faut prendre en considération les éléments suivants :

2.1.3.1 Tendances des exportations / importations

Le meilleur moyen pour connaître les perspectives d'achat d'un produit sur un marché donné est de savoir si ce marché importe ou non ce produit. Cette information est généralement disponible, car la plupart des pays chiffrent leurs importations / exportations.

L'exportateur pourra donc consulter les bases de données nationales ou internationales. À partir des données collectées qui doivent être traitées, il pourra alors interpréter et juger les tendances d'évolution d'un type de produit sur un marché donné.

2.1.3.2 Base d'approvisionnement

Pour pouvoir satisfaire la demande étrangère, il faut s'assurer de la régularité des approvisionnements en intrants (composants en matières premières incorporés dans les produits destinés à l'exportation). Il est donc essentiel d'avoir une base d'approvisionnement stable et régulière.

2.1.3.3 Capacité de production

La capacité de l'entreprise en matière de production et de livraison à temps aux clients est également un point important pour la réussite du produit sur le marché intérieur aussi bien qu'à l'étranger. En effet, les retards de livraison et le non-respect des dispositions nuisent à l'image et à la crédibilité de la société.

2.1.3.4 Adaptation du produit

Il est important de surveiller constamment les besoins et préférences des marchés étrangers afin de pouvoir s'adapter aux possibilités offertes sur ces marchés pour mieux les exploiter. L'entreprise devra donc être en mesure d'offrir des produits correspondants à la demande des consommateurs. Il est souvent nécessaire de modifier la couleur, la conception, le goût ou l'emballage et autres caractéristiques du produit.

2.1.3.5 Disposition de fournitures des services après-vente

Lorsque le produit nécessite un service après-vente, l'entreprise doit prendre les dispositions sur les marchés étrangers ou charger un distributeur / agent pour assurer le service et l'entretien ainsi que l'approvisionnement en pièces détachées. Si l'exportateur n'a pas les moyens techniques et financiers pour fournir ces services, le produit ne réussira pas sur les marchés étrangers.

2.1.4 Le choix du réseau de vente

Plusieurs circuits de vente et de distribution existent dans les différents marchés mondiaux. L'entreprise exportatrice doit choisir d'abord le type de circuit (circuit long ou court) et ensuite la nature et le nombre des points de vente qui lui permettront de mettre ses produits à la disposition des consommateurs.

2.2 Les études de marche

L'étude de marché permet aux entreprises de déterminer quels marchés étrangers présentent le meilleur potentiel pour un produit particulier. Les firmes qui se lancent dans l'exportation devraient viser un petit nombre de marchés étrangers en tenant compte de l'environnement

démographique et physique, politico-légal, économique et socioculturel ainsi que l'accessibilité du marché et le potentiel du produit.

L'objectif étant de :

- affiner et actualiser les composantes du marché (taille du marché) ;
- analyser la politique commerciale pratiquée par les pays concurrents ;
- déterminer les circuits de distribution les plus efficaces selon les spécificités du produit

Proposé ;

- tester la réceptivité des produits offerts et examiner les critères qui influencent la prise de décision des acheteurs ;
- déceler les adaptations à apporter aux produits aussi bien au niveau de l'emballage, du design, des matières premières utilisées, du prix afin qu'ils répondent aux exigences des consommateurs.

En règle générale, on distingue deux phases dans l'étude de marché :

- une phase de collecte et d'analyse des informations appelée documentaire et qui sert à une présélection des marchés;
- une phase de recherche et d'étude sur le terrain des marchés retenus.

2.2.1 L'étude documentaire

Elle constitue une phase nécessaire pour avoir une meilleure visibilité du marché visé.

Elle a pour but d'éviter d'éparpiller les efforts et donc de concentrer ses moyens pour parvenir à une sélection du marché à aborder.

La réalisation de l'étude documentaire doit déboucher sur les données suivantes :

- information sur le marché (données macro-économiques) ;
- examen des statistiques des importations du pays en question et aperçu sur les concurrents ;
- partenaires commerciaux potentiels (centrales d'achat, importateurs, supermarchés, administration...);
- politique des prix et conditions financières ;
- circuits de distribution, moyens et formalités de transport ;

- la réglementation dans le pays de destination (procédures d'importation, tarifs douaniers) ;
- normes et réglementation sanitaire.

2.2.2 L'étude sur le terrain

Le choix du marché ne peut être validé qu'après la confirmation des renseignements réunis, et ce, à travers l'étude sur le terrain. Par ailleurs, des études réalisées sur le marché par des entreprises spécialisées, en particulier des études monographiques par pays et profil de marché/produit. Aussi, l'entreprise peut également prendre part aux programmes de tests de produits et missions de prospection organisée, afin de bénéficier des éléments d'informations lui permettant d'être mieux outillée auprès des importations étrangères.

2.3 La prospection des marchés étrangers

Une fois, la stratégie à l'export définit et les études préalables réalisées, l'exportateur entame la prospection des marchés qui constitue une phase de la démarche commerciale.

La prospection a pour objectif de :⁵⁷

- rechercher le ou les partenaires dont les intérêts convergent avec ceux mis en évidence lors de définition des objectifs commerciaux de l'entreprise exportatrice ;
- identifier les canaux de distribution ;
- déceler les adaptations à apporter au produit au niveau de l'emballage, design, du prix et ce, afin qu'ils répondent aux exigences des consommateurs ;
- analyser la concurrence étrangère et la politique commerciale pratiquée par les concurrents.

Les possibilités de prospecter un marché étranger sont nombreuses et variées. Le choix des actions de prospection à réaliser dépend des objectifs commerciaux que l'entreprise s'est fixés et de ses ressources financières et humaines.

2.3.1 La prospection épistolaire

- envoi de catalogues, listes de prix, échantillons et autres matériels publicitaires promotionnels aux clients ciblés ;
- insertion d'annonces pour la recherche d'agent ou d'importateur dans des publications économiques étrangères et envoi par la suite aux firmes intéressées d'une documentation sur les produits accompagnées d'offres appropriées ;

⁵⁷ PASCO-BERHO.C « commerce international » 4eme édition DUNOD, Paris 2002,P142.

- suivi des propositions d'affaires émanant de l'étranger, qui sont destinées aux chambres de commerce, aux associations professionnelles et transmises directement aux exportateurs intéressés.

2.3.2 La prospection directe

La participation aux missions commerciales, à des foires internationales ou aux salons spécialisés à l'étranger est porteuse d'idées et des méthodes nouvelles offrant à l'entreprise des possibilités certaines.

Elle permet donc de :

- établir des contacts personnels ;
- réunir de nouvelles informations sur le marché ;
- perfectionner sa formation en matière de recherche et de commercialisation grâce à l'échange d'informations ;
- augmenter l'impact publicitaire de l'entreprise auprès de la clientèle ;
- examiner la compétitivité de la concurrence.

Donc la démarche d'exportation impose de réaliser d'abord un bilan objectif des forces et faiblesses de l'entreprise. Le résultat du bilan doit permettre de déterminer les limites de l'action envisagée et amener éventuellement un certain nombre d'actions correctrices.

Section 03 : L'apport de la qualité dans le développement des exportations :

Après avoir parlé dans la section qui précède de l'internationalisation, nous allons parler de la qualité et de son rapport avec le développement des exportations.

L'environnement actuel des entreprises est, entre autre, constitué de clients de plus en plus exigeants, d'un besoin de services associés de plus en plus important, d'un contexte économique de plus en plus incertain mais aussi d'une concurrence de plus en plus forte car le marché est de plus en plus international, et pour que l'entreprise s'adapte à cette évolution, il est impératif de se disposer d'une arme qui est la qualité.

3.1 La qualité plus qu'une démarche, une nécessité

La qualité fait partie des arguments phares des entreprises pour justifier leurs prix auprès des clients, se démarquer des concurrents, pouvoir exporter et ainsi conserver et développer leurs parts de marché. Aussi, dans un contexte économique ultra-tendu, avancer des arguments ne suffit plus, et les entreprises doivent pouvoir les garantir aux moyens de preuves. De l'intérêt pour l'entreprise d'être certifiée sur la qualité

3.1.1 L'apport de la certification à l'entreprise

Une certification est une procédure par laquelle un organisme agréé et extérieur à une entreprise garantit qu'un produit, un service, un système d'organisation ou un processus répond aux exigences d'une norme.⁵⁸

Les demandes de certification ou de normalisation, auprès d'organismes agréés, sont faites par les entreprises qui souhaitent avoir un atout supplémentaire face à la concurrence ou bien mettre ses clients en confiance totale.

Les certifications qualité vues de l'extérieur

Le premier atout des certifications liées à la qualité est sans conteste le bénéfice en termes d'image que dégage l'entreprise, aussi bien auprès des consommateurs que des partenaires.

En termes de recrutement d'une part, les certifications sur la qualité valorisent l'entreprise et lui permettent d'attirer de nouveaux clients. Elles sont en effet un facteur de différenciation et un gage de confiance pour le prospect qui a besoin de sécurité vis-à-vis d'une société qu'il ne connaît pas.

En termes de fidélisation d'autre part, les certifications influent là encore sur l'image de l'entreprise auprès des clients, et ces dernières sont pour eux synonymes de valeur. Elles démontrent la démarche d'amélioration continue de l'entreprise en vue de satisfaire toujours plus les besoins des clients. Elles ont de plus un impact positif sur les fournisseurs, puisqu'ils n'auront aucune réticence à associer leur image à celle de l'entreprise certifiée, bien au contraire.

Et enfin en termes d'exportation, les certifications sur la qualité valorisent l'entreprise et lui permettent d'attirer de nouveaux marchés et de vendre leur produit au-delà du territoire national c'est-à-dire l'internationaliser, vu le fait qu'elle soit certifiée, la qualité du produit ne

⁵⁸ SQUALPI, (2004) : La certification des produits industriels et des services, en 7 questions « Sous-direction de Normalisation de la Qualité et de Propriétés Industriels », édition : studiographiquesir.com, Novembre 2004.

peut se mettre en doute par les consommateurs étrangers car le produit répond parfaitement aux exigences nationales et internationales.

Les certifications qualité vues en interne

Si les certifications sur la qualité offrent de nombreux avantages auprès du public externe à l'entreprise, elles touchent tout autant l'intérieur de l'organisation, et en particulier les collaborateurs.

Au premier abord, beaucoup de salariés – il faut bien l'avouer - vivent les certifications comme une contrainte et un moyen pour l'entreprise de contrôler leurs méthodes de travail. Néanmoins, une fois cet a priori dépassé, la plupart revoient leur façon de penser.

Dans la réalité, les certifications aident l'entreprise à se structurer avec la mise en place de procédures claires et de documents types, qui peuvent également servir de supports pour la formation des nouveaux embauchés.

Elles sont ainsi, à moyen et long terme, un outil pour mieux organiser et faciliter le travail, faire monter en compétences les salariés, les fidéliser, gagner en compétitivité et attirer les nouveaux talents

3.1.2 Certification ISO

Les certifications ISO concernent principalement les méthodes de management de la qualité employées pour mener à bien la production d'un produit ou d'un service.

Les deux certifications ISO les plus connues sont :

- **La certification ISO 9001** qui atteste que l'organisation de l'entreprise prend en compte, l'approche processus et l'orientation client.
- **La certification ISO 14001** atteste que l'organisation de l'entreprise ainsi que la production répondent à une forme de management environnemental.

Les normes ISO offrent plusieurs avantages sur le niveau social, économique, technique et environnemental. En effet, la certification ISO permet d'améliorer la qualité de vie.

- **Les avantages de la démarche ISO pour l'entreprise**

Les normes ISO sont instaurées par des organismes internationaux officiels spécialisés dans la matière vu leurs impacts sur l'activité de l'entreprise prenante. En effet, l'adoption de ce type de standard, permet aux entreprises de gagner en termes de réduction d'efficacité et de

temps, donc, de réduction de coûts. En suivant les exigences appropriées, les sociétés bénéficient de la pénétration de nouveaux marchés mondiaux, grâce à la qualité des produits et des services proposées. Ceci sert à augmenter la satisfaction client et à attirer les clients potentiels. D'autre part, grâce à la démarche ISO, les entreprises auront la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences, donc favorise la faculté de l'innovation. Donc, la normalisation constitue un avantage concurrentiel pour les entreprises.

- **Les impacts de la certification ISO sur la société**

La politique de normalisation est recommandée pour leurs impacts sur la société. En effet, les produits et les services certifiés engendre une assurance et une fiabilité dans la mesure où la norme internationale couvre les différents aspects tels que la sécurité des jouets d'enfants, le caractère sain des produits alimentaires et des produits d'hygiène. D'autre part, les normes ISO sont connues pour leur contribution à la protection de l'environnement. Telle que les normes qui portent sur la limitation de l'émission du gaz à effets de serre. D'autres certificats visent la protection du sol, et de l'eau.

- **Les bienfaits de la normalisation ISO pour le gouvernement**

L'application des critères cités par les standards ISO implique le respect des exigences commerciales. Autrement, il permet aux gouvernements de bénéficier des nouveaux règlements et des avis des experts indirectement, donc sans aucun coût supplémentaire. En outre, les entreprises prenantes aident les gouvernements à intégrer le marché mondial et encourage l'importation et l'exportation des différents produits et services.

Les organismes de certification ont pour rôle d'implanter les stratégies de certification. Ces systèmes servent différentes parties et pointe vers la certification ISO.

3.2 La norme ISO et l'alimentation

3.2.1 Les normes ISO

Les normes ISO garantissent des produits sains et des services de qualités. Elles se caractérisent par leurs impacts sur les organisations de tous les types.

Comment bien gérer grâce à la qualité ?

La famille ISO 9000 couvre les divers aspects du management de la qualité et comprend certaines des normes les plus connues de l'ISO. Elles offrent des lignes directrices et des outils aux entreprises et aux organismes qui veulent que leurs produits et services soient

Chapitre 02 : l'internationalisation des entreprises

constamment en phase avec ce que leurs clients demandent et que la qualité ne cesse de s'améliorer. On trouve : ISO 9001:2015, ISO 9000:2015, ISO 9004:2009 et ISO 19011:2011.

Les principales causes d'échec d'une démarche de certification ISO 9001

Cause 1 : Mauvaise connaissance ou interprétation des exigences du référentiel ISO 9001.

Cause 2 : Mauvaise communication interne sur la qualité, son système de management et la certification ISO 9001

Cause 3 : Absence ou insuffisance d'implication de la Direction dans la démarche qualité et le déploiement du Système de Management de la Qualité (non mise à disposition des moyens suffisant, autres projets contradictoires à la démarche qualité en cours...)

Cause 4 : Politique qualité non adaptée aux besoins réels de l'entreprise

Cause 5 : Mauvaise planification du projet de certification ISO 9001 (c'est un projet conséquent, en moyenne réalisable sur 1 à 2 ans selon la taille de l'entreprise)

Garantir des produits sûrs, de la ferme à l'assiette, en mettant en œuvre de bonnes pratiques d'hygiène et en assurant la traçabilité des denrées alimentaires à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement est essentiel pour l'industrie agroalimentaire.

ISO 22000:2018, *Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires – Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire*, définit la marche à suivre par un organisme pour démontrer son aptitude à maîtriser les dangers liés à cette sécurité afin de garantir que les denrées alimentaires peuvent être consommées en toute sécurité.

Quels sont les avantages de cette norme pour mon entreprise ? ⁵⁹

ISO 22000 permet aux organismes de mettre en œuvre un système de management de la sécurité des denrées alimentaires qui contribue à améliorer leur performance globale en la matière.

Les avantages potentiels découlant de l'application de la norme incluent :

- La capacité à fournir constamment des services et des produits alimentaires sûrs et conformes aux exigences légales et réglementaires applicables,

⁵⁹ ISO 22000, Management de la sécurité des denrées alimentaires, P3.

- Une meilleure gestion des risques dans les processus de sécurité des denrées alimentaires,
- Des liens étroits avec le Codex Alimentarius des Nations Unies qui propose aux pouvoirs publics des lignes directrices en matière de sécurité des denrées alimentaires.

3.2.2 L'ISO et les denrées alimentaires

L'alimentation constitue la nourriture végétale, animale, bactérienne, fongique, minérale ou chimique de tous les organismes vivants. Ils s'appliquent sur toutes substances essentielles pour la croissance des êtres vivant sur la terre, quelques soient sous forme liquide ou bien soluble. A cause du gaspillage des aliments ainsi que des déchets alimentaires, une partie importante des denrées alimentaires s'amenuisent avant d'arriver au stade de la consommation. Alors, l'Organisation internationale de normalisation mise sur l'élaboration des procédures spécifiques destinées pour les différents organismes industriels et agricoles. Ces démarches ISO pointent vers la sauvegarde de la richesse alimentaire.

Puisque les aliments constituent une nécessité pour les êtres vivants, l'Organisation internationale de normalisation innove en termes de création de différentes démarches ISO, qui soient compatibles avec les besoins des consommateurs et assure la sauvegarde de ce patrimoine naturel à la fois. Cette politique constitue une description de l'approche de normalisation ISO. La norme ISO évite la perte et le gaspillage des aliments. D'autre part, elle assure une composition biologique des aliments, dépourvue de matières nuisibles à la santé, en vue d'assurer une consommation saine. Cette politique génère un avantage commun pour le bien des individus, les consommateurs, les entreprises et l'environnement écologique. Outre l'environnement externe de l'entreprise, ce type de norme présente des atouts pour les entreprises certifiées. Ceci peut être illustré via la norme ISO 22000.

La gestion de la sécurité des denrées alimentaires via L'ISO 22000

L'ISO instaurent des normes qui procure des bénéfices pour les parties prenantes ainsi que tous les paramètres environnementaux. Prenons comme exemple la norme ISO 22000. Elle consiste en un ensemble de bonnes pratiques qui vise une gestion de la sécurité des aliments. Ces procédures servent à mieux organiser les activités et à minimiser les coûts au niveau de toute la chaîne d'approvisionnement. Autrement, améliorer ses produits, impliquent attirer des clients augmenter sa rentabilité. D'autre part ceci constitue un avantage concurrentiel. D'autre

part, cette stratégie s'intègre dans le cadre du développement Management de la sécurité des denrées alimentaires

3.2.3 Management de la sécurité des denrées alimentaires

- ISO 22000, Systèmes de management pour la sécurité des denrées alimentaires L'ISO ont publié plusieurs Normes internationales visant à garantir la sécurité des denrées alimentaires tout au long de la chaîne d'approvisionnement. La famille ISO 22000 traite du management de la sécurité des denrées alimentaires, et spécifié des lignes directrices et des meilleures pratiques pour gérer les risques dans tous les domaines de la production de denrées alimentaires.⁶⁰

ISO 22000, applicable à des fins de certification, spécifie les exigences générales relatives à un système de management de la sécurité des denrées alimentaires. Elle définit les étapes qu'un organisme doit suivre pour démontrer son aptitude à maîtriser les dangers liés à la sécurité sanitaire des aliments afin de garantir que toute denrée alimentaire est sûre. Avec 32 061 certificats de livres pour la seule année 2015, ISO 22000 est l'une des normes ISO les plus connues. La famille ISO 22000 comprend des normes visant spécifiquement la restauration, la fabrication des denrées alimentaires, l'agriculture, les emballages destinés aux denrées alimentaires, et la production d'aliments pour animaux.⁶¹

3.2.4 L'exigence de la qualité dans le domaine alimentaire

Dans le domaine alimentaire, la qualité reste une préoccupation omniprésente en restant toujours la principale préoccupation des consommateurs. La « Qualité » pour les produits alimentaires est constituée de différentes composantes : la qualité organoleptique (le goût), nutritionnelle et sanitaire. Toutes les industries et acteurs de cette filière agissent sur ces trois dimensions essentielles de la qualité : ⁶²

- **La qualité organoleptique** (le goût) :

Le goût influence directement à l'achat ou non des produits, les industries alimentaires accordent donc une part importante à l'innovation sur cette caractéristique.

- **La qualité nutritionnelle** :

⁶⁰ Organisation internationale de normalisation, l'ISO et l'alimentation le monde va loin quand il s'accorde, P11.

⁶¹ Ibid.

⁶² www.qualiteperformance.org

L'industrie agroalimentaire a aussi mis en place un grand nombre d'actions dans le domaine de la nutrition portant sur ses 4 axes :

- L'optimisation nutritionnelle des aliments
- Les bonnes pratiques en matière de communication et de marketing
- Le soutien de la recherche
- L'information et l'éducation du consommateur.

- La qualité hygiénique :

Liée à la sécurité et la santé, il s'agit sans doute de la préoccupation première des consommateurs. En effet les industries agroalimentaires ont mis en place différents outils pour assurer la mise sur le marché de produits présentant une qualité hygiénique optimale. Cela se traduit notamment par des contrôles des matières premières à la réception, en cours de production, puis à la sortie des lignes de production. Des audits fournisseurs sont opérés, puis les méthodes HACCP, les bonnes pratiques d'hygiène et les systèmes de traçabilité de plus en plus performants, sont aussi déployés.

Le secteur alimentaire a développé et continue de développer de nombreuses normes dans le domaine de la qualité hygiénique. Il s'agit aussi bien de normes générales, comme par exemple l'ISO 22000 sur le "Système de management de la sécurité des denrées alimentaires" que de normes plus techniques portant par exemple sur un mode opératoire pour une analyse de la qualité microbiologique ou encore des outils spécifiques.

Exemple d'outils :

- La méthode HACCP (Hazard Analyse Critical Control Point)
- Les guides de bonnes pratiques d'hygiène (Paquet Hygiène)
- l'ISO 22000

L'ISO 22000 version 2005, est un référentiel basé sur la constitution d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire, il donne un cadre d'exigences harmonisées sur le plan international pour une approche et une standardisation mondiale qui sont nécessaires dans ce domaine.

La mise en place d'un système de management de la qualité et la démarche de la certification sont aujourd'hui une nécessité pour les entreprises intéressées par l'exportation et qui

cherchent à se mettre au niveau des standards internationaux, car il existe un niveau de qualité exigible pour pénétrer les marchés étrangers.

Conclusion

La saturation des marchés nationaux poussent les entreprises à envisager d'autre solution afin d'écouler ces marchandises. L'internationalisation n'est pas une stratégie facile a mené son être capable de maintenir et faire fasse a l'agressivité de la concurrence.

La certification est plus que nécessaire si l'entreprise veut élargir son marché au-delà du territoire national.

Par ailleurs, chaque entreprise afin de réussir à l'international, elle doit adoptée une démarche d'exportation pertinente, adéquate aux exigences des marchés étrangers et potentiels.

CHAPITRE 3 : LA CONTRIBUTION DE LA QUALITE DANS LE DEVELOPPEMENT DES EXPORTATIONS

Introduction

Dans le domaine alimentaire, la qualité est une préoccupation ancienne et récurrente qui reste toujours au cœur des inquiétudes des consommateurs. Le terme qualité pour les produits alimentaires regroupe différentes composantes : qualité nutritionnelle, sanitaire et organoleptique (goût). Le secteur alimentaire agit donc sur ces trois dimensions essentielles de la qualité.

A la fin des années 90, une succession de crises sanitaires a remis en cause la confiance des consommateurs dans la sécurité des denrées alimentaires. Pour rétablir cette confiance, la Commission Européenne a procédé à une importante refonte de la législation communautaire dans ce domaine. Malgré ces évolutions réglementaires qui font du système européen l'un des plus strictes au monde sur le plan sanitaire, les consommateurs sont de plus en plus exigeants vis-à-vis de la qualité sanitaire des produits.

En parallèle, la progression de la prévalence de l'obésité et du surpoids a renforcé les exigences des consommateurs sur les aspects nutritionnels. Les efforts des industriels se portent donc également sur l'aspect santé de leurs produits sans oublier un prérequis indispensable : le goût ! Il s'agit en effet du premier critère de choix des consommateurs en matière d'achats.

Aujourd'hui, dans le secteur alimentaire, la qualité est donc un élément essentiel de la stratégie des entreprises et un élément déterminant des choix des consommateurs.

Ne représentant pas qu'un élément déterminant des choix des consommateurs, la qualité est aussi un moyen de garantir un lien de continuité avec les acheteurs étranger et cela grâce à la qualité du produit mais déjà bien avant cela, la gestion de la qualité permet au produit de répondre aux normes standards internationales et contribue donc à son exportation.

Section 01 : Le secteur des boissons en Algérie

La filière Boissons en Algérie est un des secteurs les plus dynamiques du secteur algérien de l'agroalimentaire avec une production estimée à près de 2.4 milliards de litres annuels pour un chiffre d'affaires de 104 milliards de DA (chiffres AFAB 2012)

La filière connaît une forte croissance qui est le résultat de la forte progression de la demande nationale et des efforts des industriels du secteur pour augmenter et diversifier leur production. On estime qu'actuellement la production locale couvre la totalité des besoins et arrive à s'exporter quoi qu'en quantité limitée jusqu'à présent

1.1 Présentation de la filière

La filière boissons est constituée de nombreux sous-secteurs en fonction de produits fabriqués, La nomenclature algérienne des activités et produits (NPA 2000) classe les sous filières sous la dénomination BRSA (boissons rafraichissantes sans alcool)

1.1.1 La classification :

La NPA distingue trois catégories de produits :

- Les préparations de jus de fruits et de légumes : soit les purs jus de fruits (obtenus à partir de fruits), les purs jus obtenus à partir de concentrés, les jus concentrés, les nectars de fruits et les nectars et les jus de fruits déshydratés
- Les eaux de table : cette catégorie comprend les eaux de sources et minérales ainsi que les eaux aromatisées par addition d'arômes de fruits à base d'essences sans sucre
- Les boissons rafraîchissantes : cette catégorie comprend les boissons gazeuses (limonades, boissons aux fruits, sodas) et les boissons plates (boissons aux fruits, boissons aromatisées, sirops, boissons au lait, boissons énergisantes)

Cette nomenclature n'est pas clairement définie ce qui donne lieu au niveau de la commercialisation des produits sur le marché à des confusions chez le consommateur, c'est le cas pour les jus de fruits ou les indications ne permettent pas de distinguer entre un nectar de pur jus obtenus à partir de fruits et les boissons aux fruits aromatisés.

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

C'est le cas également pour les eaux aromatisées, ce produit ne doit pas contenir de sucre alors que les additions de sucre sont fréquentes pour ne pas dire systématiques.

Au niveau de la troisième catégorie la NAP a retenu l'appellation boissons rafraîchissantes pour désigner les produits autres que les nectars et les eaux de tables alors que les réglementations internationales sont plus globales et distingue quatre catégories de produits :

- Les boissons gazeuses
- Les jus de fruits
- Les boissons plates
- Les eaux embouteillées

Au niveau du consommateur la confusion est entretenue au niveau des nectars, jus de fruits et des eaux aromatisées, c'est l'appellation jus qui est la plus utilisée. Cette confusion profite aux producteurs parce que leurs produits sont perçus par les consommateurs comme provenant de fruits et même si une amélioration a été enregistrée le problème demeure

Sur un autre plan et même si la réglementation permet un minimum d'organisation de la filière il reste que le contrôle est nettement insuffisant et ne permet pas de réguler la filière.

1.1.2 Le contrôle et la réglementation de la filière :

Le contrôle de la filière est le fait de plusieurs administrations pour les missions qui leur incombe (services du Ministère du Commerce, douanes et administration des impôts).

Les contrôles de la qualité effectués sont de deux types : les contrôles physico-chimiques et les contrôles microbiologiques, c'est-à-dire essentiellement des contrôles sur les aspects sanitaires.

En 2011, sur 251 403 interventions des services de contrôle à travers le territoire national 4,4% d'entre elles, soit, 11 025 interventions, ont été consacrées au secteur des boissons et eaux embouteillées (75% au niveau du commerce du détail, 14% au niveau de la production, 9% au niveau du commerce de gros et 3% au niveau des services). 85% en moyenne des contrôles se sont révélés conformes aux normes, en nette amélioration par rapport aux années précédentes.

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

Le ministère de l'industrie et le ministère de commerce, a mis en place une série de textes pour réglementer la composition des produits et pour réguler l'activité

Ces textes publiés au journal officiel tentent d'organiser un cadre légal de fabrication et de présentation des produits sur la base des standards internationaux. Les principaux textes réglementaires sont relatifs à l'hygiène et à la sécurité des aliments, ils sont destinés à répondre aux préoccupations et aux réalités professionnelles des entreprises en matière de sécurité alimentaire, notamment dans la production des boissons (annexe 01), et qui subdivise en trois types des normes et des textes réglementaires :

- Réglementation liée à la composition de produit fini (contenant-contenu) ;
- Réglementation liée à l'environnement de la chaîne de fabrication ;
- Réglementation liée à la présentation et la commercialisation de produit fini.

L'aspect normalisation et amélioration de la qualité est pris en charge par des établissements spécialisés :

- Le CACQE : Le Centre Algérien de Contrôle Qualité et Emballage, sous la tutelle de ministère de commerce est chargé de de la protection des consommateurs et de la répression des fraudes.

L'établissement est également chargé de la recherche appliquée et d'expérimentation relatifs à l'amélioration de la qualité des biens et services et participe à l'élaboration des normes des biens et services mis à la consommation, au sein des comités techniques nationaux

L'établissement contribue à la prise en charge des actions de certification et d'accréditation.

- L'IANOR : L'Institut Algérien de normalisation (IANOR). établissement public sous tutelle du Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'investissement est chargé de l'élaboration, publication et diffusion des normes algériennes)

Cet organisme est chargé en collaboration avec les ministères concernés de l'adoption de marques de conformité aux normes algériennes ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage

L'IANOR assure la formation et la sensibilisation dans le domaine de la normalisation et assure le secrétariat du Conseil National de la Normalisation (CNN), et des Comités Techniques Nationaux de Normalisation.

1.1.3 Les caractéristiques de la filière

Caractérisé par sa croissance rapide le secteur s'est rapidement développé depuis les années 1980 sous l'effet de la forte demande nationale et du dynamisme des entreprises.

1.1.4 Les entreprises du secteur

Le recensement économique réalisé par l'ONS en 2011, indique que près de 810 entreprises activent dans l'industrie des boissons. Le nombre d'entreprises a connu une légère baisse selon le recensement de 2003, le nombre d'entreprises activant dans le secteur avait augmenté et 1 400 entreprises avaient été enregistrées par l'ONS on enregistre la perte de quelques 590 entreprises : cela indique que le secteur est en train de connaître une restructuration, les petites entreprises qui n'ont pas de moyens financiers ne peuvent résister à la concurrence et sont éliminées (source : L'éco n°92 / du 1er au 15 juillet 2014).

La concurrence est particulièrement difficile dans ce secteur entre 2011 et 2012 près de 62 entreprises ont fermés ou changé d'activité.

Le secteur est constitué surtout par des entreprises privées (96.4%), les unités du secteur privées qui existaient ont pratiquement toutes été cédées au secteur privé

On distingue trois composantes essentielles dans les populations des entreprises du secteur :

- Les entreprises franchisées : comme Coca Cola et Pepsi Cola qui produisent pour le niveau national
- Les grandes entreprises locales qui ont un passé et une image dans le pays et dont les produits sont distribués sur l'ensemble du territoire national et même exportés
- Les PME qui généralement produisent pour un marché de proximité local ou régional

Il faut signaler que la taille de l'entreprise se mesure à l'envergure de son marché et de ce point de vue seules 24% des entreprises couvrent l'ensemble du territoire national, cela

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

signifie que 63 % des entreprises distribuent leurs produits seulement au niveau wilaya (Chiffres tirés du rapport APAB 2012) parce qu'elles ne disposent pas de moyens pour développer leur réseau de vente.

Le secteur se caractérise par un grand dynamisme, les entreprises élargissent leurs gammes de produits et se diversifient pour répondre à la demande et profiter des opportunités de la croissance du marché. Les tendances d'évolution des acteurs de la filière montrent trois dynamiques :

- Les entreprises de la filière « eaux embouteillées » se diversifient vers les boissons plates ou gazéifiées, aromatisées ;
- Les entreprises de sodas se diversifient vers les eaux fruitées et/ou les jus de fruits.
- L'exportation est une option forte : 46% déclarent exporter. Il s'agit des sodas et des jus.

1.1.5 Les contraintes de la filière

La filière boissons en Algérie se renforce incontestablement, depuis 2003 les producteurs se sont organisés pour créer une association (APAB) très active sur le terrain. L'APAB édite des rapports annuels sur la situation de la filière et participe à la mise à niveau et à la modernisation du secteur, elle édite pour cela des guides et des manuels techniques en relation avec la normalisation et encourage ses membres à certifier leurs produits et processus de fabrication.

Les perspectives du secteur dépendent du dynamisme de ses entreprises et également de l'évolution du cadre législatif et de la politique de régulation de l'Etat

Au niveau des entreprises on relève une forte concentration qui implique qu'une vingtaine d'entreprises contrôlent près de 99 % du marché, les grandes entreprises ont fait des investissements importants non seulement au niveau des équipements mais également dans le domaine de la gestion et du marketing

Les problèmes qui subsistent au niveau de la filière est le marché informel qui fausse les données de la concurrence en effet un nombre plus ou moins important de producteurs non déclarés mettent sur le marché soit des produits contrefaits, soit des produits qui ne respectent pas les conditions d'hygiène minimales à des prix réduits qui attirent les clients à faible revenus.

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

Ce problème est récurrent, notamment pendant les périodes de forte consommation (l'été et le ramadhan) et il traduit en fait les faiblesses du contrôle et de la réglementation et surtout l'absence de sensibilisation du consommateur algérien.

Un autre problème concerne l'importation de matières premières (sucre, concentrés ...) dont les prix sont très fluctuants sur le marché international, il faut réaliser un taux d'intégration plus important, notamment pour le secteur des jus de fruits qui doit pouvoir trouver localement ses approvisionnements.

L'autre problème est l'absence d'une politique spécifique pour encourager le développement du secteur, notamment au niveau de la fiscalité et des crédits bancaires le secteur ne semble pas bénéficier d'un soutien en rapport avec les efforts qu'il réalise sur le terrain.

Il faut également signaler que les faiblesses de la distribution au niveau nationale constituent une contrainte majeure qui oblige les entreprises à développer leurs propres circuits.

Il semble que les facteurs de l'environnement n'évoluent pas assez rapidement pour assurer un accompagnement valable pour la croissance du secteur

Le secteur n'a paradoxalement pas développé des programmes de normalisation et de certification malgré la forte incitation des pouvoirs publics de l'association c'est un nombre réduit d'entreprise qui ont adopté la démarche qualité

Le tableau, établi pour l'ensemble des secteurs économiques montre que peu d'entreprises ont engagé une démarche de certification, comme c'est le cas pour l'ISO 22 000 (portant sur la sécurité des denrées alimentaires) qui concerne particulièrement le secteur de l'agroalimentaire et où un seul certificat ISO 22 000

Tableau N°4 : Evolution du nombre cumulé de certificats de normes ISO délivrés en Algérie.

Evolution du nombre cumulés de certificats de normes ISO délivrés en Algérie					
Normes génériques	Libellés Années	2 000	2 004	2 008	2 012
ISO 9001	Certificats	9	126	159	427
	Nombre de sites	-	-	94	482
ISO 14001	Certificats	-	3	24	113
	Nombre de sites	-	-	13	182
ISO 22000	Certificats	-	-	1	1
	Nombre de sites	-	-	1	1
Source : base de données l'ISO (http ; //www.iso.org)					

Le secteur agroalimentaire en Algérie, est l'un des secteurs ou il y a le moins d'entreprises certifiées, il n'y a qu'une très faible prise de conscience de la nécessité d'une adaptation des processus de certification.⁶³

La filière boissons en Algérie, il a été relevé croissance rapide depuis les années 1990 date du développement du secteur privé dans le secteur. On peut retenir que les efforts effectués ont permis de prendre en charge la forte hausse de la demande et de couvrir le marché sur le plan de la quantité et de la diversité des produits.

Les entreprises de la filière actuellement en forte concurrence ont mis en place des investissements considérables et le secteur est toujours en voie de différenciation qui verra probablement disparaître les entreprises les plus faibles

Les défis qui se posent actuellement au secteur c'est d'atteindre un niveau de production conforme aux standards internationaux, non seulement en termes de qualité mais également de coûts de production, en effet confronté à la mondialisation, le secteur doit proposer des produits de qualité à un coût compatibles avec les prix en vigueur au niveau international.

La mise à niveau du secteur s'impose si l'on considère que l'Algérie a signé un certain nombre d'accords internationaux comme la zone de libre-échange arabe (ZLA) et la zone de libre-échange euro-méditerranéenne (ZLE).

⁶³ Ferrah A, (2003). Normes et certification: enjeux pour les industries agroalimentaires, références à l'Algérie, décembre 2013.

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

En fait ces accords prévoient la suppression progressive des taxes douanières qui protègent le marché local contre les importations et qui rendent les produits importés plus cher que le produit local.

Au terme de l'approche systémique on peut retenir que l'approche qualité et la certification ne constitue pas uniquement un argument de vente des produits, mais un véritable changement dans la gestion de l'entreprise où la meilleure maîtrise des processus de production permet non seulement d'élever le niveau de qualité mais également de réduire les coûts de production par l'élimination progressive des pertes.

La mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité représente un investissement important en termes d'équipements et de formation du personnel, dont les retombées devraient se manifester à moyen long terme.

En Algérie la normalisation et la certification est un enjeu important pour l'économie nationale surtout si l'on considère le volume important des importations non conformes aux standards nationaux et internationaux, il faut également mettre en œuvre une mise à niveau générale de notre industrie pour envisager de couvrir les besoins locaux et de réaliser des exportations

Dans le cas de la filière boisson, niveau technique de l'industrie en place est satisfaisant et son efficacité semble se renforcer, la mise en place d'une politique de normalisation et de certification est possible si l'on en juge par les enjeux importants qui attendent le secteur.

Il reste que si les acteurs de la filière semblent préparés le niveau d'encadrement législatif administratif sont en déjà des exigences. Cela signifie qu'il faut plus d'engagement de la part des industriels pour arriver à établir des règles de fonctionnement clairs applicables et respectés par l'ensemble des partenaires.

Dans ce cadre la sensibilisation des consommateurs constitue un axe important pour assoir une politique de développement de la qualité, notamment dans des secteurs stratégiques comme celui de l'agroalimentaire.

Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil

2.1 Présentation de l'entreprise

2.1.1 Historique :

La NCA Rouïba a été créée en 1966 comme producteur et distributeur de conserves alimentaires en boîtes métalliques (tomates, harissa), ce n'est qu'en 1984 qu'elle a développé l'activité de production de boissons à base de fruits (jus, nectars et boissons).

L'entreprise se présente actuellement en leader du secteur dans son segment avec une part de 42% du marché national des jus, nectars et boissons non gazeuses (rapport NCA Rouïba 2007).

Les produits NCA Rouïba sont distribués sur tout le territoire national et s'exportent de façon irrégulière vers 11 pays en Afrique, Europe et Amérique du nord, pour consolider son marché à l'exportation, l'entreprise a fait enregistrer la marque "Rouiba" en Tunisie en 2001, au Maroc en 2005, en Europe et en Libye en 2007.

L'entreprise se positionne sur le segment des produits haut de gamme en optant pour la qualité, c'est la première entreprise algérienne à être Certifiée ISO 9002 en 2000.

Depuis l'entreprise a été certifiée ISO 14 001, elle a obtenu en 2008 le Prix National de l'Environnement délivré par les autorités nationales et a été certifiée ISO 22 000 en 2013

L'entreprise participe également au programme RSMENA (Responsabilité Sociétale Moyen-Orient et Afrique du Nord) et représente-le du secteur privé algérien

Ce programme porte sur la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations et leur contribution au développement durable. Il est dirigé par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) et l'Algérie est considérée comme pays pilote pour ce programme

NCA Rouiba, s'est engagée dans un ambitieux programme de développement qui vise à promouvoir la qualité de ses produits à renforcer son image d'entreprise citoyenne engagée responsable qui respecte l'environnement. Pour réaliser son programme l'entreprise a été introduite en bourse auprès de la Société de Gestion de la Bourse des Valeurs Mobilières (SGBV) en 2013 pour augmenter ses capacités de financement

Fiche technique	
Dénomination :	La Nouvelle Conserverie Algérienne – Rouiba.
Date de création :	02 Mai 1966.
Statut juridique :	NCA Rouiba SPA : société par actions
Activité :	Production et commercialisation de jus de fruits, Nectar de fruits et pur jus de fruits.
Capital social :	849 195 000,00 DA.
Chiffre d'affaire en 2011	4 631 MDA
capacités de production :	Tetra Pak : 28 000 litres/heure Bouteilles PET : 12 500 litres/heure
Effectifs :	525
Adresse site production : Route nationale N°05 Zone Industrielle Rouiba, Alger.	

2.1.2 La politique de développement de l'entreprise

NCA depuis les années 1970 a axé sa première activité sur les conserves de légumes, à savoir, la tomate et la harissa et a diversifié ses produits pour offrir une gamme de produits en conserve de plus en plus large comme les confitures de fruits en emballage métallique.

A partir de 1990, l'entreprise a proposé un nouveau Packaging type TETRA PAK, pour répondre aux normes internationales et aux nouvelles exigences du consommateur.

Depuis la fin des années 1990, la NCA a recentré son activité sur la production des jus de fruits avec pour objectifs La qualité et l'innovation. Les programmes qui ont accompagné ces axes stratégiques se sont traduits par des Packaging plus adaptés aux attentes du consommateur, une qualité en constante amélioration et une large gamme disponibles sur le marché.

En 2003, la NCA a lancé un nouveau jus de fruits en emballage TPA25 qui est « ZooM » et en 2004, un nouveau jus au lait sous la marque « Léo » dans un emballage TPA25 pratique et novateur.

L'entreprise a lancé en 2005, un programme de mise à niveau et de développement industriel avec le concours de la société de capital investissement non résidente Africinvest Ltd dans le capital de la société, ce programme était axé sur :

- Mise en place logiciel intégré pour la gestion des différents volets opérationnels de l'entreprise
- Mise en place d'un programme de mise à niveau industrielle ;
- Plan de formation concernant l'ensemble des ressources humaines ;
- Construction d'une plateforme logistique aux normes internationales

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

L'entreprise a bénéficié en 2007 d'un financement accordé par la Banque Européenne d'Investissement (BEI) pour la certification ISO 14001 et en 2009, la production a dépassé 120 millions packs.

L'entreprise a lancé en 2009, un programme marketing pour moderniser et diversifier ses produits

En 2010, c'est le lancement d'un nouveau segment, le PET (Polytéréphtalate d'éthylène) fruits mixés avec tout un potentiel de succès. Et un nouveau record de 200 millions de packs produits en 2012. Dans le même temps l'entreprise a adopté un code de bonne gouvernance et mis en place d'un comité d'audit et d'un comité de rémunération

En 2011, l'entreprise adopte un nouveau programme de développement industriel avec le réaménagement de la plateforme logistique et l'installation d'une nouvelle ligne de production Tetra Pak A3 Speed et a lancé le processus de certification ISO 22 000

En 2012 l'entreprise a procédé à la mise à niveau des ateliers de productions pour se conformer aux exigences de la norme ISO 22 000, et a installé la seconde ligne de conditionnement Tetra Pak A3 Speed et a mis à niveau la ligne de conditionnement en bouteilles PET

En 2013, l'entreprise a procédé à l'installation d'une troisième ligne de conditionnement Tetra Pak A3 Speed. Les équipements TETRA PAK ordinaires sont remplacés par les machines speed avec une capacité de production de deux à trois fois plus élevée. Durant la même année la ligne de production PET a été remplacée par une nouvelle ligne à conditionnement aseptique sans conservateur.

En 2013 c'était la certification ISO 22000, ainsi que le lancement d'un nouveau projet concernant l'extension de la capacité en PET avec l'acquisition d'une deuxième ligne.

La politique de développement de l'entreprise depuis plus de quarante ans cible le segment haut de gamme et la qualité du produit. Actuellement la gamme de l'NCA-Rouiba se compose de six catégories de produits :

Notre énergie : boisson alliant le plaisir gustatif à un apport en énergie et en vitalité.

Light : boisson aux fruits sans sucre ajouté.

Excellence (Pur Jus et Nectar) : l'apport calorique du pur jus de fruits.

Fresh : boisson désaltérante et rafraîchissante ayant des caractéristiques organoleptiques supérieures.

Rouiba pulpe : cette gamme de produits des produits riches en pulpe.

Junior : Jus au lait

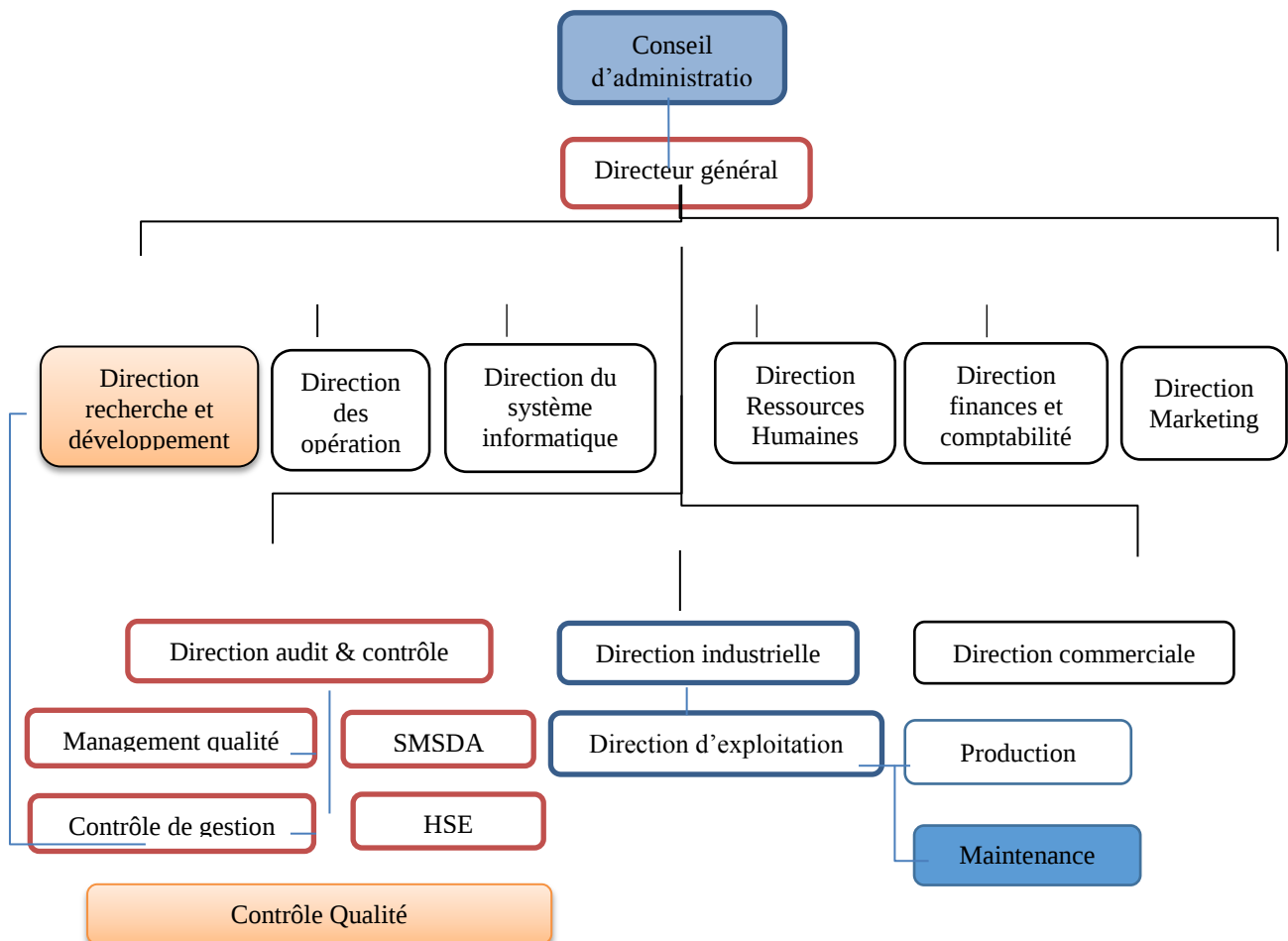
L'entreprise propose deux formats d'emballage : Les formats « single serve » d'une contenance 20cl carton et 33cl PET, et des formats « multi serve » d'une contenance 100cl carton, 125cl PET, 150cl carton et 200cl PET.

2.1.3 L'encadrement et l'organisation de l'entreprise :

L'organisation de NCA-Rouïba présente une structure fonctionnelle répartie en différentes directions et départements. La figure x présente l'organigramme de NCA-Rouïba. Il est articulé en neuf (09) directions placées sous l'autorité du directeur générale, qui lui-même est sous l'égide d'un conseil d'administration

Cette nouvelle organisation a pris place en mars 2017 et cela afin de répondre à un besoin d'optimiser l'utilisation de toutes les ressources de l'entreprise.

Figure N°8 : Organigramme représentatif de l'organisation de l'entreprise NCA-Rouïba (mars 2017).



Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

Les effectifs de l'entreprise sont passés de 336 employés en 2003 à 479 employés en 2012 avec une projection de 525 employés à la fin de l'année 2015.

La masse salariale a connu une progression supérieure à l'évolution des effectifs. Cela provient de la politique de l'entreprise visant à valoriser ses ressources humaines à travers l'amélioration des salaires et du niveau de vie de ses employés. La masse salariale est passée de 180 millions de dinars en 2003 à 465 millions de dinars en 2011 et 653 millions en 2014. Cette évolution a permis un dédoublement du salaire moyen sur la période. (NCA, 2015)

2.1.4 Le processus de production de l'entreprise

L'entreprise NCA-Rouiba adopte une approche processus, qui est une approche basée sur les flux et leur cheminement à travers les maillons de la chaîne logistique ; ses processus sont regroupés en trois familles comme il est indiqué dans le tableau.

Tableau N°5: familles des processus chez NCA-Rouiba.

Type	Processus
Management	Pilotage
	Contrôle qualité & Amélioration
	Gestion de l'information
	Ecoute client
	Conception & Développement
Réalisation	Production jus, boissons et nectars de fruits
	Vente & Trade MKG
	Achats & Stocks
Support	Finances & Contrôle de gestion
	Ressources bien être et motivation
	Ressources matériels
	Hygiènes & Sécurité

2.2 Présentation du processus production :

Le processus production de jus, boissons et nectars de fruits a été choisi comme processus prioritaire de l'entreprise, ce choix est justifié par le fait que 80% des coûts sont générés par ce processus.

2.2.1 La réalisation du produit

Le processus production s'articule autour d'une siroperie permettant de produire les jus, les nectars et les boissons d'une capacité théorique (nominale) de 750 000 Litres/jour et qui alimente trois ateliers de conditionnement :

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

- Deux ateliers de conditionnement aseptique en emballage tétra pack abritant quatre (04) lignes de conditionnement totalisant une capacité de 30 000 litres/ heure ;
- Un atelier de conditionnement aseptique en emballage PET d'une capacité de 15 000 litres/ heure.

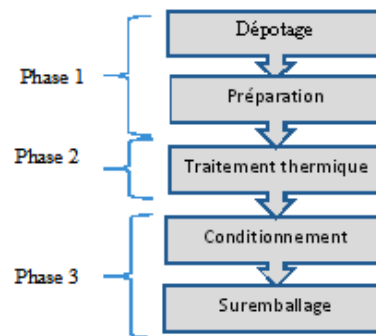
L'alimentation en eau se fait à partir de deux forages réalisés sur site dont le débit (12 l/sec et 19,4 l/sec) et une bâche tampon semi-enterrée de 608 m couvrent les besoins de à NCA.

Cette eau est traitée au niveau de la station se trouvant sur site.

L'eau utilisée dans la fabrication elle est traitée avant son utilisation, par une technique moderne « l'osmose inverse », qui assure une bonne qualité de l'eau.

Les étapes de production sont au nombre de cinq (05) : dépotage, préparation, traitement thermique, conditionnement et suremballage. Elles peuvent être regroupées pour constituer les phases du processus de production, comme la montre la figure

les phases du processus de production chez NCA-Rouba.



▪ Phase 1 : (dépotage et préparation)

Cette phase comprend deux étapes : le dépotage de la matière première et la préparation du produit semi fini.

a- Dépotage :

La purée de fruit, contenue dans des fûts, est dépotée dans les cuves de dépotage (8 cuves de 2000 Kg) par le biais d'un aspirateur. L'acide citrique et le multivitaminé (mélange de six vitamines, C, A, E, B1, B2 et B6) sont dépotés dans 4 autres cuves de dépotage. La pectine est mélangée avec du sucre cristallisé puis diluée dans de l'eau chaude à 80 C° pour éviter la coagulation.

L'usine reçoit le sucre en générale dans un état liquide, il est versé dans deux cuves de stockage d'une capacité de 120 000 Kg.

Un contrôle qualité est effectué à cette étape pour s'assurer la conformité des ingrédients (voir plan de contrôle qualité).

b- Préparation :

Les ingrédients sont acheminés au mix pro, qui est un ensemble d'électrovannes servant à gérer le transfert simultané des ingrédients depuis les cuves de dépotage jusqu'aux cuves de préparation (agitateurs).

Le Transfert et le dosage sont assurés par un automate qui contrôle l'ouverture et la fermeture des électrovannes selon la recette choisie.

L'atelier dispose de 12 réservoirs de préparation, qui forment 6 groupes, composé chacun de deux réservoirs fonctionnant en alternance (pour assurer la continuité de processus) et alimenter une ligne de conditionnement.

Sur l'interface homme machine l'opérateur sélectionne le numéro du groupe et la recette prévue dans le plan de production (programmé par le service planification), l'automate se chargera de tout le reste.

Le début de l'opération commence par l'ouverture des vannes pour faire passer les ingrédients des cuves de stockage aux réservoirs de préparation. Dès que les quantités nécessaires d'ingrédients sont atteintes les électrovannes sont fermées, puis une opération de drainage est

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

exécutée (opération ayant pour objectif de pousser avec l'air la matière qui reste dans les conduites et qui n'est pas encore arrivée aux réservoirs de préparation).

Après un temps d'agitation de 15 à 20 min la préparation est prête.

Un contrôle qualité de la préparation est effectué avant son transfert à l'étape suivante.

▪ Phase 2 : (traitement thermique)

La technique de traitement thermique utilisé par NCA-Rouiba, est le flash pasteurisation (95 C° pendant 30 secondes), dérivée de la pasteurisation, qui préserve d'avantage les caractéristiques organoleptique des fruits et la vitamine C qu'il contienne. Les étapes de cette technique sont les suivants :

- **Préchauffage** : Le préchauffage à une température de 55 C°, est effectué pour faciliter la désaération et préparer le produit à l'étape de stérilisation.
- **Désaération** : cette étape consiste à éliminer l'air dissout dans le produit, et plus particulièrement l'oxygène qui représente un élément nutritif pour les micro-organismes et qui peut causer des dégradations du produit (surtout la vitamine C).

Cette opération est effectuée par un désaérateur en continu. Le produit entre dans le désaérateur sous forme de fines gouttelettes. Sous l'effet de vide l'air est extrait.

- **Stérilisation** : Le produit passe par des échangeurs de chaleur tubulaires, où un transfert thermique par conduction est effectué. La préparation est chauffée à $95\text{C}^{\circ} \pm 2$ pendant 30 secondes pour éliminer les micro-organismes et cela via une vapeur condensée de 120 C°.
- **Refroidissement** : Le produit à la sortie de l'étape de stérilisation est pré-refroidie par échange de chaleur avec la préparation entrant dans le conduit, permettent ainsi une récupération de 80 % de chaleur. Le refroidissement final à 20 C° est effectué par circulation d'eau froide. Ce choc thermique est nécessaire pour éliminer les micro-organismes thermorésistants.

Un contrôle de la qualité du processus de traitement thermique est effectué chaque 60 min.

▪ Phase 3 : (conditionnement et suremballage)

C'est la dernière phase de production : elle phase est divisée en deux catégories d'opérations selon le type d'emballage ; TETRA PAK ou PET.

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

L'opération de conditionnement est réalisée grâce à cinq conditionneuses à remplissage aseptique qui diffèrent selon la cadence, le format et l'emballage. Les équipements de conditionnement sont présentés dans le tableau 6 :

Tableau 6 : Les équipements de conditionnements.

Conditionneuses	Code	Format	Cadence (unité / heure)	Année d'acquisition
TBA A3 Flex	E	100 cl	9000	1995
		150 cl	7000	
TBA A3 Speed/20	F	20 cl	24000	Septembre 2011
TBA A3 Speed/100	G	100 cl	15000	Novembre 2012
TBA A3 Speed/20	H	20 cl	24000	Septembre 2013
SERAC PET (01)	L	33 cl / 75 cl	9000	Mai 2013
		125 cl	8500	
		200 cl	6000	
SERAC PET (02)	M	Ligne en cours d'installation		Juin 2015

La source : Document internes technique de l'entreprise.

a) Conditionnement en emballage TETRA PAK : L'emballage TETRA PAK est réceptionné sous formes des bobines. L'emballage est un complexe composé de 75% de carton, 5% d'aluminium et 20% de polyéthylène. Le carton confère sa rigidité à l'emballage et forme une barrière contre la lumière, le plastique lui donne son étanchéité (barrière contre l'oxygène) et l'aluminium participe comme élément essentiel dans le mécanisme de la soudure transversale.

Les étapes de conditionnement en emballage TETRA PAK sont les suivantes :

La bobine d'emballage est chargée dans l'unité de raccordement automatique (URA), à l'arrière de la machine

Passage en continu du papier d'emballage suivant son parcours dans la machine vers le bain le peroxyde

Le peroxyde stérilise le matériau d'emballage et élimine toutes les contaminants

Passage de papier entre les rouleaux essoreuses pour éliminer les résidus de peroxyde

Séchage de papier par le couteau d'air stérile pour éliminer toutes les traces de peroxyde

Le papier entre ensuite dans la chambre aseptique, où il prend progressivement la forme d'un tube

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

Quand le matériau d'emballage forme un tube presque complet, les deux bords de papier sont soudés (la soudure longitudinale). Puis rempli à l'aide d'un tube de remplissage

Le tube rempli de produit descend ensuite dans un système de mâchoires complexe, qui coupe le tube et assure la soudure transversale.

Une fois le PAK coupé de tube d'emballage, il glisse dans l'UFA (unité finale de pliage) où le PAK pressé et prend sa forme finale.

A ce niveau un contrôle qualité est effectué chaque 30 minutes, pour vérifier la qualité des soudures (longitudinale et transversales) et la qualité du papier.

a) Conditionnement en emballage PET (poly téréphtalate d'éthylène) :

Le matériel PET utilisé est une bouteille PET à deux couches de protection semi rigide, qui a subi un traitement antioxygène et anti-UV avec une viscosité adaptée et un bouchon PE rigide 3 fiels.

Les étapes de conditionnement en emballage PET sont les suivantes :

Le matériau d'emballage est réceptionné sous forme des préformes

Les préformes sont soufflées pour avoir la forme d'une bouteille (selon la forme 33 cl, 75 cl, 125 cl ou 200 cl) par une souffleuse qui alimente directement la conditionneuse aseptique.

Les bouchons sont stockés dans une trémie qui alimente la conditionneuse.

Les deux matériaux d'emballage vont subir un traitement de stérilisation par l'APA (acide parasitique) avant d'arriver à la chambre de remplissage aseptique.

Rinçage des bouteilles et des bouchons à l'eau stérile pour éliminer les résidus de l'APA

Les bouteilles stériles entrent dans la chambre de remplissage aseptique, pour subir quatre actions :

- ✓ Injection d'azote avant remplissage pour éliminer l'air de l'intérieur des bouteilles
- ✓ Remplissage des bouteilles à l'aide d'un système de remplissage à gravité (pondérale)
- ✓ Deuxième injection d'azote après remplissage pour éliminer l'air au-dessus de produite.
- ✓ Le bouchage des bouteilles remplis grâce à une bouchonneuse intégrée.

Une fois les bouteilles sont remplies et bouchées le produit fini sort de la conditionneuse vers le suremballage.

b) Suremballage : Les paks remplis et soudés et les bouteilles remplies et bouchées sont transférés vers d'autres machines qui assurent un ensemble des tâches :

- ✓ Datage : impression de la date de fabrication, de péremption et le numéro de lot.
- ✓ Application de pailles pour les paks 20 cl.
- ✓ Application et collage des bouchons pour les paks 100 cl et 150 cl.
- ✓ Application des étiquettes sur le produit à emballage PET.
- ✓ Mise en barquette et fardolage.
- ✓ Mise en palette ; réalisé manuellement ou à l'aide d'un robot palettiseur.

Le produit fini sera stocké par la suite.

2.2.2 Le nettoyage et la désinfection de la chaîne de fabrication :

Dans l'industrie agroalimentaire, le nettoyage et la désinfection font partie intégrante du processus de fabrication, l'objectif est :

- L'élimination des souillures organiques ;
- L'élimination des micro-organismes ;
- L'élimination des souillures minérales.

L'une des solutions pour effectuer ces tâches de manière rapide et efficace, est l'application du nettoyage en place (NEP). Le produit de nettoyage agit en circuit fermé, et l'opération permet de nettoyer l'intérieur des machines, des cuves, et autres installations inaccessibles.

Le NEP utilisé dans l'entreprise NCA-Rouiba, il est un système de lavage intégré aux installations et automatisé, le dispositif applique des programmes faisant intervenir successivement les différents produits de nettoyage, selon le protocole suivant :

- Prélavage : avec de l'eau chauffée à une température de 95 °C pendant 5 min ;
- Nettoyage à la soude caustique (NaOH) à une concentration de 2% et à une température de 85°C pendant 15 min, afin d'éliminer les souillures organiques ;
- Rinçage avec de l'eau traitée chauffée à une température de 45°C pendant 10 min.

La fréquence de NEP se fait à chaque fin de production et à chaque changement de produit.

Un nettoyage supplémentaire à l'acide nitrique (HNO₃) à une concentration de 1,5 % pendant 15min est réalisé une fois par semaine, pour hydrolyser les souillures minérales.

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

Le respect de 4 facteurs est indispensable pour qu'une opération de NEP soit efficace : Température, Action mécanique, Concentration, et Temps (TACT).

2.2.3 Le contrôle de la qualité :

Cette fonction est réalisée dans les différentes étapes de la production, elle se base également sur les résultats de l'analyse des dangers de processus production.

Elle a pour rôle le contrôle et l'assurance de la qualité lors de la réception, de la fabrication jusqu'aux produits finis.

Pour mettre en place un système de contrôle qualité, il faut répondre aux six questions suivantes (Manuel qualité NCA, 2014) :

Quoi contrôler ?

Qui contrôle ?

Comment contrôler ?

Où contrôler ?, Quand contrôler ?

Combien contrôler ?

2.3 Le système de management intégré (SMI) :

La NCA-Rouiba est très concernée par l'évolution de la qualité et cherche à travers la normalisation et la certification de leur système de management à améliorer le fonctionnement des processus de l'entreprise et son efficacité économique.

L'entreprise utilise un système de management qui intègre les normes ISO 9001 (système de management de la qualité), ISO 14001 (système de management de l'environnement), ISO 22000 (système de management de la sécurité des denrées alimentaires). Elle s'attache aussi actuellement à s'aligner sur ISO 26 000 (lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale).

2.3.1 La management de la qualité à NCA-Rouiba :

Le système de management de la qualité à NCA-Rouiba répond à la norme ISO 9001 :2008, l'entreprise a pris un ensemble d'actions pour mettre en place une démarche qualité et d'amélioration continue de la qualité.

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

Cette norme basée sur l'approche processus est construite sur un document appelé manuel qualité qui détaille l'exécution de chaque processus en activités appelés procédures, les procédures sont détaillées en tâches à exécuter : ce sont alors des instructions, qui sont consignées dans des formulaires et servent de preuves de fonctionnement du système

Figure 9: la pyramide de maitrise des documents de système de management de la qualité.



Source : Manuel qualité NCA-Rouiba 2018.

Dans le manuel de qualité :

- **Les procédures :** formalisent un ensemble de règles et d'actions pour obtenir un résultat défini. Elles définissent précisément qui fait quoi, comment, où et pourquoi.
- **Les instructions de travail :** sont les modes opératoires et autres documents de travail (consignes...) qui codifient dans le détail les opérations à mener.

Le management de la qualité est une priorité pour l'entreprise, à tous les niveaux et dans tous les processus. La gestion de la qualité dans l'entreprise est prise en charge à deux niveaux :

- Au niveau de chaque service ;
- Au niveau global (seule et même politique).

NCA-Rouiba a établi un manuel qualité qui répond aux exigences de la norme, ce manuel reprend l'ensemble des processus engagés dans l'entreprise et les procédures qui en découlent

L'ensemble des actions de chaque activité est enregistré par la suite pour apporter la preuve du fonctionnement du SMQ.

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

Le tableau 7 ; présente avec des exemples la maîtrise des documents du SMQ a la NCA-Rouiba :

Tableau N°7: la documentation du SMQ-NCA-Rouiba

Catégorie des documents	Abréviation (A)	Exemple : A-XX-YY
Manuel	M	M-01-02 : manuel PRP
Processus	Pc	Pc-02-01 : processus amélioration contenue
Procédure	P	P-
Instruction	I	I-02-08 : analyses des dangers fabrication PET
Fiche suivi et enregistrement	F	F-02-04 : fiche de non-conformité
Mode opératoire	Mo	Mo-
Plan	Pn	Pn-15-02 : Plan contrôle qualité
Liste	L	L-15-01 : liste PRPo et CCP
Dossier	Do	Do-01-01 : dossier de validation des mesures de maitrise

Source : (Manuel qualité NCA-Rouiba, 2018).

Tout document du système de management de la qualité, est identifié par une référence suivant le codage « A-XX-YY ».

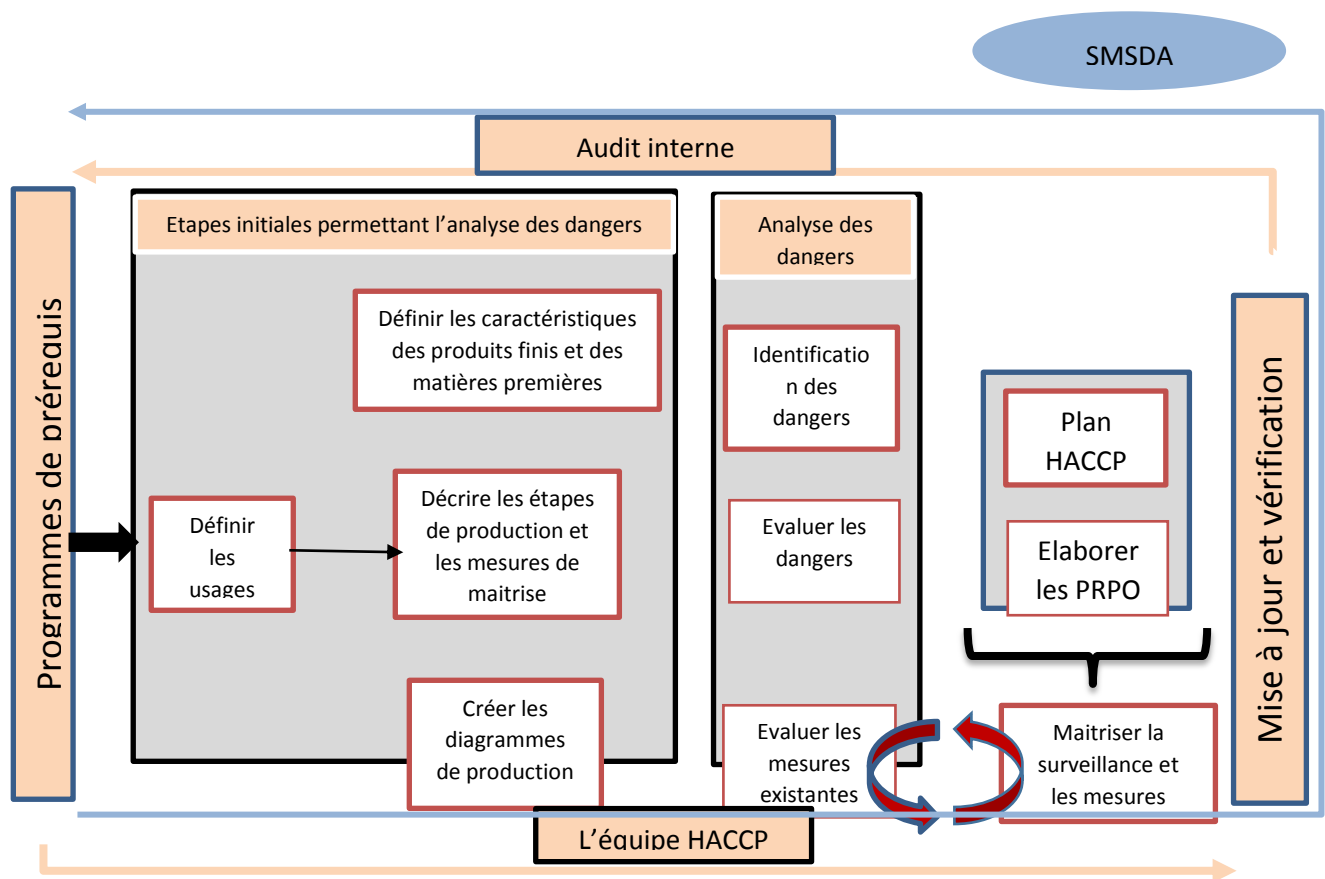
2.3.2 Le management de la sécurité des denrées alimentaires

La fabrication d'un produit sûr fait partie de la priorité de l'entreprise, constituant ainsi un des axes de la politique qualité NCA-Rouiba, définie comme suit : « fournir aux clients et aux consommateurs des produits répondant aux exigences légales et réglementaires et aux exigences des normes en vigueur ».

Depuis 2011, NCA-Rouiba a lancé la mise en place d'un nouveau système « système de management de la sécurité des denrées alimentaire », qui a nécessité deux ans de travail pour son installation. En janvier 2013, l'entreprise a été certifiée certification ISO 22 000 ; 2005, par l'organisme de certification TÜV Rheinland.

Pour que l'entreprises atteindre ses objectifs en matière de sécurité des aliments (fournir en permanence des produits sûrs), son système de gestion a été adapté comme suit :

Figure10 : Système de gestion de la sécurité des denrées alimentaires.



Source : documents internes de l'entreprise.

La norme ISO 22 00 portant sur la sécurité des aliments, vise à créer et maintenir un système de management de la sécurité des Aliments (SMSDA). Elle est compatible avec la norme ISO 9001 (Systèmes de management de la qualité) et avec la norme ISO 14001 (Systèmes de management environnemental)

L'ISO 22000 se base sur les principes de l'HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) et impose la notion de programmes prérequis (PRP).

- **vérification des programmes prérequis (PRP)** : ce sont les « Conditions et activités de base nécessaires pour maintenir tout au long de la chaîne alimentaire un

environnement hygiénique approprié à la production, à la manutention et à la mise à disposition de produits finis et de denrées alimentaires sûres pour la consommation humaine », (**ISO 22000 :2005**).

NCA-Rouiba a établi une liste de 10 PRP (annexe 2) pour la vérification et la surveillance, selon un manuel « PRP-NCA-Rouiba » qui répondre aux exigences de la norme.

- **La démarche HACCP** : NCA-Rouiba a utilisé une dynamique HACCP selon le référentiel ISO 22000 :2005 pour la conservation et le conditionnement des boissons depuis l'année 2008. L'entreprise mettre en place de façon périodique des mises à jour pour cette dynamique, et cela selon les changements évolutifs de l'entreprise.

L'HACCP est un système qui identifie, évalue et maitrise les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments.

Basée sur 7 principes (annexe), la mise en place de l'HACCP se fait en suivant une séquence logique de 12 étapes (annexe), dont l'analyse des dangers et la détermination des points critique pour leur maitrise.⁶⁴

- a) **Analyse des dangers à la NCA-Rouiba** : Afin de permettre une identification exhaustive et précise des dangers, toutes les informations pertinentes ont été recueillies à partir :

- ✓ De l'historique et l'expérience de l'entreprise,
- ✓ Des données scientifiques,
- ✓ Des textes réglementaires et référentiels,
- ✓ Des réclamations clients enregistrées.
- ✓ les fiches techniques des matières premières, emballages

Au cours de l'analyse des dangers, les dangers sont séparés en dangers microbiologiques, chimiques, physiques et allergènes.

Les dangers considérés sont de 3 types essentiels :

- ✓ Contamination (apport ou présence de danger)
- ✓ La prolifération (augmentation du danger)
- ✓ La persistance (survie ou non - élimination du danger).

⁶⁴ Boutou, O. (2008). De l'HACCP à l'ISO 22000 management de la sécurité alimentaire, 2^{ème} édition, Cedex : AFNOR Edition, 2008.

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

Après exploitation des données fournies par l'élaboration des diagrammes des flux et procédés, l'équipe chargée de la sécurité des denrées alimentaires de la NCA a entrepris les actions suivantes :

- Une description des étapes de fabrication (tableau de description des procédés) ;
- Etablir les procédures relatives aux programmes pré requis (Manuel PRP) ;
- Enumérer tous les dangers potentiels et déterminer leurs niveaux acceptables pour chaque étape du procédé de fabrication.
- Identifier les causes d'apparition des dangers par la méthode d'Ischikawa ou méthode des 5 M (Matériel, Méthode, Matière, Main d'œuvre, Milieu).
- Effectuer une cotation pour chaque danger identifié⁶⁵

Cette cotation prendre en compte les paramètres de la Gravité et de la fréquence

Pour chaque de ces paramètres, une échelle de cotation a été établie. Cette échelle, allant de 1 à 4, est élaborée comme suit :

Cotation	Gravité (G)	Fréquence (F) (probabilité d'apparition)
1	Très faible : malaise à peine perceptible par le consommateur	Très faible : rare : moins d'un cas / 3 ans
2	Moyenne : malaise perceptible pour le consommateur.	Possible / moyenne ; 1 an < 1 cas < 3 ans.
3	Elevée : troubles assez graves pouvant amener à un examen médical, etc., une	Fréquente : Au moins 1 cas / 1 an mais < 1 cas / mois.
4	Très élevée : troubles graves engendrant une hospitalisation ou mortalité.	Très fréquente : L'occurrence du danger est élevée : au moins 1 cas / mois.

Les notes attribuées pour chaque paramètre permettront de déterminer un indice de criticité.

$$IC=G \times F$$

C'est en fonction de cet indice de criticité que les dangers seront classés en danger négligeables ou en dangers à maîtriser, pour assurer une sécurité sanitaire du produit

⁶⁵ Ibid.

b) Détermination des points critique pour leur maîtrise :

Après l'identification des dangers. Une cotation inférieure à 6 aboutie à ce qu'un PRP suffit à gérer le danger. Si elle est supérieure à 6, on considère le danger important et qu'il doit être géré par une mesure de maîtrise (ou une combinaison de mesures de maîtrise)

C'est à cette étape, l'équipe passe à la carte décisionnelle (annexe). Les questions sont de nature à permettre de classer la mesure pour qu'elle soit gérée via un PRPo (programme pré-requis opérationnel) ou via un plan HACCP.

L'équipe de sécurité des denrées alimentaire de l'entreprise, doit décrire des limites pour chaque CCP identifié, déterminer les mesures de surveillance, et mettre au point les actions correctives.

Le tableau X (annexe) présente un exemple d'analyses des dangers selon la dynamique HACCP, pour la conservation et le conditionnement des boissons à la NCA-Rouiba.

2.3.3 La traçabilité :

En plus d'être une exigence de la norme ISO 22000 la traçabilité est depuis le mois de mai 2012 une exigence réglementaire (décrit N° 12-203 du 6 mai 2012). Lancé au mois de septembre 2013, le projet traçabilité Rouiba est un projet structurant, impactant positivement l'ensemble de l'organisation. Le projet a été mis en place depuis le premier trimestre 2015, après la réalisation des étapes suivantes :

- ✓ Audit des flux de l'entreprise : réalisé juin 2013
- ✓ Définition des spécifications fonctionnelles générales : septembre 2013
- ✓ Installation réseau WIFI (WMS), formation prototypage : novembre 2013

La mise en œuvre de la traçabilité s'est effectuée par étapes :

- Phase I : Action sur la version existante : maîtrise de la qualité, réception, préparation, gestion des lots, achats et approvisionnement,.. : avril 2014
- Phase II : prototypage des matières : entrants et conditionnement final : novembre 2014 (**Rapport annuelle NCA, 2014**).
- Phase III : prototypage du conditionnement à la livraison client : avril 2015

L'entreprise en collaboration avec Discovery informatique a réussi à installer un système de traçabilité fiable selon la technique du code barre, ce qui permet à l'entreprise :

- Un meilleur contrôle sur les opérations logistiques (moins de gaspillage et de stocks restants).
- Un suivi en temps réel du transport et des livraisons, d'où une amélioration du service à la clientèle.
- Une localisation rapide et précise des produits non conformes. Les interventions de rappel sont précises et rapides.

2.3.4 La préservation de l'environnement :

La mise en place volontaire d'un « système de management de l'environnement » selon le référentiel ISO 14001 :2004, et leur adaptation à un système de management intégré, devait permettre à l'entreprise et depuis l'acquisition de la certification en 2008, de réduire non seulement l'impact négatif sur l'environnement (répondant aux exigences réglementaires et aux exigences de la norme) mais aussi réduire les coûts de production, et faciliter l'intégration de la norme ISO 22000 ; 2005.

Parmi les réalisations les plus importants qui ont résultant de la mise en place de ce système :

- Diminution d'environ 1% de moyen de de la consommation d'énergie après la certification.
- Une croissance de près de 5% de production entre 2012 et 2013, l'entreprise réussi à réduire sa consommation d'eau de 6%, et diminuer le ratio de consommation d'eau de 5.2 à 4.9 litres d'eau pour chaque un litre de jus, soit une réduction totale de 11% en une année **(Rapport annuelle NCA, 2014)**.
- L'entreprise a enregistré une réduction de 29% des quantités des déchets générés entre 2013 et 2014 (nouvelle politique de collecte et de tri). **(Rapport annuel NCA, 2014)**.
- La réutilisé de 60 000 emballages terta pak, soit 1,7 tonnes pour la fabrication de sacs en carton recyclés en 2013, en collaboration avec tetra pak et la papeterie, cartonnage de Saida (PAPCAS), **(Rapport annuel NCA, 2014)**.
- La mise en service depuis le deuxième semestre de l'année 2012 d'une cuve de collection et d'égalisation pour permettre le rabattement de la charge polluante des rejets liquides industriels, avant l'évacuation via le réseau d'assainissement publique vers la station d'épuration de Réghaia **(Rapport annuelle NCA, 2014)**.

2.3.5 La certification : vérification et l'amélioration contenue de système :

La vérification de fonctionnement de système de management est devenue un travail permanent il s'effectue par :

- Des audits internes : suivi des enregistrements de différentes actions de chaque activité. L'enregistrement est effectué dans des documents formalisé spécifique pour l'entreprise (voir tableau x), et dans un logiciel de système informatique (QAD).
- Des audits externes ou audit de certification : Pour que le certificat puisse être renouvelé par l'organisme certificateur.

Chaque anomalie doit être signalée à l'aide d'un rapport de non-conformité. Il doit décrire le problème, c'est-à-dire le dysfonctionnement constaté, comment c'est arrivé ? Par qui ? Pourquoi ? Où ? Quand ?

Tous les éléments qui permettent de qualifier le problème et surtout de trouver une solution sont recensés, toute non-conformité ou écart majeur détectée devra être levé, par une correction, action corrective et action préventive. Selon le principe d'amélioration continu, suivant un plan PDCA spécifique pour chaque non-conformité

Les avantages de la certification pour NCA Rouiba c'est qu'il maintient le souci de l'entreprise de s'améliore et d'augmenter ses performances

Les certifications sont délivrées après des audits réalisés par un organisme de certification Allemande (**TÜV Rheinland**), qui permet d'évaluer les systèmes de management mis en place conformément aux exigences de la norme.

La certification de NCA Rouiba porte sur les normes suivantes :

Tableau N° 8: Les certificats qualité obtenus par l'entreprise NCA-Rouiba.

La certification	Système de management de la qualité		Système de management de l'environnement	Système de management de la sécurité des denrées alimentaires	Responsabilité société
	ISO 9002 :1994	ISO 9001 :2008	ISO 14001 :2004	ISO 22000 :2005	ISO 26000 :2010
Date d'obtention/ renouvellement	2000 / 2004	2011 / 2015	2008 / 2012	2013	Projet

Source : Manuel qualité NCA-Rouiba 2018.

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

Trois types d'audits sont mise en place pour chaque type de certification :

- Premier type d'audit : suivre et surveillance (audit blanc) ;
- Deuxième type d'audit : délivrance de la certification ;
- Troisième type d'audit : de renouvellement après chaque trois ans.

Le programme de certification de NCA-Rouiba s'est effectué par étapes depuis l'année 2000, date de d'obtention de la première référence ISO 9002 :1994, depuis l'entreprise a continué dans ses efforts pour une meilleure maîtrise de la production et pour assurer un produit de qualité haut de gamme principal créneau commercial de l'entreprise.

On remarque que la mise en place de la certification a nécessité un investissement important et que pour réaliser cet objectif l'entreprise a eu recours à plusieurs moyens de financement (crédits, augmentation du capital, financement extérieur, introduction en bourse)

On peut relever que la certification qui vise à répondre à des d'exigences et à remplir des conditions est surtout une technique de gestion qui consiste à décortiquer systématiquement les processus de production en éléments et tâches élémentaires pour les améliorer et anticiper les risques de dysfonctionnement ce qui permet de mieux maîtriser la gestion globale de l'entreprise.

Actuellement NCA-Rouiba, se présente comme leader dans son segment de marché et on peut considérer que les efforts fournis depuis près de 25 ans ont permis d'imposer l'image de l'entreprise et de l'améliorer.

Sur un plan, NCA-Rouiba est une entreprise qui possède une masse de documents techniques considérable, ce qui a grandement facilité la réalisation de ce travail. Chaque activité ou tâche est parfaitement documentée, évaluée, commentée et saisie

Le travail accompli dans le cadre de la certification, notamment sur le plan informatique est remarquable et fait de NCA-Rouiba une des entreprises agroalimentaires les mieux dotée au niveau national en matière de documents techniques.

Section 03 : Evaluation des résultats de l'investissement dans la qualité

3.1 Présentation de la méthodologie de travail

3.1.1 Les objectifs :

L'enquête sur NCA spa Rouiba a un double objectif :

- Analyser les dispositifs mis en place pour assurer un produit de qualité afin de montrer que la boisson Rouiba peut s'aligner aux produits du marché étranger et qu'il répond aux normes standards c'est-à-dire aux exigences du consommateur.
- Rendre compte des effets de l'investissement sur la qualité, que ce dernier permet théoriquement à l'entreprise de mieux maîtriser ses processus de production, c'est-à-dire d'obtenir des produits de qualité reconnue, de réduire ses coûts et se protéger à l'international. Il a été retenu comme critères d'analyse des performances quatre indicateurs essentiels :
 - ✓ L'évolution du chiffre d'affaire (la totalité des ventes de l'entreprise) qui représente la qualité des produits de l'entreprise, on peut supposer que la maîtrise de la qualité du produit se traduit par de meilleures ventes
 - ✓ L'évolution des coûts de non qualité : qui sont une conséquence directe de la maîtrise du processus de production ce qui évite les pertes et améliore les résultats
 - ✓ La participation du personnel : c'est une exigence de la norme ISO 22 000 qui insiste sur l'implication du personnel pour une meilleure prise en charge de la production : cette donnée importante peut être perçue par la motivation du personnel et surtout par les programmes de formation mis en œuvre au niveau de l'entreprise qui permettent d'augmenter l'efficacité de la main d'œuvre
 - ✓ L'évolution du chiffre d'affaire à l'exportation : pour apprécier la performance de l'entreprise l'international

3.1.2 La méthode :

Pour notre étude nous avons une méthode descriptive analytique comparative d'ordre qualitative et quantitative, tout d'abord nous avons procédé à un entretien avec le responsable contrôle qualité, le responsable logistique/export et le responsable recherche et

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

développement dans le but d'avoir une idée sur l'organisation de l'entreprise, son parcours jusqu'à présent et de connaître ses objectifs sur la projection de l'année 2019, cet entretien nous a permis de mieux comprendre le SMQ de l'entreprise et ses activités par rapport à la gestion de la qualité. Ensuite, l'analyse des documents de l'entreprise, pour cela il y a avait deux types de documents :

- Les documents techniques : c'est-à-dire les manuels et procédures élaborés et utilisés dans le cadre de la certification et les rapports d'audit et revues établis pour la périodiquement pour effectués par l'entreprise.
- Les documents comptables : qui établissent les résultats de l'entreprise et qui permettent d'apprécier les détails de l'amélioration de l'activité de l'entreprise et de rendre compte des effets de la certification sur le plan financier.

L'analyse de ces documents internes ainsi que les résultats de l'entretien nous ont permis d'utiliser l'outil de la qualité Ishikawa pour identifier les causes qui interagissent ensembles afin d'obtenir un produit de qualité.

3.2 Evaluation des résultats de l'investissement sur la qualité et de la certification

Un certain nombre de critères ont été retenus pour servir de base à l'évaluation des résultats de la certification de l'entreprise, le choix de ces critères a été fait sur la base des améliorations prévues dans le cadre de la certification des normes ISO obtenues par l'entreprise

3.2.1 L'évolution du chiffre d'affaire

Le Chiffre d'Affaire (CA), représente la totalité des ventes de l'entreprise et de ce fait il reflète la position de l'entreprise sur son marché et dans une certaine mesure l'image de l'entreprise auprès de ses clients.

Sur la base des données de NCA-Rouiba, il est à relever que les ventes de l'entreprise ont fortement progressé depuis 2000, date d'obtention de la norme ISO 9002

Tableau N°9 : Evolution du chiffre d'affaire

Année	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
CA (en millions de DA)	1 099	1 351	1 583	1 583	1 771	1 774	1 774

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
MDA	1 960	2 288	2 958	4 114	4 784	5 890	6 252	7 395
Source : élaboré à partir des données comptables de NCA Rouiba								

La croissance du CA correspond à la stratégie de développement et qui peut se décliner en trois étapes :

- En 2000, la NCA a réorienté son activité sur la production des jus de fruits en misent sur la qualité du produit et la diversification de la gamme et a introduit de nouveaux emballages TPA25 très pratique

Pendant cette période le volume de production est resté à peu près constant, c'est la qualité et l'innovation qui a permis à l'entreprise de se positionner sur le marché

Production en litre 2004	31 248 679
Production en litre 2005	34 681 168
Production en litre 2006	30 921 909

- En 2005 : l'entreprise a lancé un programme de restructuration industrielle axé sur la mise à niveau des équipements, la formation du personnel et la construction d'une plateforme logistique.
- L'entreprise a lancé en 2008 un plan marketing qui s'est articulé sur la communication, le renforcement de sa flotte de camions et le réaménagement de son plan de circulation et l'aménagement d'une seconde plateforme logistique.

L'entreprise a également développé ses capacités en installant de nouvelles lignes de production

La diversification de la production a consisté à proposer aux consommateurs une gamme de nouveaux produits très variés sous différents emballages et de différentes contenances, c'est-à-dire que l'entreprise a segmenté son offre de manière s'adapter aux différents besoins des clients.

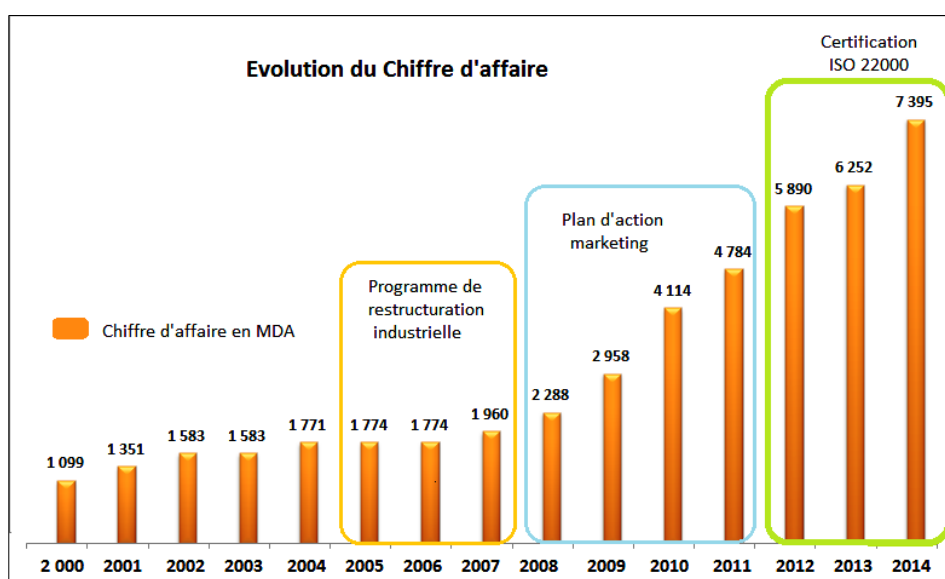
Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

Le résultat a été l'augmentation de la production de l'entreprise de 54% .

L'entreprise a également réussi à exporter de quantités jusque-là modestes mais qui peuvent être augmentées compte tenu de la qualité des produits et de la certification de l'entreprise aux normes ISO 900

L'évolution du CA depuis l'année 2000 traduit la stratégie adoptée par l'entreprise sur près 15 ans comme le montre le graphique :

Figure 11: évolution du chiffre d'affaire 2000-2014



Source : documents comptables de l'entreprise.

Au terme de Cette stratégie l'entreprise est a doublé ses capacité de production, diversifié sa gamme et certifié ses produits et ses processus de fabrication.

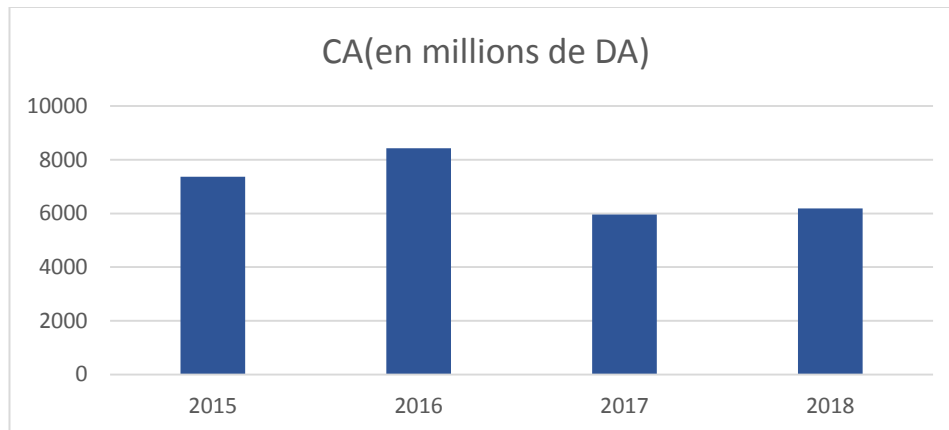
La certification constitue un élément important dans la stratégie de l'entreprise, elle a permis la de l'entreprise et de ses procédés de fabrication.

Tableau N°10 : évolution du chiffre d'affaire en MDA entre 2015 et 2018.

	2015	2016	2017	2018
CA(en millions de DA)	7363	8433	5962	6188

La source : Documents internes comptable de l'entreprise.

Figure 12 : évolution du chiffre d'affaire en MDA entre 2015 et 2018



Source : élaboré à partir des données comptables de NCA-Rouiba.

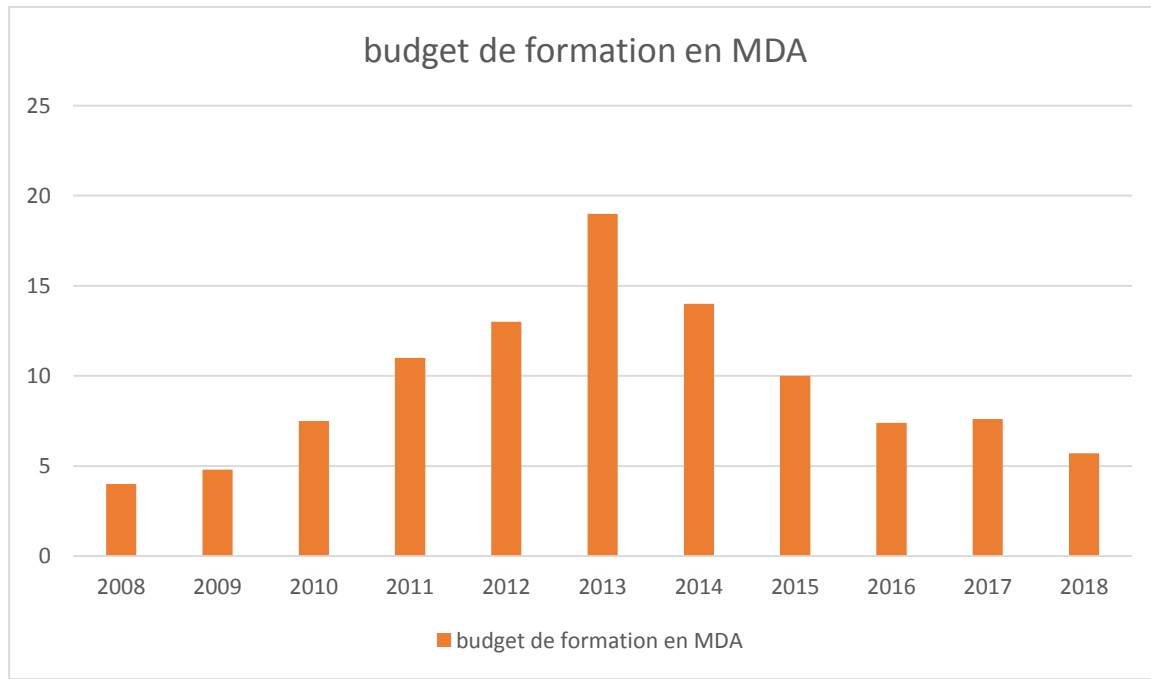
Le chiffre d'affaire entre 2015 et 2018 est resté aux mêmes environs grâce à l'amélioration continue et aux efforts de la gestion de la qualité ainsi qu'aux prospections et aux études de marché élaborées soigneusement.

3.2.2 L'implication du personnel dans le système de management de la qualité

La certification de l'entreprise impose l'implication du personnel dans la prise en charge des différents processus engagés, la formation du personnel est une donnée fondamentale qui est nécessaire non seulement pour l'amélioration des performances techniques du personnel, c'est un engagements contractuel pour l'entreprise qui doit consacrer 2% de la masse salariale annuelle aux actions de formation et d'apprentissage professionnel.

L'évolution du budget réservé à la formation est présentée par la figure suivante :

Figure 13 : Evolution du budget de formation



Source : documents internes de l'entreprise.

Entre 2011 et 2013 le budget réservé à la formation est pratiquement doublé par rapport à la période 2008-2010, représentant en 2013 près de 3% de la masse salariale, due au renforcement de la politique de motivation et de développement des compétences, qui est la priorité de l'entreprise depuis plus de 15ans.

La période 2011,2013 était la période de renouvellement des équipements Tetra Pack ordinaire, par de nouvelles machines speed pour augmenter la capacité de production, et l'acquisition de la ligne PET aseptique, ainsi qu'à l'engagement à la certification ISO 22000. Tout ceci a nécessité une mise à niveau des qualifications des ressources humaines de l'entreprise, notamment les qualifications technique, et les qualifications de management exigé par les normes ISO obtenues par l'entreprise, afin de garantir une haute maîtrise des processus , et évité les défaillances.

Un dispositif "métiers et compétences" a été mis en place pour définir les besoins en formation pour le personnel en 2013 et un de 16 millions de dinars a été réservé pour la formation des cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution.

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

Sur cette base et avec l'appui d'un cabinet étranger spécialisé, l'entreprise a réalisé une migration d'une cartographie de postes à une matrice de compétences, pour permettre une meilleure mobilité des ressources à travers les différentes fonctions.

Un nouveau système de rémunération basé sur les performances a été adopté pour permettre à l'entreprise d'évoluer progressivement vers une logique de motivation par le biais de :

- L'attachement au maintien d'un climat social serein basé sur la concertation ;
- L'Adoption d'un système de rémunération assurant un positionnement supérieur au marché ;
- La mise en œuvre d'une politique adéquate de formation et de gestion des carrières.

En 2012/2013 le programme de formation a concerné 407 personnes et a concerné les programmes suivants (Rapport annuel 2013) NCA Rouiba) :

Tri déchets Audit interne et système de management HACCP Conditionnement aseptique Techniques de maintenance Langue anglaise Négociations de contrats Supply chaine Modules informatiques IRP business et intelligence
--

La formation du personnel et sa motivation est une obligation contractuelle du programme de certification de l'entreprise qui doit consacrer un budget déterminé pour sa concrétisation.

Entre 2015 et 2018, le budget consacré à la formation a beaucoup diminué et cela s'explique par le fait que l'entreprise investit moins dans les formations externes mais plutôt dans le savoir-faire de son personnel c'est-à-dire les formations internes en formant bien son personnel pour qu'ensuite il prendra le relais en formant les nouveaux employés, sans oublié que l'entreprise ne souffre pas de turn-over et sa grâce aux bonnes conditions de travail qu'elle propose à ses employés .

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

Cette diminution de budget s'explique aussi par le fait qu'il y a moins d'effectif du fait de l'automatisation des machines et services, ce qui lui permet de minimiser ses couts de productions.

La mise en œuvre de cet engagement par NCA-Rouiba s'est effectué sur la base d'un programme à moyen, long terme établi avec la collaboration d'un bureau spécialisé. Ce programme est lié à la politique de promotion du personnel et concerne également la de gestion des carrières du personnel

Le programme touche les différentes catégories de personnel et des domaines très variés en fonction des besoins de l'entreprise et de ses engagements.

3.2.3 Les couts de non qualité (CNQ)

3.2.3.1 La diminution des couts de non qualité

Les Couts de non qualité (**CNQ**) sont les Frais engendrés par la non-conformité des produits ou des services de l'entreprise qui ne répondent pas aux exigences de ses clients et qui sont donc considérés comme perdus. Ils sont également appelés couts cachés et représentent les pertes subies par l'entreprise quand son produit est de mauvaise qualité.

Les frais de non qualité sont déterminés sur la base de la formule suivante :

$$\begin{aligned} \text{Coûts de la non qualité} = & \\ & \text{coût des anomalies internes et externes} \\ & + \text{Coût de détection} \\ & + \text{Coût de prévention.} \end{aligned}$$

- **Coût des anomalies internes** : Frais encourus lorsque le produit ne satisfait pas aux exigences de qualité avant d'avoir quitté l'entreprise.
- **Couts de prévention** : Coûts liés aux investissements, humains et matériels, et à leur exploitation pour éviter, prévenir et réduire les anomalies.
- **Coût de détection** : couts engagés pour vérifier la conformité des produits avec les exigences de qualité

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

Réduire les frais de non qualité est très important parce que cela permet à l'entreprise de réduire ses coûts de production et d'améliorer sa compétitive et ses performances, mais pour cela l'entreprise doit engager des frais pour maîtriser les coûts de la non qualité

Tableau N°11: Les coûts de la non qualité

Catégorie	Type	Description	Les coûts
Coûts contrôlables	Coûts de prévention	Investissements de prévention	Formation, maintenance
	Coûts d'évaluation	Coûts du contrôle de la qualité	Audit, inspection
Coûts résultants de la CNQ	Coûts des défaillances internes	Coûts des erreurs détectées avant la livraison	Déclassement du produit, destruction
	Coûts des défaillances externes	Coûts des erreurs détectées après la livraison aux clients	Procédures de garantie et de rappel du produit

Source : Documents internes de l'entreprise.

La mise en place d'un système de gestion de la qualité et notamment la démarche HACCP adoptée par l'entreprise a permis la réduction sensible des coûts de non qualité comme le montre le tableau suivant :

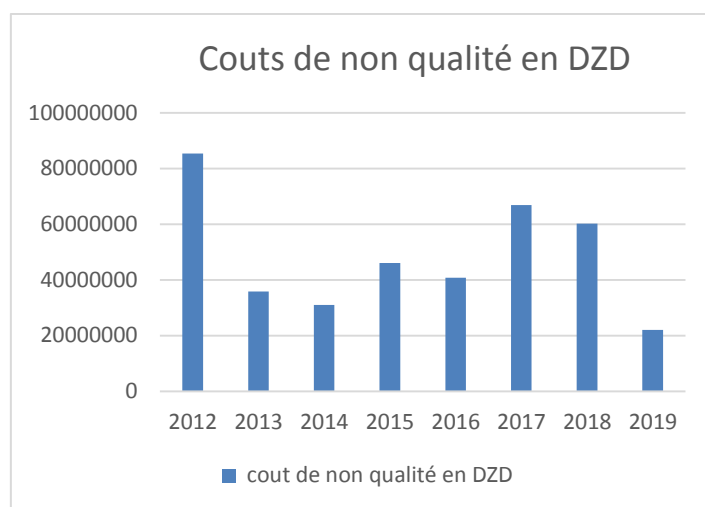
Tableau N°12 : Evolution des coûts de non qualité

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Coût (DZA)	85 359 237,84	35 797 008,40	31 023 550,11	46 055 680,22	40 729 800,38	66 921 976,03	60 256 715,42	22 085 125,55

Source : NCA Rouiba 2019

L'entreprise a réduit de plus de la moitié ses coûts de non qualité ce qui traduit une meilleure maîtrise des processus de production et la mise en place d'une méthode intégrée de gestion de la qualité avec la méthode HACCP.

Figure 14: Evolution des couts de la non-qualité



Source : Documents internes de l'entreprise.

La mise en place d'une politique d'amélioration continue, selon la norme ISO 9001 et ISO 22000, adaptée par l'entreprise a permis une réduction remarquable du nombre des non-conformités, comme le montre le tableau suivant :

Tableau N° 13: Evolution du nombre des non-cnformités

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre NC	1631	1582	1238	789	575	685	653	807	751

Source : Document internes de l'entreprise.

Le tableau montre une diminution du nombre des non-conformités entre la période 2010 et 2014. Une diminution de plus de la moitié du nombre des non-conformités depuis 2012, engendrant par conséquent une diminution des couts de non-qualité. Ceci grâce à la gestion des anomalies selon le principe d'amélioration continue PDCA recommandé dans les normes ISO, qui exige une analyse des causes, afin d'établir une correction définitive de l'anomalie, suivie par une action préventive de sensibilisation, de surveillance et de formation.

Entre 2015 et 2018, le nombre des non-conformités à augmenter et ceci dû au fait à l'acquisition d'une nouvelle ligne de production PET en 2015, du coup la capacité de production a augmenté sachant qu'une ligne de production produit environs 15000 litres/heure.

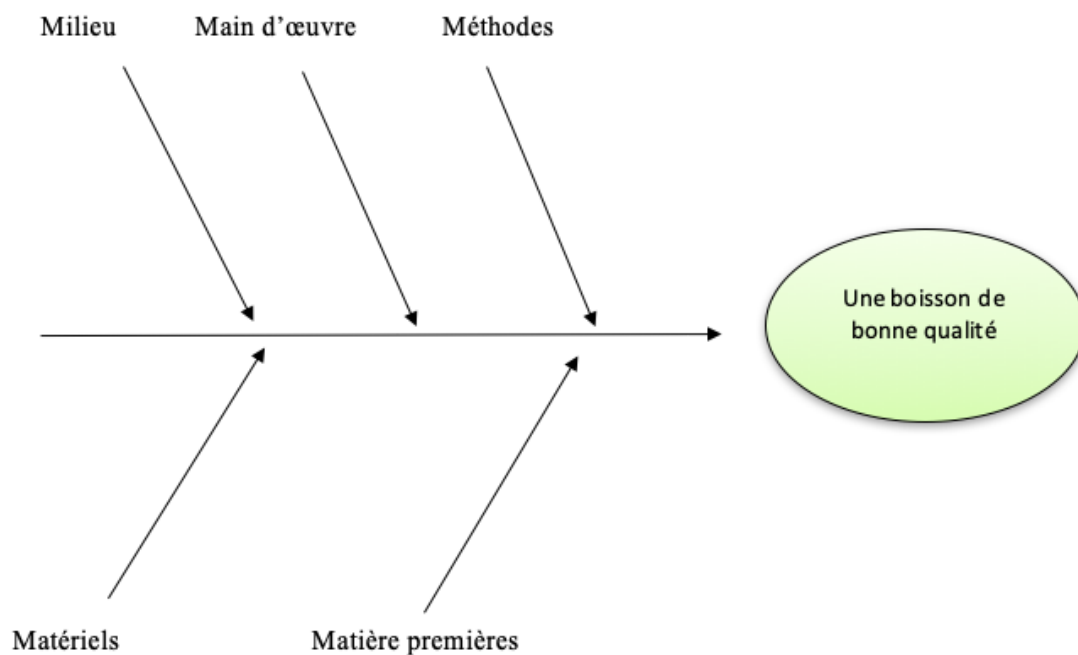
L'acquisition de deux nouvelles lignes de production en 2016 des bouteilles en canettes, explique le nombre des non-conformités entraînées dans les années qui suivent, en 2017 car le

niveau production a encore augmenté, car c'est une première à NCA-Rouïba habitué à produire des jus sans gaz.

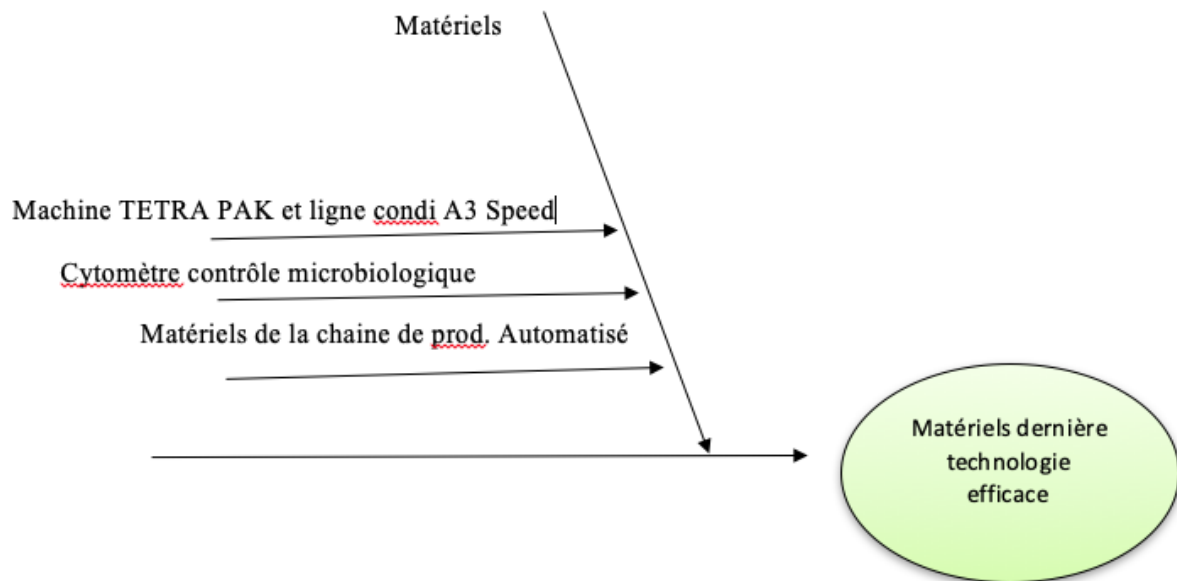
3.2.3.2 Les raisons liées à la diminution des couts de la non-qualité

Après avoir fait un stage pratique sur le terrain à NCA-Rouïba , nous avons assisté durant tout le déroulement du processus de production ainsi qu'aux contrôles effectués à chaque fin phase de production , c'est justement ce qui nous a permis d'en tirer les éléments forts de NCA-Rouïba et qui font d'elle une entreprise de meilleure qualité par rapport à ses concurrents dans le secteur des boissons et c'est donc avec l'outils de qualité Ishikawa que nous avons décidé d'expliquer comment ces points fort aboutissent à un produit de qualité

Figure 15: Diagramme d'Ishikawa.



Source : élaboré par nous-même.



L'investissement dans le matériel à NCA-Rouiba est exprimé depuis quelques années par le passage à la haute technologie plus précisément l'automatisation qui constitue un investissement trop important vu la nature de son activité dans la fabrication des boissons et qui est plus ou moins sensible et sujette à la contamination , cet investissement permet d'augmenter le rendement et l'efficacité de l'entreprise et d'assurer la sécurité du produit, protéger et améliorer l'image de la marque et donc assurer un produit de bonne qualité.

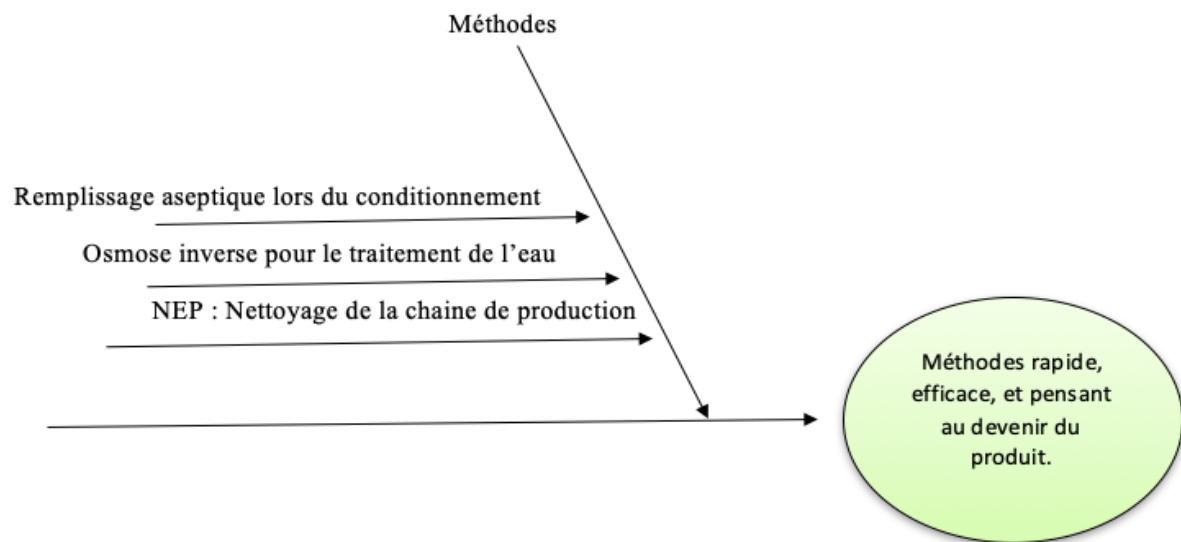
NCA-Rouiba ne cesse d'investir dans des machines sophistiqués et efficace que ce soit au niveau de la siroperie où se fait la préparation des produits (mélange, pasteurisation ...), les machines qui assurent le meilleur conditionnement du produit notamment les machines qui assurent les soudures de l'emballage le traitement et le cirage des bouteilles (Ligne de conditionnement A3 Speed.)

Cet investissement comprend également le matériel de contrôle qui se fait lors de chaque étape de production afin d'apporter plus d'assurance à la qualité du produit et d'éviter de

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

continuer la préparation d'un produit déjà contaminé ce qui permet d'éviter des coûts supplémentaire et une perte de temps, et pour ce fait ,il existe deux sortes de contrôle ,le contrôle microbiologique ou physicochimique, ATP mètre ,Cytomètre afin de vérifier si y a existence des bactéries , Hylite Collecteur d'air dans le contrôle microbiologique , Dino-Lite Digital microscope dans le contrôle physicochimique.

Figure 17 : Les raison liées au facteur méthode.



Source : élaboré par nous-même.

- **Méthodes :**

Le choix de la meilleure méthode de travail est nécessaire pour le bon fonctionnement de l'entreprise :

Tout d'abord, Pour assurer la meilleure sécurité des boissons et faire un produit de bonne qualité NCA-Rouiba a préféré conserver son produit sans ayant recourt aux conservateurs qui sont nocifs pour la santé , et c'est donc à travers le conditionnement aseptique qu'elle a pu réaliser ça , Cette méthode consiste à remplir, de façon stérile, un produit stérile dans un emballage primaire stérile, puis à boucher cet emballage d'une façon stérile afin d'éviter tout

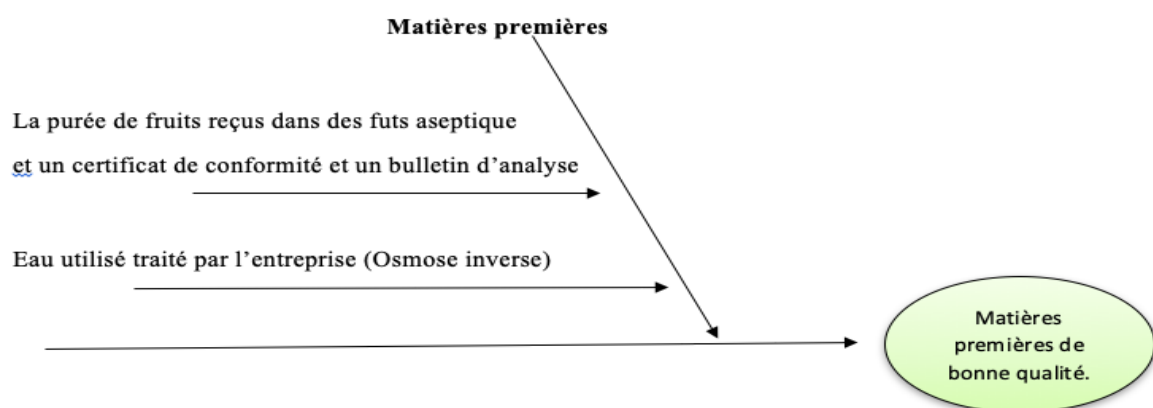
Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

contact avec l'oxygène et stopper le développement des bactéries car l'oxygène représente un élément nutritif pour les micro-organismes

En plus, lors du traitement d'eau la NCA-Rouiba utilise en plus du système adoucisseur la méthode de l'osmose inverse à base de pression et de température très élevée, cette technologie de filtrage très fine permet d'éliminer tout ce qui peut contaminer l'eau et avoir uniquement les molécules d'eau stérile et une eau sans calcaire, en effet l'entreprise accorde une importance primordiale au traitement de l'eau vu qu'il constitue 80% du produit mais aussi il est utilisée pour le nettoyage des machines, de ce fait elle dispose d'une station traitement d'eau de dernière génération .

Le nettoyage et la désinfection de la chaîne de fabrication se fait par le NEP (nettoyage en place) ,qui est un système de lavage intégré aux installations et automatisé et qui permet de nettoyer et stériliser toute la chaîne de production et les installations inaccessibles, cela se fait généralement chaque 48heures et à chaque fin d'une opération de production et lors d'un changement de produit (la matrice de compatibilité), mais cela peut changer en raison d'un événement imprévue (par exemple détection de bactéries) ou changement de conditions atmosphériques.

Figure 18 : Les raisons liées au facteur matières premières



Source : élaborés par nous-même.

- **Matière première :**

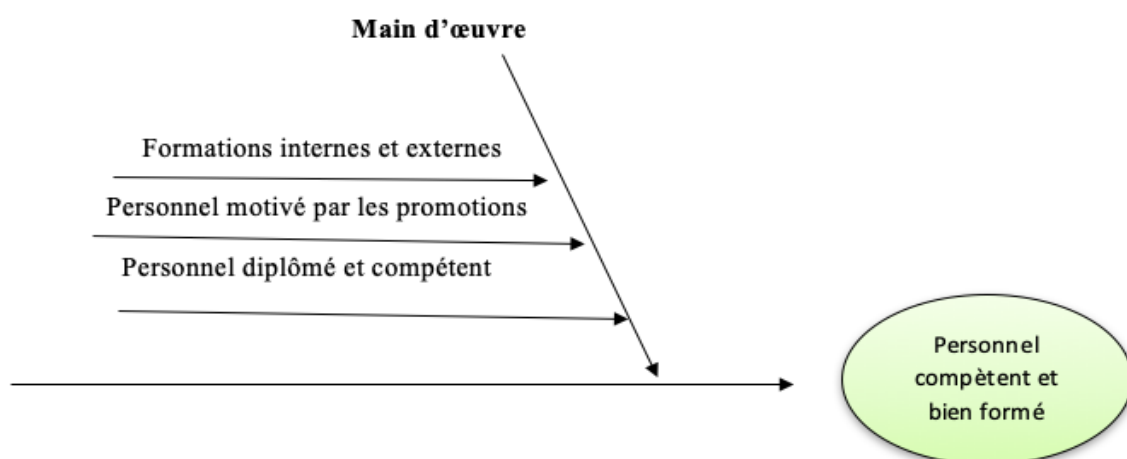
La qualité du produit commence par la matière première et la sureté de toutes ces composantes, de ce fait NCA-Rouiba est très pointue lors de la sélection de ces fournisseurs et de sa matière première et lors de son contrôle :

D'une part, NCA-Rouiba importe le concentré de fruit de première qualité pour ces produit et cela de l'Italie l'Espagne le Brésil etc... et l'importation varie selon la disponibilité des produits par rapport aux quantités demandées.

Elle utilise également du sucre liquide fournit de chez Cevital composé uniquement de saccharose (100%) qui fait de lui un sucre pure de qualité supérieure

D'autre part, Toute les matières premières importé sont reçus dans des futs aseptique avec un certificat de conformité et un bulletin d'analyse, afin de passer directement à la production et de ne pas supporter des frais d'analyse et contrôle par l'entreprise, ainsi la procédure d'Achat répond aux exigences de l'ONML (Organisation Nationale de Métrologie Légale), tous les produits importé passent d'abord par l'ONML pour s'assurer de la conformité des produits.

Figure 19 : les raisons liées au facteur main d'œuvre



Source : élaboré par nous-même

- **Main d'œuvre :**

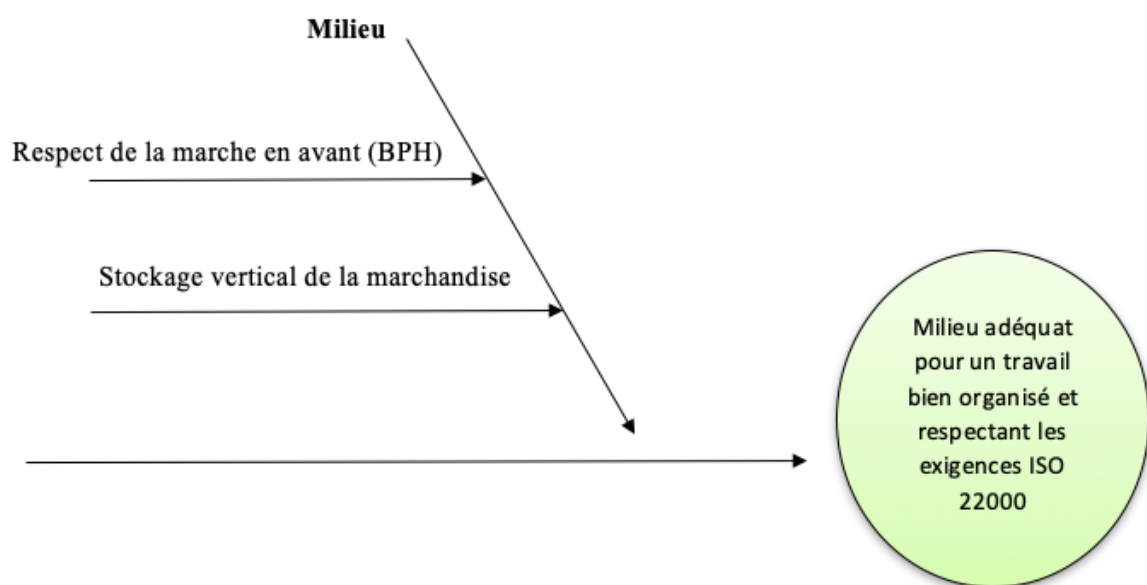
La qualité de la main d'œuvre est un facteur déterminant de la productivité de l'entreprise que ce soit en terme de quantité ou de qualité du produit , NCA-Rouiba a mis en place les actions nécessaires pour avoir un personnel compétent, bien formé, motivé...

L'entreprise influe sur la motivation de ces employées à travers la création d'une bonne ambiance au travail, la mise en place des conditions de travail appropriées mais aussi la favorisation de la communication et le travail en groupe,

L'actualisation des connaissances du personnel se fait par des plans de formations internes et externes car elles représentent un élément clé pour que la main d'œuvre soit plus efficace, à jour avec la nouvelle technologie, plus rapide et pour s'assurer de la qualité de sa production.

De ce fait l'entreprise organise au niveau interne avec ces propres ressources et d'une manière cyclique des séminaires d'informations ou des tutorat pour apprendre à son personnel les bases de fonctionnement des machines high-tech ou les bonnes pratique d'hygiène, de laboratoires et de fabrications...Elle fait également appel à des prestataires de formation externe spécialisés qui dispose de compétences professionnelles nécessaires pour atteindre les objectifs de la formation visés de temps à autre.

Figure 20 : les raisons liées au facteur milieu



Source : élaboré par nous-même.

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

- **Milieu :**

NCA-Rouiba est certifié ISO 22000 c'est-à-dire elle doit répondre aux exigences standards en terme d'organisation, respecter la marche en avant pour éviter toute sorte de contamination comme il est indiqué dans le guide des bonnes pratique d'hygiène, la déchèterie loin de la zone de production , et dans chaque entrée il y a une zone SAS ou mettre les charlottes , la blouse et se désinfecté les mains .

A l'intérieur de l'usine, la siroperie est juste à côté de la zone tampon contenant la matière première qui va être utilisée immédiatement ou prochainement afin de faciliter leur rotation et ne pas perdre du temps lors de la production.

D'autre part, Pour une bonne organisation du milieu d'activité une ligne de production spécifique est près-définis Pour chaque catégorie d'emballage (une pour le carton, une pour les bouteilles PET, une pour la canette ...),

Également, L'entreprise a opté pour un magasin de stockage de type rayonnage automatique vertical ou rayonnage mobil, pour optimiser l'espace, minimiser le temps en ayant facilement accès aux produits et aussi assurer la sécurité de la marchandise et des opérateurs.

Ainsi les 5 M ont contribué à l'amélioration continue du produit Rouïba , de lui garantir une qualité répondant aux normes internationales et aux attentes du consommateur, ce dernier qui est de plus en plus exigeant .

Afin de montrer que le produit de NCA-Rouiba est conforme et de qualité, nous avons fait une étude comparative entre deux produits :

-Produit 1 : Jus Rouiba de la gamme excellence gout orange 100ml.

-Produit 2 : Jus Tropicana gout orange 100ml

Tableau N° 14: Les valeurs nutritionnelles de Rouiba et Tropicana

	Jus d'orange Rouiba /100ml	Jus d'orange Tropicana/ 100ml
Energie	44 Kcal	43Kcal
Matières grasses	0g	0g

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

dont acides gras saturés	0g	0g
Glucides	11g	8,9g
Dont sucres	9,5g	8,9g
Protéines	0,7g	0,8g
Sel	0g	0g

Source : élaboré par nous-même.

Commentaire :

Le produit concurrent choisis Tropicana est le leader du marché français, et comme le montre le tableau :

-les valeurs nutritionnelles du jus d'orange Rouiba sont presque similaires.

-Le taux du sucre est légèrement élevé et cela dû aux préférences culturelles.

Le produit Rouiba peut s'aligner aux autres produits concurrents du marché étranger et donc il répond parfaitement aux normes standards.

3.2.4 L'évolution du chiffre d'affaire à l'exportation

L'entreprise a également réussi à exporter des quantités jusque-là des assez importante et qui ne cesse d'augmenter compte tenu de la qualité des produits et de la certification de l'entreprise aux normes ISO 9001 et ISO22000.

Tableau N° 15: Chiffre d'affaire à l'exportation en MDA

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CA à l'exportation en MDA	1.778	12.404	5.479	5.018	63.365	59.834

Source : documents comptables de l'entreprise

La stratégie de NCA-Rouiba n'était pas essentiellement orientée vers l'exportation entre 2010 et 2013, elle a réussi à exporter des quantités assez modestes vers la Lybie, La Mauritanie, Le Sénégal, Le Burkina-Faso, La France, L'Angleterre et le Canada grâce aux certifications ISO 9001 et ISO 14000 relatives au management de la qualité et au management de l'environnement obtenus en 2008

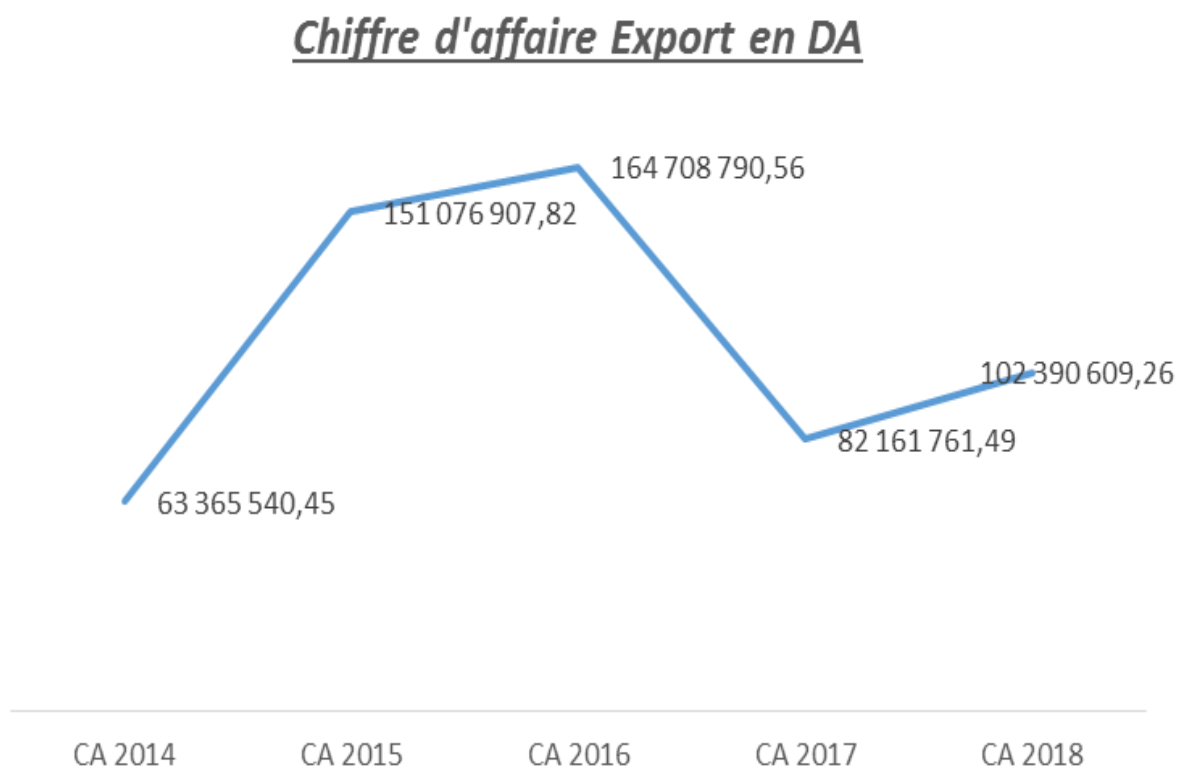
Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

Nous remarquons une augmentation importante des quantités exportés en 2011 par rapport à 2010, due à l'acquisition de la ligne PET, qui a contribué à l'augmentation de sa capacité de production et à diversifier sa gamme de produits.

L'obtention de la certification ISO 22000 et le renouvellement de la ligne PET en 2013 par une nouvelle ligne de conditionnement aseptique sans conservateur, a permis à l'entreprise de réaliser plus de vente à l'étranger en 2014. Mais ce chiffre d'exportation en 2014 ne représente que 1% du totale des ventes de l'entreprise.

La croissance des ventes à l'étranger enregistrée en premier semestre de l'année 2015 est due à l'acquisition de la deuxième nouvelle ligne PET, et avec l'obtention de la certification ISO 22000, a fait que l'entreprise adopte une nouvelle stratégie orientée vers l'exportation.

Figure 21 : Chiffre d'affaire export en DA entre 2014 et 2018.



Source : documents internes de l'entreprise

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

Ce graphe illustre l'évolution des exportations de NCA-Rouïba depuis 2014 en terme de chiffre d'affaire export du produit Rouïba en dinars algérien et cela de l'année 2014 jusqu'à l'année 2018.

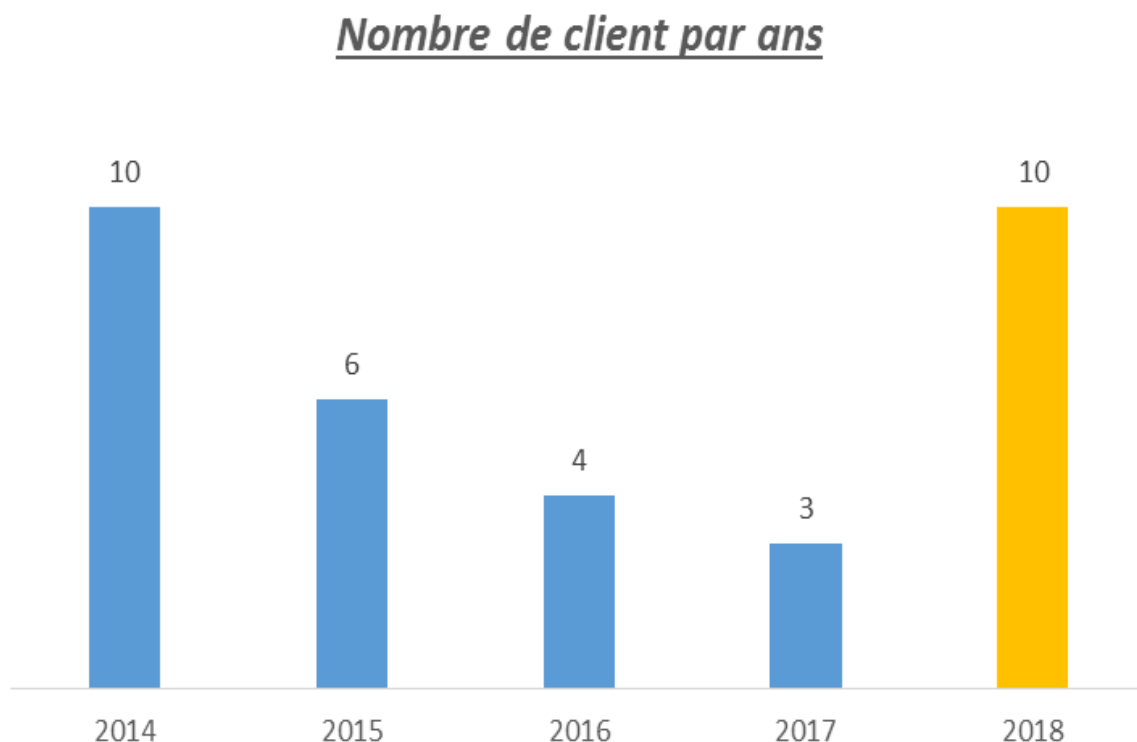
Le graphique présente trois phases :

Nous remarquons tout d'abord une évolution régulière croissante du chiffre d'affaire de l'année 2014 jusqu'à 2016 ou il atteint un maximum de 164708790.56 DA

Ensuite, ce chiffre d'affaire a dégringolé jusqu'à atteindre 82161761.49 DA en 2017 compte tenu des problèmes politiques qui ont fait que l'entreprise a perdu l'un de ces principaux clients qui est la Tunisie, en effet la Tunisie a arrêté ces importations a cause de la crise politique tunisienne.

L'année qui suit, il y'a une augmentation de 20228847.71 DA en 2018 grâce aux efforts mis en place par l'entreprise dans le cadre de la promotion des exportations.

Figure 22 : Nombre de client (acheteurs étrangers) par ans entre 2014 et 2018



Source : documents interne de l'entreprise.

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

Ce graphique représente l'évolution du nombre de client de la NCA-Rouiba au niveau international de l'année 2014 jusqu'à 2018 :

Dans ce graphique nous remarquons deux phases :

La première de l'année 2014 à l'année 2017 représente une évolution décroissante du nombre de clients étranger de 10 jusqu'à 3 pays car elle s'est concentrée dans le marché magrébins du fait de la proximité géographique et culturelle, ainsi que les similitudes organoleptiques en termes de préférences consommateurs, ce qui a fait qu'elle a perdu beaucoup de client.

Après cela, nous constatons une évolution croissante de l'année 2017 à 2018 le nombre de client est passé de 3 à 10 pays (Tunisie – Libye – Mauritanie - cote d'ivoire – Togo – Bénin – Gabon – Burkina Faso – France – Espagne) en une seule année grâce aux efforts de prospection et d'exportation en distribuant le produit sur le marché européen et africain.

3.2.4.1 L'évolution de la demande

Cas : client français

Pour mieux comprendre l'impact de l'investissement qualité sur la hausse des exportations on va procéder à une petite analyse comparative du volume exporté vers le client français, les données sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N° 16 : le nombre de l'exportation au client français en 2018 et 2019

Année	2018	2019 (janvier-avril)
Nombre de conteneur	6	2 + 7 en cours pour le mois d'avril
Nombre de palette	20 /c	25 /c

Source : élaboré par nous-même

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

Remarque :

La quantité exportée a presque doublé pour uniquement les 4 premiers mois de l'année 2019.

L'augmentation dans ce cas-là est estimée à 87.5 % par rapport à l'ensemble des exportations vers la France de l'année précédente.

Sur le même rythme de production et d'exportation, nous aurons donc une augmentation de 122.5 % sur la projection de l'année complète 2019 pour la quantité qui théoriquement doit être exportée par rapport à l'année précédente.

Nous aurons donc les valeurs suivantes :

Année	2019
Nombre de conteneur	36
Nombre de palette	25

3.2.4.2 Objectifs 2019 export :

L'entreprise en question continue à prospecter de manière permanente dans le cadre du développement des ventes à l'international qui constitue pour elle une priorité stratégique, Pour la période en cours de l'année 2019 (janvier-mai) la NCA-Rouiba est arrivée à Recruter d'autres clients étrangers dans les quatre continents :

- Belgique en Europe.
- Canada en Amérique
- Mali et Sénégal en Afrique
- Emirats arabes unis, Qatar, Kuwait et Chine en Asie.

Par ailleurs, nous espérons d'ici la fin d'année pénétrer plusieurs pays cibles en Afrique que nous considérons comme étant des marchés porteurs par excellence notamment Gambie, guinée, Cameroun, Ethiopie.

Nous pourrons de ce fait atteindre le nombre double des clients étrangers par rapport à l'année 2018.

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

D'autre part, nous présentons dans le tableau suivant les objectifs exports de l'année 2019 de quelque pays en termes de chiffre d'affaire export :

Tableau N° 17 : Les objectifs exports de l'année 2019

Client	Montant en DA
Tunisie CUP SUD	35 000 000
Tunisie UL YSSE	35 000 000
Mauritanie	5 000 000
Libye	59 000 000
Total Maghreb	134 000 000
Bénin	5 000 000
Burkina Faso	8 000 000
Togo	8 000 000
Cote d'ivoire	5 000 000
Gabon	5 000 000
Nouveaux pays	10 000 000
Total Afrique	41 000 000
Canada	8 000 000
Total Amérique	8 000 000
France	12 000 000
Espagne	5 000 000
Total Europe	17 000 000
Total export	200 000 000

Source : documents interne de l'entreprise

L'investissement sur la qualité et la mise en œuvre de la certification au niveau de l'entreprise a donné lieu à des résultats importants en ce qui concerne, le CA, la réduction des coûts de production, l'implication du personnel et surtout le bénéfice généré lié au développement des exportations.

Il faut signaler que ces améliorations ne sont pas le fait de la certification mais sont le résultat de la stratégie de développement de l'entreprise et la métrication n'en constitue qu'un aspect.

Chapitre 03: la contribution de la qualité dans le développement des exportations

La certification est une méthode de gestion qui permet à l'entreprise de mieux maîtriser ses différents processus de production et d'améliorer ses performances et son efficacité

Synthèse :

D'après les résultats obtenus, nous constatons que la NCA-Rouiba réalise des performances de plus en plus appréciables, notamment en termes d'exportations malgré la conjoncture actuelle défavorable et cela est dû à l'amélioration de la qualité au sein de l'organisation, En effet il existe une relation croissante entre l'investissement dans la qualité ayant un lien avec la production et le développement des chiffre d'affaire en plus particulier celui des exportations.

Malgré le niveau d'exportation atteint, nous avons constaté que ça reste insuffisant par rapport au potentiel de l'entreprise ou ce qu'elle pourrait atteindre, de ce fait, il est indispensable pour elle de fournir plus d'effort afin améliorer plusieurs actions au sein de l'organisme, ceci dit qu'elle doit revoir sa stratégie de prospections ainsi que celle de l'exportation.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Au terme de cette enquête, nous pouvons dire que NCA Rouïba a mesuré clairement les enjeux de la qualité, en fonction de ses objectifs visés à moyen et à long terme, notamment les objectifs économiques et plus précisément son évolution dans l'exportation.

La volonté stratégique apparaît évidente chez l'entreprise par son engagement à l'intégration dans sa gestion d'amélioration et de développement, des systèmes de management de la qualité depuis l'année 2000, date de l'acquisition de la première référence ISO 9001 :1994. Depuis l'entreprise à continuer dans ses efforts pour s'adapter aux évolutions de la qualité, selon les normes internationales, et par la suite la mise en place d'un système de management intégré, basé sur la comptabilité des trois certifications obtenus par l'entreprise (ISO9001 :2008, ISO14001 :2004 et ISO22000 :2005).

Il est important de se rappeler que la mise en place d'un système de management de la qualité, notamment la certification, est complexe, long et ne peut se bâtir que dans la durée avec l'implication de la direction et l'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ce processus nécessite un investissement très important pour l'entreprise qu'il faudra rentabiliser.

L'utilisation de la certification de la qualité comme une méthode de gestion permet à l'entreprise sur le plan technique de mieux maîtriser ses différents processus et sur le plan économique de se distinguer et se différencier de la concurrence sur le marché.

Ceci dit, l'investissement sur la qualité (certification, différents outils du management de la qualité) permet également de faire partager le devenir de l'entreprise avec l'ensemble du personnel et de créer une dynamique de mobilisation de tous les acteurs.

- Sur le plan technique, la certification a conduit l'entreprise à adopter un nouveau programme de développement et de réaménager la plateforme logistique. Il a été également nécessaire de renouveler les équipements de production et d'assurer la formation du personnel, pour une meilleure maîtrise de la production. C'est l'ensemble de ces actions qui a permis à l'entreprise de garantir au consommateur un produit de qualité haut de gamme et de renforcer sa position comme leader sur le marché des jus de fruits et nectar.
- La mise en place d'un système management de la qualité permet de construire un système de gestion fiable et vérifiable, qui consiste à identifier systématiquement les

Conclusion générale

processus en activités et de décortiquer les activités en tâches à exécuter parfaitement documentée. Tous les processus de gestion ont été informatisé ce qui permet d'identifier facilement l'apparition des non-conformités, et d'anticiper les risques de dysfonctionnement pour mieux maîtriser la gestion globale de l'entreprise.

- Sur le plan économique, cette stratégie de maîtrise de différents processus de l'entreprise, a permis de doubler ses capacités de production, de réduire les frais de non qualité de la production et de diversifier la gamme des produits, et d'augmenter les chiffres de ventes. Ce qu'a donné lieu à une multiplication des chiffres d'affaire, notamment dans la période 2015-2018.
- Nous pouvons relever aussi que l'entreprise a utilisé son investissement sur la qualité comme moyen de motivation des employés, par son implication dans la stratégie de développement, et garantir son évolution professionnelle.
- Du côté relation professionnelle, l'investissement sur la qualité et précisément la certification a donné à l'entreprise plus de crédibilité vis-à-vis de ses partenaires, en particulier les banques et les sociétés de financement.
- La mise en place d'un système de management de la qualité et de la certification a fait que l'entreprise a plus de notoriété et à augmenter sa part de marché en visant de plus en plus le marché international grâce à la qualité de ses produits haut de gamme de l'entreprise, qui correspondent parfaitement aux standards du marché internationales notamment après la certification ISO 22000, et aux exigences des normes internationales en vigueur.

Au terme de notre travail nous pouvons affirmer que parmi les enjeux important de la qualité, l'amélioration continue de la gestion de l'entreprise et l'implication de tous les partenaires au niveau de l'entreprise et même au niveau de son environnement immédiat constituent le principal résultat à côté de l'amélioration des produits proposés aux clients et surtout l'évolution des exportations grâce aux produits de bonne qualité qui répondent parfaitement aux exigences des consommateurs du territoire national et international.

Il reste que cet objectif nécessite la mobilisation de moyens et d'investissement très importants qu'il faut rentabiliser et c'est à ce niveau que se situe le problème de l'entreprise NCA Rouïba car effectivement l'investissement trop important dans les moyens mis en place pour obtenir un produit de bonne qualité ,font que le produit NCA-Rouïba est relativement plus cher que celui de la concurrence , ce qui a fait fuir une catégorie de consommateurs.

Références et bibliographique

Adriaenssens B, Ingham M, (1994) : Marketing et qualité totale, 1^{ère} édition, Belgique :

Edition De Boek, wesmael, page 107 ,108,109,110.

APAB, (2011). Guide apab-HACCP, guide de bonnes pratiques d'hygiène- industries Algériennes des jus de fruits , nectars et produits dérivés, décembre 2011.

APAB, (2013). La filière boissons en Algérie, Rapport de l'association des producteurs Algériennes des boissons, synthèse 2012, PME II ,Alger : juin 2013.

APAB, (2015). Notice d'information de l'association des producteurs Algériennes des boissons , 2015.

Benyahia A., Cheballah S, (2008). Evaluation d'une démarche qualité au sein d'une entreprise certifiée NCA. Mémoire de fin d'étude (INC) ,2008. Page : 16.

Boéri,D. ,(2003). Maîtrise de la qualité tout sur la certification et la qualité totale. Les nouvelles normes ISO 9001-V 2000. Octobre 2003.

Bounnefoy C. , Guillet F., Leyral G., Verne-Bourdais E., (2002). Microbiologie et qualité dans les industries agroalimentaires , édition Doin .

Boutou, O. (2008). De l'HACCP à ISO 22000 management de la sécurité alimentaire, 2^{ème} édition, Cedex :AFNOR Edition, 2008.

Branger A ,Richer M, Roustel S., (2007). Alimentation et processus technologique . ouvrage collectif. Educagri édition dijon 2007, page 142.

Codex, (2005). Programme mixte FAO/OMS sur les normes alimentaires ,commission du codex alimentarius ,hygiène des alimentaires ,texte de base ,3^{ème} édition, 2005.

Ferrah A, (2013), Normes et certification : enjeu pour les industries agroalimentaires ,référence à l'Algerie, décembre 2013.

Grenard A (1996). Normalisation, certification : quelques éléments de définitions ,revue d'économie industrielle, « Normalisation et organisation de l'industrie », N°75,1996.

Harrington J,(1990) : Le coût de la non qualité . Paris :Eyrolles édition, page 39,40,41.

ISO 8402,(1994). Iso 8402 Management de la qualité et assurance de la qualité-vocabulaires ,2^{ème} édition, Genève, 1994.

ISO 9000 ,(2000) : système de management de la qualité, principes essentiels et vocabulaires, 2^{ème} édition, Décembre 2000.

ISO 14001,(2004) : système de management environnemental-exigences et lignes directrices pour son utilisation, norme international, version français, 2004.

ISO 2000 ,(2005) : système de management de la sécurité des denrées alimentaires-exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire, norme international, version français, 2005.

ISO 9000, (2005). Système de management de la qualité-les notions fondamentales et terminologie, version français, Octobre 2005.

ISO 9001, 2008. ISO 9001 :2008, système de management de la qualité-exigences de la norme international, version français, 2008.

Le Coz E,(2008). Technique de l'ingénieur :traité l'entreprise industrielle agroalimentaire, 2008.

Lérat-pytalak J, 2002 :-Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université de sciences sociales de Toulouse .Décembre 2002.P 471 .

Pyrat O,(1992) : La certification qualité d'entreprise ,page 50.

SQUALPI, (2004) : La certification des produits industriels et des services , en 7 question « Sous-direction de Normalisation de la Qualité et de Propriétés Industrielles », édition : studiographiquesircom, Novembre 2004.

Seddiki A,(2008) : Le management de la qualité en production alimentaire ,édition EL HIBR, 2008.

Pinet C., 2009. L'ISO 9001 facile, réussir sa démarche de certification 9001 :2008, volume 1 : planifier et mettre en œuvre la démarche , 2009.

Référenceweb :

www.memoireonline.com/03/09/2020/Lemanagement-de-la-qualite-une-necessite-pour-les-entreprises

http://www.ufc.fr/tthomass/Unites/unites/infos/normes/les_normes.pdf.

<http://www.afnor.org/métiers/certification/enjeux>

[http://www.leconews.com/compliments/2014/07/17/la petite-bulle-fragile_850968](http://www.leconews.com/compliments/2014/07/17/la_petite-bulle-fragile_850968). Pdf(l'éco n°92/ du 17 juillet 2014).

<http://www.ons.dz/IMG/file/Npa.pdf>

[Dictionnaire.fr/wikipedia.org/wiki/optimisation des processus](http://Dictionnaire.fr/wikipedia.org/wiki/optimisation_des_processus)

www.JORDP.dz.org

<http://www.iso.org>

Table des matières

REMERCIEMENTS

Dédicace

Remerciements

Dédicace

Résumé

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste abréviations

Sommaire

Introduction générale.....1

CHAPITRE I : LE CONCEPT DE LA QUALITE.....7

Section 01 : Généralités sur la qualité.....7

1.1 Revue historique7

1.2 Définition du concept de la qualité.....10

1.2.1 La qualité dans le secteur agroalimentaire.....11

1.2.2 Les déterminants de la qualité du produit.....13

1.2.2.1 La fiabilité.....13

1.2.2.2 Repect des normes13

1.2.2.3 La performance.....14

Section 02 : Système de management de la qualité.....15

2.1 Définition du système de management de la qualité.....15

2.2 Les 8principes du système de management de la qualité.....15

2.3 La normalisation et la certification.....18

2.3.1 La normalisation.....18

2.3.2 La certification.....22

2.4 Le contrôle24

Table des matières

2.4.1 Les techniques de contrôle de production.....	24
2.4.2 La planification du controle	24
Section 03 : Les outils de l'amélioration de la qualité.....	26
3.1 La roue de Deming, de l'amélioratio ou cycle PDCA.....	26
3.2 AMDEC	27
3.3 Brainstorming.....	28
3.4 Diagramme d'Ischikawa.....	29
3.5 Diagramme de flux.....	29
3.6 Méthodes QOCCP.....	30
3.7 Analyse de Pareto.....	31
3.8 Les 5 S.....	32
3.9 Diagramme de dispersion.....	33
3.10 Benchmarking.....	34
3.11 Methode des six sigma.....	34
3.12 Kaizen.....	35
Conclusion.....	37
CHAPITRE II : L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES.....	39
Introduction.....	39
Section 01 : Stratégie d'internalisation.....	39
1.1 Définition de l'activité d'exportation.....	39
1.2 Les motivations à l'internalisation de l'entreprise.....	39
1.2.1 Stratégie d'entreprise et motivations à l'exportation.....	42
1.2.1.1 La recherche de la meilleure repartition des risques.....	43
1.2.1.2 La recherche des exploitation des économies d'echelle.....	43

Table des matières

1.2.1.3 La recherche d'une meilleure opportunité.....	43
1.2.1.4 La recherche d'une meilleure profitabilité.....	44
1.2.2 Les avantages et les inconvénient de l'internationalisation.....	44
1.2.2.1 Les avantages.....	44
1.2.2.2 Les inconvénients.....	46
Section 02 : La démarche d'eportation.....	47
2.1 Définition d'une stratégie à l'exportation.....	47
2.1.1 L'élaboration d'un plan marketing à l'exportation.....	48
2.1.1.1 L'analyse.....	49
2.1.1.2 Stratégie marketing.....	49
2.1.1.3 Marketing mixte.....	49
2.1.2 Identification du choix d'un marché ciblé	50
2.1.3 La selection des produits.....	51
2.1.3.1 Tendances des exportations/importations.....	51
2.1.3.2 Base d'approvisionnement.....	51
2.1.3.3 Capacité de production.....	52
2.1.3.4 Adaptation du produit.....	52
2.1.3.5 Disposition de fourniture des services apres-ventes.....	52
2.1.4 Le choix du reseau de vente.....	52
2.2 Les etudes de marché	52
2.2.1 L'étude documentaire.....	53
2.2.2 L'étude sur terrain.....	54
2.3 La prospection des marchés étrangers.....	54
2.3.1 La prospection epistolaire.....	54

Table des matières

2.3.2 La prospection directe	55
Section 03 : L'apport de la qualité dans le développement des exportations...	55
3.1 La qualité plus qu'une démarche une nécessité.....	56
3.1.1 L'apport de la certification à l'entreprise.....	56
3.1.2 Certification ISO.....	57
3.2 La norme ISO et l'alimentation.....	57
3.2.1 Les normes ISO.....	58
3.2.2 ISO et les denrées alimentaires.....	60
3.2.3 Management de la sécurité alimentaire.....	61
3.2.4 L'exigence de la qualité dans le domaine agroalimentaire.....	61
Conclusion.....	64
CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA QUALITE DANS LE DEVELOPPEMENT DES EXPORTATIONS.....	66
Introduction.....	66
Section 01 : Le secteur des boissons en Algérie.....	67
1.1 Presentation de la filière.....	67
1.1.1 La classification.....	67
1.1.2 Le contrôle de la filère.....	68
1.1.3 Les caracteristiques de la filière.....	70
1.1.4 Les entreprises du secteurs.....	70
1.1.5 Ls contraintes de la filières.....	71
Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	75
2.1 Presentation de l'entreprise.....	75
2.1.1 Historique.....	76
2.1.2 La politique du developpement de l'entreprise	78

Table des matières

2.1.3 L'encadrement et l'organisation de l'entreprise.....	79
2.1.4 Le processus de production.....	79
2.2 Presentation du processus.....	79
2.2.1 La realisation du produit.....	79
2.2.2 Le nettoyage et désinfection de la chaine de fabrication.....	85
2.2.3 Les controles qualité.....	86
2.3 Système management intégré	86
2.3.1 Management de qualité à NCA-Rouiba.....	86
2.3.2 Le management de la securité des denrées alimentaires.....	88
2.3.3 Traçabilité	92
2.3.4 La preservation de l'environnement.....	93
2.3.5 La certification : verification et l'amelioration continue du système... ..	94
Section 03 : Evaluation des résultats de l'investissement dans la qualité.....	96
3.1 Présentation de la methodologie du travail.....	96
3.1.1 Objectifs.....	96
3.1.2 Méthode.....	96
3.2 Evaluation des resultats de l'investissement dans la qualité.....	97
3.2.1 Evolution du chiffre d'affaire.....	97
3.2.2 L'implication du personnel dans le SMQ.....	100
3.2.3 Les couts de la non-qualité.....	103
3.2.3.1 La diminution des couts de la non-qualité.....	103
3.2.3.2 Les raisons liées à la diminution des couts de la non-qualité.....	106
3.2.4 L'evolution du chiffre d'affaire à l'export.....	113
3.2.4.1 Evolution de la demande.....	116

Table des matières

3.2.4.2 Objectifs export 2019.....	117
Synthèse.....	119
Conclusion générale.....	121

ANNEXES