

**Ecole nationale Supérieure Agronomique El-Harrach**  
Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en Sciences Agronomiques  
Département : Technologie Alimentaire  
Option : Sciences Alimentaires

***Evaluation de la situation de la filière des  
boissons non alcoolisées en Algérie***  
**Diagnostic de qualité**

Présenté par :

**Mme KACI née MEZIANE Zoubida**

M. BENCHABANE A. Maître de conférences, ENSA  
Directeur de thèse  
23-06-2011

JURY : M. YOUYOU A. Professeur, ENSA Président M. BENMEBAREK A. Maître de conférences,  
ENSA Examineur M. MEKIMENE L. Maître de conférences, ENSA Examineur M. AOUSSAT. A  
Maître assistant, ENSA Examineur



# Table des matières

Dédicace . . .	5
Remerciements . . .	6
Résumé . . .	7
Abstract . . .	8
ص خ لم . . .	9
Liste des abréviations . . .	10
Introduction . . .	12
<b>PREMIERE PARTIE : ETUDE BIBLIOGRAPHIQUE . . .</b>	<b>16</b>
<b>CHAPITRE I Situation générales de la filière des boissons non alcoolisées . . .</b>	<b>16</b>
1.1 Les boissons non alcoolisées dans le monde . . .	16
1.2 Situation de la filière boissons en Algérie . . .	22
Conclusion du chapitre I . . .	48
<b>CHAPITRE II Technologie et qualité des boissons . . .</b>	<b>49</b>
2.1 Filière des boissons non alcoolisées : définitions et technologie de fabrication . . .	50
2.2 La démarche qualité dans les entreprises agroalimentaires . . .	55
2.3 La législation nationale : . . .	73
2.4 Les opérateurs institutionnels encadrant la qualité en Algérie . . .	75
Conclusion du chapitre II . . .	83
Conclusion de la partie I . . .	83
<b>DEUXIEME PARTIE :Evaluation de la démarche qualité dans les entreprises enquêtées . . .</b>	<b>85</b>
<b>Chapitre III : Méthodes de l'enquête . . .</b>	<b>85</b>
3.1 L'organisation et le déroulement de l'enquête . . .	85
3.2 La population échantillonnée . . .	87
3.3 La méthode d'échantillonnage . . .	88
3.4 Instruments de collecte des informations . . .	88
3.5 Déroulement de l'enquête et difficultés rencontrées . . .	89
3.6 Présentation des entreprises échantillonnées . . .	90
Conclusion du chapitre III . . .	94
<b>CHAPITRE IV :Analyse et discussion . . .</b>	<b>94</b>
4.1 La politique qualité dans les entreprises enquêtées . . .	94
4.2 La qualité et la fonction « ressources humaines » . . .	106
4.3 La qualité et la fonction « recherche et développement » . . .	114
4.4 La qualité des systèmes d'information et de communication . . .	120
4.5 La qualité et la fonction technique . . .	122
4.6 La qualité et la fonction commerciale . . .	132
Conclusion du chapitre IV . . .	142
Conclusion de la partie II . . .	144
Références bibliographique . . .	161
Site Web : . . .	166
Annexes . . .	167

Annexe II . .	167
Annexe III . .	171

---

## Dédicace

*A la mémoire de Celui que j'ai tant aimé assister à ma soutenance, mon très cher regretté frère Mohamed De celle qui a fait énormément pour nous tous, avec sa gentillesse et sa sagesse, qui a parfumé nos jours, à ma Nana Fatma adorée , De Mon Oncle Mohamed et sa fille Leila que Dieu les accueille en son vaste Paradis. A mon rayon de soleil, mon espoir, mes deux enfants : Abdellah Mohamed El Amine et Nour El Yasmine que Dieu les protège et les garde A mon mari, qui a su être présent tout le long de la réalisation de ce travail A mon symbole de noblesse à mon cher père à qui je dois toute ma fierté A celle qui m'a guidé, a toujours été à mes côtés, à ma mère à qui je voue tous mes sentiments A mon unique sœur Roufida A mes frères: Abdelkrim, Abdenour, Abdellah, Abdellaaziz, Bouzid et Abdelkader A Mes belles sœurs : Zahia, Lila, Fatiha, Naima, Rachida, Amina, et Sannaa A mon beau frère : Kaci A mes petites nièces adorées : Ahlem, Amira, Chaimaa, Besma, Douaa et Nesma A mes petits neveux adorés : Nazim, Walid, Younes, Adem et Islam. A mes beaux parents. A toutes mes amies. Je dédie ce mémoire.*

## Remerciements

Si remerciements devaient être faits, avant toute chose, je remercie Dieu, le tout puissant, pour m'avoir donné la force et la patience.

Nombreuses sont les personnes à qui j'en suis redevable, étant donné qu'elles ont contribué d'une manière ou d'une autre à l'aboutissement de ce travail.

Qu'elles soient toutes assurées de ma gratitude.

En fait, cette petite page qu'intitulée « Remerciements » ne me permet que d'exprimer ma reconnaissance envers :

Monsieur BENCHABANE A. Docteur, Maître de conférence à l'Ecole Nationale Supérieure Agronomique d'El - Harrach - Alger qui a bien voulu diriger ce travail.

Monsieur YOUYOU A. Professeur à l'Ecole Nationale Supérieure Agronomique d'El - Harrach - Alger qui nous a honoré en acceptant de présider le jury de ce mémoire.

Messieurs BENMEBAREK A. MEKIMENE L. Docteurs, maîtres de conférences à l'Ecole Nationale Supérieure Agronomique d'El - Harrach - Alger, ainsi que Monsieur AOUSSAT A. Chargé de cours à l'Ecole Nationale Supérieure Agronomique d'El - Harrach - Alger qui ont accepté d'évaluer et d'examiner ce travail.

Mon mari Mr KACI A. Pour les conseils, la disponibilité et la patience dont j'ai bénéficié pour mener à bien ce travail,

Mes remerciement vont également à Mme BELLIL M. Secrétaire Générale de l'APAB pour les nombreux services qu'elle m'a rendu durant la réalisation de ce travail, qu'elle trouve ici le témoignage de mes vifs remerciements de m'avoir fait profiter de ses connaissances en matière de données sur la filière.

J'adresse l'expression de ma vive et respectueuse gratitude à Messieurs AMARI M. Directeur technique de Vita jus, ADICHE K. Directeur générale du groupe Mami, OTHMANI S. et MESSAOUDI de NCA de Rouiba, CHEBAH S. Directeur Commercial & Marketing de Jutop, CHETTIH M. S/D formation de l'ALGEX, les dirigeants de BGA, qui m'ont fait bénéficier de leurs remarques pertinentes et leurs conseils très fructueux.

Mes vives gratitude et mes sincères remerciements vont aux personnels et aux interlocuteurs des entreprises enquêtées pour leurs accueils chaleureux et leurs gentillesse, sans oublier ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## Résumé

La filière des boissons non alcoolisées est l'une des plus importantes du secteur agroalimentaire en Algérie. **Elle a réalisé un chiffre d'affaires dépassant les 45 milliards de dinars en 2009. Les 1700 entreprises qui interviennent dans le secteur emploient plus de 19000 travailleurs.** Elle se caractérise par la production de trois catégories de produits : boissons gazeuses, jus de fruits et eaux minérales.

Cette production permet de satisfaire la demande sans cesse croissante de la population, évaluée à **21 millions d'hectolitres en 2010** . Mais, la filière a été confrontée à des contraintes telles les traditionnels phénomènes de la contrefaçon et du marché parallèle, des difficultés rencontrées par les industriels de la boisson suite à certaines mesures prises dans la Lois de Finances Complémentaires (LFC) de 2009, et, enfin, récemment celui de la concurrence déloyale rencontrée devant les produits provenant des pays arabes, après l'intégration de l'Algérie à la zone arabe de libre-échange (ZALE).

On s'attache à savoir est-ce que le processus de s'engager dans une démarche qualité, permet réellement d'améliorer la qualité des entreprises et d'arriver à satisfaire le consommateur Algérien qui devient de plus en plus exigeant.

Sur la base d'un échantillon de 16 entreprises privées Algériennes, on a effectué une analyse statistique qui a été renforcée à l'aide d'un questionnaire destiné aux chefs d'entreprises.

Désormais, la soumission des entreprises privées de la filière aux normes internationales, entraîne des changements dans leur système de management. L'objectif de la présente étude réside dans l'importance des problèmes qu'un tel sujet soulève dans une conjoncture économique de libération des marchés.

**Mots clés :** Boissons, filière, qualité, démarche, client, satisfaction, management.

## Abstract

The soft drinks industry is one of the most important in agro-food sector in Algeria. It has realized a turnover exceeding 45 billion dinars in 2009. The 1700 company intervene in the sector, employing more than 19,000 workers. It is characterized by the production of three categories of products, soft drinks, fruit juices and mineral waters.

This production can meet the ever growing population, which was estimated at 21 million hectolitres in 2010. But the industry has been faced with constraints, such as the traditional phenomena of counterfeiting and parallel market, the difficulties encountered by manufacturers of the drink due to some measures taken in the LFC in 2009, and finally, the recent Competition Unfair met before products from Arab countries, after the integration of Algeria to the Grater Arab Free Trade Area (GAFTA).

It seeks to know, is that, the process of engaging in a quality, can really improve the quality of business, and get to meet the Algerian consumer; who becomes more and more exigent.

Based on a sample of 16 private Algerian companies, we effectuated a statistical analysis, which was reinforced with the help of a questionnaire affected to company leaders. Immediately, the submission of private companies in the sector to international standards leads to changes in their management system. The aim of this study is, the importance of the problems that, such a subject raised in economic conditions of market liberalization.

**Key words:** drink, industry, quality, process, customer, satisfaction, management.



## ص خ لم

إن صناعة المشروبات غير الكحولية، هي واحدة من أهم الصناعات في قطاع الأغذية الزراعية في الجزائر. لقد حققت رقم أعمال تجلوز 45 مليار دينار في 2009.

إن الـ 1700 مؤسسة التي تعمل في هذا القطاع، توظف أكثر من 19000 عامل، وتتميز بإنتاج ثلاث فئات من المنتجات: المشروبات الغازية، عصير الفاكهة والمياه المعدنية. هذا الإنتاج سمح بسد الحاجيات المتزايدة والمستمرة للسكان، والتي قدرت بـ 21 مليون هكتولتر في عام 2010. ولكن واجهت هذه الصناعة بعض الحوائق مثل الطواهن التقليدية (الوجه المغاير) والسوق الموازية. وكذا الصعوبات التي تواجهها الشركات المصنعة للمشروبات، بسبب بعض التدابير المتخذة في قانون المالية التكميلي لسنة 2009. وأخيرا، المنافسة أمام المنتجات الواردة من الدول العربية، بعد اندماج الجزائر في المنطقة العربية الكبرى للتجارة الحرة. وما نسعى إلى معرفته هو، هل أن عملية الدخول في النوعية يمكن أن يحسن فعلا نوعية الأعمال التجارية ويؤدي إلى إشباع حاجيات المستهلك الجزائري الذي أصبح أكثر طلبا واستنادا إلى عينة من 16 شركة جزائرية خاصة، فمنا بإجراء تحليل إحصائي تم تدعيمه بمساعدة استبيان موجه لرؤساء المشاريع.

إن تقديم الشركات الخاصة في القطاع للمعايير الدولية، يؤدي إلى تغييرات في نظام إدارتها. الهدف من هذه الدراسة، يكمن في أهمية مثل هذه المشاكل التي أثرت في موضوع الأحوال الاقتصادية لتحرر السوق.

**مفاتيح :** مشروبات - أعمال - عملية الجودة-مستهلك - مشاريع- نوعية.

## Liste des abréviations

- **AFAQ** : Association Française d'Assurance Qualité
- **AFNOR** : Association Française de Normalisation
- **AIJN** : Association Sectorielle de l'industrie Belge
- **ALGERAC** : Organisme algérien d'accréditation
- **APAB**: Association des Producteurs Algériens de Boissons
- **BNA** :Boissons Non Alcoolisées
- **BRIX** : (%) exprime le pourcentage de la concentration des solides solubles contenus dans un échantillon (une solution d'eau).
- **CA** : Chiffres d'Affaire
- **CACI**: Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie
- **CNRC** : Centre national de registre de commerce
- **CNIS** : Centre national d'information et des statistiques
- **DA** : Dinard Algérien
- **ENIAL** : Entreprise Nationale des Industries Alimentaires
- **EMAL** : Eaux Minérales d'Alger
- **EMIB** : Eaux Minérales d'Alger
- **EMIS** :Eaux Minérales de Saida
- **ENAJUC**: Entreprise Nationale des Jus et Concentrés
- **ENAPAL** : Entreprise National des produits Alimentaires
- **EURL** : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
- **FCOJ** : Jus d'orange concentré surgelé (Fruits Concentrated Orange Juice)
- **GB** : Grande Bretagne
- **GBA** : Groupe des Boissons Algériennes
- **GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- **HACCP** : (Hazard Analysis Critical Control Point) Analyse des dangers et des points critiques pour leur maîtrise
- **Hab** : Habitant
- **HI** : Hectolitres
- **IANOR** : Institut Algérien de Normalisation
- **INAP** : Institut National Algérien de Propriété Industrielle
- **ISO** : International Standard Organisation
- **Kg** : Kilogramme
- **MADR** : Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
- **MDA** : Milliard de Dinars
- **NCA** : Nouvelle Conserverie Algérienne
- **OMC** : Organisation Mondiale du Commerce
- **ONS**: Office National des Statistiques

- **PME** :Petites et moyennes Entreprises
- **PVC** : Polychlorure de vinyle
- **QI** : Quintal
- **R&D** : Recherche et Développement
- **RH** : Ressources Humaines
- **SARL**: Société A Responsabilité Limitée
- **SNEMA** : Société Nationale des Eaux Minérales Algérienne
- **SPA** : Société par Action
- **T** : Tonne
- **UE** : Union Européenne
- **US \$**: Dollar Américain
- **USA** : United States of America

# Introduction

Suite au changement des échanges internationaux que connaît le monde par la globalisation et la mondialisation, l'industrie agroalimentaire se trouve face à une concurrence accrue et une exigence du consommateur qui est devenu vigilant vis-à-vis de la qualité sanitaire des produits alimentaires. L'alimentation est incontestablement plus variée et plus diversifiée qu'autrefois. Cette diversité, accessible à une part de plus en plus grande de la population, est beaucoup plus favorable à la santé que la monotonie alimentaire. Pour cela, il n'est plus suffisant de fabriquer des produits en quantité suffisante et en qualité satisfaisante, mais le souci est que la qualité d'un produit devient alors le résultat des qualités de l'ensemble du système qui le fabrique, mettant en œuvre toutes les fonctions et tous les rouages de l'entreprise

La qualité d'un produit est considérée depuis longtemps comme un argument de vente aussi important que le prix. De plus en plus, les entreprises mettent l'accent sur la qualité supérieure des produits qu'elles commercialisent, que ce soit sur le plan du contrôle de la qualité, de l'implantation des systèmes de qualité en ce qui concerne la fabrication et la distribution, ou encore de la qualité des caractéristiques des produits et emballages offerts aux consommateurs. Ce dernier point est évidemment d'une importance primordiale, puisque c'est ce qui fait que le consommateur apprécie ou non le produit offert.

Ainsi, le concept de qualité vise à :

- Satisfaire les clients ;
- Satisfaire les exigences de l'intérêt général, de l'environnement et du développement humain (**SEGHIR**, 1987).

La qualité irréprochable des produits exigés par le consommateur final, la maîtrise des risques liés à la sécurité alimentaire et l'institutionnalisation des échanges sont autant d'enjeux auxquels doivent faire face les acteurs du marché agroalimentaire en Algérie (**HITOUCHE**, 2005). En dépit des difficultés rencontrées sur le terrain (foncier industriel, lignes de crédits, valorisation de la vente, informel), la filière boissons est l'une des exemples de réussite du secteur agroalimentaire en Algérie.

La problématique de cette filière est souvent évoquée par les spécialistes du secteur. Néanmoins, cette filière est exposée à de nombreuses contraintes telles que la concurrence déloyale, la présence du marché informel, l'absence de transparence entre les producteurs, la faiblesse dans la réglementation, des conditions et des normes d'hygiène dans le processus de fabrication, d'étiquetage et de conservation des produits et l'insuffisance de conditions de vente. C'est d'ailleurs pour toutes ces raisons que les spécialistes de la filière appellent à l'organisation du marché national de la boisson et à protéger le consommateur algérien, tout en respectant la qualité et les normes et lutter contre l'informel.

Dans cette optique, le présent travail tente d'évaluer la situation de la filière boissons non alcoolisées en Algérie tout en mettant l'accent sur le degré d'application de la démarche qualité au niveau des entreprises activant dans cette dernière.

- Problématique

Les études de filière sont d'une grande utilité non seulement pour les entreprises de production de la filière mais aussi pour tous les autres acteurs économiques, qui sont liés directement ou indirectement au processus complet d'élaboration du produit depuis les fournisseurs de matières premières jusqu'aux distributeurs du produit fini. Les entreprises clientes en aval, les fournisseurs en amont, les banques qui financent les investissements, les fabricants d'équipements de production, les laboratoires de contrôle et d'analyse, les bureaux d'étude, les institutions d'appui et les administrations participent de près ou de loin à la mise au point du produit, à sa fabrication et à sa mise sur le marché (**DE VELP**, 2005).

La filière des boissons est l'un des créneaux importants du secteur agroalimentaire, elle occupe une place très importante du point de vue économique et sociale en étant génératrice de fortes marges et employeuse d'une main d'œuvre importante.

En Algérie, elle présente une opportunité à saisir pour chaque investisseur, la concurrence y est très rude et en pleine évolution. Les entreprises existantes sur le marché se disputent les parts de marché, ceci a permis aux grands groupes mondiaux de l'agroalimentaire tel que Coca-cola et Pepsi-Cola, qui sont attirés par une main d'œuvre locale de s'installer et d'investir en Algérie, palliant ainsi à l'insuffisance de l'offre proposée par les entreprises locales face à la forte demande du marché Algérien notamment durant certaines périodes de l'année (été et mois du Ramadan) (**HAMROUCHE et al.**, 2009).

L'installation de ces grandes marques a non seulement stimulé la filière en incitant ses principaux acteurs à moderniser leurs infrastructures et à adopter les standards internationaux en matière de gestion, de qualité, d'embouteillage, mais elle a également produit un effet de secousse sur les entreprises publiques du Groupe des Boissons Algériennes (GBA).

Les opérateurs ont pris conscience de ces enjeux à travers la prise en charge, dans les processus industriels, des aspects de qualité et du respect des normes exigées pour une meilleure compétitivité des entreprises et un repositionnement sur les marchés extérieurs.

Pour atteindre cet objectif, une politique de qualité doit être établie aussi bien dans les entreprises qu'au niveau de l'environnement institutionnel.

Les normes, la métrologie, les essais, l'inspection, la certification, l'accréditation sont des préalables à la question de la qualité. Nos industriels commencent à en prendre sérieusement conscience. La maîtrise de la technologie et de la qualité permet aux entreprises de pénétrer les marchés internationaux. Cela passe inéluctablement par leur capacité de fabriquer des produits conformes aux normes internationales et acquérir des labels.

Dans cette branche agroalimentaire, le respect des normes et des règles techniques applicables en la matière, nécessitent un passage aux normes HACCP, ISO9001version 2000 et ISO 22000.

La question qui se pose est donc de savoir si les réformes économiques à ce jour ont eu un effet significatif sur le fonctionnement de ces entreprises et, en conséquence, sur la qualité de la production de ces boissons. .

C'est dans ce contexte que s'inscrit le présent travail, qui se propose de détailler la situation de la filière des boissons non alcoolisées, son importance économique, la qualité de ses produits à travers le diagnostic réalisé dans quelques entreprises privés de la filière.

Ce diagnostic de qualité nous paraît intéressant, pour plusieurs raisons :

La première raison est liée au fait que, si la filière céréales et produits céréaliers, et la filière lait ont fait l'objet de travaux importants réalisés dans le cadre de plusieurs recherches, cela n'est pas encore le cas pour la filière boissons ;

La seconde raison tient à l'importance des entreprises privées composant la filière ;

La troisième raison est liée à la place spécifique occupée par la filière dans l'économie nationale ;

La cinquième et dernière raison est relative à la place et au rôle que jouent ces produits dans la satisfaction des besoins du consommateur algérien.

L'importante population composée des jeunes algériens commence à manifester le désir d'adopter les modes de vie à l'occidentale.

Cette tendance se répercute également sur les boissons : le consommateur recherche des produits plus sophistiqués (eaux aromatisées, jus multivitaminés...) à la place des produits traditionnels (limonade, lait...)

En effet, ceux-ci représentent une source essentielle pour les apports en vitamines, en particulier pour les larges couches de la population, compte tenu des prix atteints par les fruits,

La problématique générale est articulée autour de plusieurs grandes composantes qui sont intimement liées entre elles, rendant complexe le diagnostic qualité de cette filière.

Pour cela, nous nous sommes posé la question ci-dessous comme problématique de base à notre thème de recherche : «**La pratique de la qualité menée par nos entreprises, est-elle une démarche complète d'approche du marché national et international?** ».

### 1. Méthodologie de travail

**Comme méthode de travail, nous avons utilisé l'approche diagnostic pour l'analyse de la filière. Nous essayerons de définir ces deux notions.**

Notion de « filière »

La notion de filière s'est construite avec le temps et les travaux des différents auteurs s'intéressant à ce sujet.

Le concept de filière a été amorcé par deux auteurs, Goldberg et Davis, en 1957 qui ont utilisé une approche systémique pour analyser le complexe agro-alimentaire (**DAVIS et GOLDBERG, 1957**).

Par la suite, Goldberg a complété cette analyse en l'appliquant à des produits (blé, soja, orange). Au départ, la filière permettait de décrire les différentes opérations nécessaires pour passer d'une matière première à un produit fini (**GOLDBERG, 1968**).

Mais cette notion a, par la suite, connu des modifications au niveau de sa définition puisque l'on a considéré qu'elle ne pouvait se limiter à des successions d'opérations.

Aujourd'hui, la notion de filière regroupe ainsi un ensemble d'éléments qui peuvent être regroupés selon trois approches : L'approche technique, on prend en compte la succession des opérations nécessaires pour la production mais en considérant aussi les techniques et progrès scientifiques qui peuvent intervenir au niveau de l'organisation ; l'approche financière, et enfin l'approche socio-économique où toute la filière nécessite l'intervention d'un nombre plus ou moins important d'opérateurs. Les relations existant entre les acteurs de la filière doivent aussi être considérées au cours des opérations.

---

La filière comprend donc différents intervenants (aussi appelés agents, opérateurs ou participants) qui pratiquent des activités économiques de production, de commercialisation et de consommation liées à un produit. Les intervenants peuvent être regroupés en niveaux cohérents à l'intérieur de la filière (le niveau des producteurs, des grossistes, des détaillants, des consommateurs).

Dans cette étude, il paraît nécessaire de mettre en exergue l'émergence de la notion de filière boissons puis de voir son évolution en Algérie. Ensuite, l'introduction d'un concept qui sera fondamental pour l'étude: celui de la qualité.

## 1. Approche diagnostic

Le diagnostic a pour objectif de déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise pour corriger les premiers et exploiter au mieux les seconds. Parfois cela ne consistera qu'à mettre en relief ces critères. Mais c'est une étude globale qui est menée, relativement mieux soutenue et autrement plus rationnelle, portant sur différentes fonctions et activités des entreprises de la filière.

Le diagnostic s'adresse autant à l'entreprise saine qui souhaite néanmoins améliorer ses performances, qu'à l'entreprise en difficulté, à la nuance près que pour cette dernière il devient une obligation, car à moins d'accepter sa disparition il va falloir corriger ses insuffisances, d'où la nécessité de les connaître donc de mener un diagnostic : **il s'agit donc d'établir un diagnostic de qualité (BENOTMANE, 2008).**

Nous nous intéressons dans cette étude à la qualité des produits offerts par les entreprises et à l'environnement interne et externe des entreprises de la filière des boissons non alcoolisées en Algérie.

A cet effet, nous avons divisé le travail en deux parties :

Une première partie sera répartie en deux chapitres.

Le premier chapitre sera consacré à la caractérisation de la filière algérienne des boissons non alcoolisées : un état des lieux de la situation qu'a connu les secteurs public et privé depuis l'indépendance jusqu'à nos jours, en décrivant les faits marquants. Il aura ensuite pour objet de situer la structure interne de la filière depuis l'approvisionnement jusqu'à la commercialisation et/ou l'exportation de ces produits, sans oublier de lancer un aperçu sur le marché mondial des boissons non alcoolisées.

Le second chapitre traitera le mode de fabrication des produits et leur qualité ainsi que le dispositif réglementaire et organisationnel relatif à l'encadrement de la qualité. L'approche qualité et l'environnement institutionnel sont des aspects importants concernant la compétitivité des entreprises algériennes de boissons.

Les éléments relatifs à chacun de ces deux volets, seront très utiles pour aborder, dans la deuxième partie, les aspects pratiques qui s'organisent en deux chapitres.

Chapitre III : cadre générale et déroulement de l'enquête ;

Chapitre IV : dépouillement du questionnaire et interprétation des résultats.

C'est au niveau des entreprises privés de la filière que nous avons vérifié notre problématique, en réalisant une enquête par le biais d'un questionnaire qui a été affecté aux chefs d'entreprises.

Nous terminerons le travail par la suggestion d'un ensemble de recommandations.

# PREMIERE PARTIE : ETUDE BIBLIOGRAPHIQUE

## CHAPITRE I Situation générales de la filière des boissons non alcoolisées

Afin de mieux situer la recherche, axée sur l'analyse de la qualité dans les entreprises de la filière des boissons non alcoolisées, un aperçu général, tant au niveau mondial que national de cette dernière permet de recadrer cette réflexion spécifique dans son contexte global. Cette approximation facilite, d'une part, une meilleure compréhension de l'ensemble de la filière, dans laquelle les différents acteurs et opérateurs interagissent quotidiennement et, d'autre part, elle permet d'identifier les efforts consentis ainsi que les enjeux auxquels la filière de boissons est souvent confrontée.

### 1.1 Les boissons non alcoolisées dans le monde

---

Dans un contexte économique national marqué par une ouverture totale et une étroite dépendance à l'égard des économies étrangères, il est nécessaire d'examiner le marché des boissons non alcoolisées à l'échelle mondiale pour comprendre le fonctionnement des entreprises locales dont les choix sont fortement restreints par cette dépendance externe en équipements et en matières premières.

#### 1.1.1 Structure du secteur

Les premières boissons sans alcool ont été proposées aux consommateurs à la fin du 19<sup>ème</sup> et au début du 20<sup>ème</sup> siècle, sur des marchés toutefois locaux et limités au cadre régional (Amérique du Nord). La production est donc restée artisanale jusqu'aux années 1920 et 1930, lorsque l'activité a commencé à se transformer en une véritable industrie.

Mais le renforcement d'un réel système de production n'a eu lieu qu'après la seconde guerre mondiale, avec l'accroissement sensible du nombre de producteurs de boissons gazeuses et dans une gamme de saveurs de plus en plus riche, parallèlement aux transformations économiques et sociales avec un succès de marques de plus en plus connues et populaires, et des usines, implantées dans les principales régions du monde, se sont aussi multipliées.

Aujourd'hui, le marché mondial des boissons non alcoolisées est l'un des secteurs les plus dynamiques de l'agroalimentaire, il a connu la croissance la plus importante de la filière alimentaire. L'Europe de l'Est, l'Asie et l'Amérique latine sont les moteurs du marché.

Dans les marchés matures (Amérique du Nord, Europe Occidentale), la croissance est plus modérée et est favorisée par l'innovation.

Avec l'occidentalisation des modes de consommation et le souci d'une alimentation saine, le marché mondial apparaît porteur pour les boissons non alcoolisées, qui sont les



jus de fruits et de légumes, les boissons sans sucre, les boissons « naturelles », voire les boissons fonctionnelles enrichies en minéraux, vitamines ou herbes qui permettent aux consommateurs d'inclure dans leur régime les éléments nutritifs dont ils ont besoin et ce, d'une manière saine et commode .

Les boissons non alcoolisées sont fabriquées essentiellement par les sociétés au capital étranger (multinationales), dont les plus grandes sont : Coca Cola Bevrage, Pepsi-Cola, Danone, Nestlé waters ...etc. .

La catégorie des boissons non alcoolisées comprend toutes les boissons avec un volume d'alcool inférieur à 0,5% fabriquées à partir de matières premières (eaux potables ou minérales gazéifiées ou non, matières alimentaires végétales, édulcorants (LACH'HEB et al., 2006).

En 2008, un chiffre d'Affaire total de 535 milliards de Dollars a été enregistré au niveau mondial, Au plan mondial, (LEMARE, 2010) pour toutes les boissons sans alcool (**figure n°1**) :

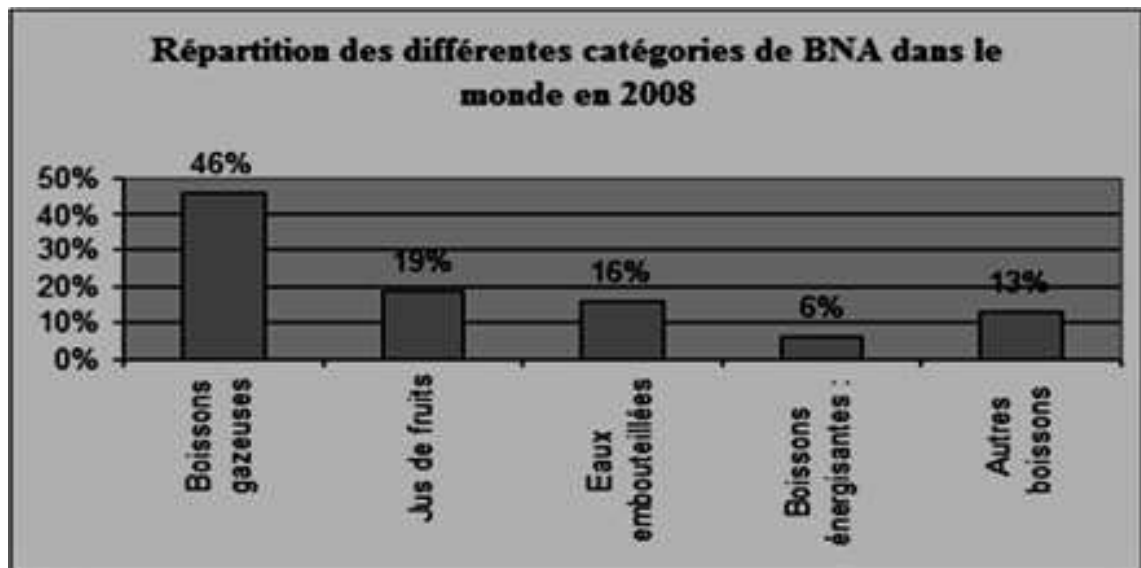


Fig n°1 : Répartition des différentes catégories de boissons non alcoolisées en 2008 .

### 1.1.2 Situation du marché mondial

Le marché mondial des boissons rafraichissantes connaît (ces deux dernières années une lente croissance pour certaines régions, forte pour d'autres. En 2008, la consommation de boissons non alcoolisées était en moyenne de 31 litres par personne allant de 11 litres en Afrique à 157 litres en Amérique du Nord .

Pour l'avenir, la plus forte évolution du marché est attendue en Asie et au Moyen-Orient ainsi qu'en Afrique du Nord avec une croissance d'un tiers environ.

Le marché de l'eau embouteillée, est au contraire stable. Avec une croissance de 4,5 %, la consommation d'eau en bouteille a atteint la barre des 218 milliards de litres en 2008. La croissance est marquée en particulier par les marchés asiatiques, africains et ceux du Moyen-Orient, où des taux de croissance de 11 % ont assuré le fort développement des marchés .

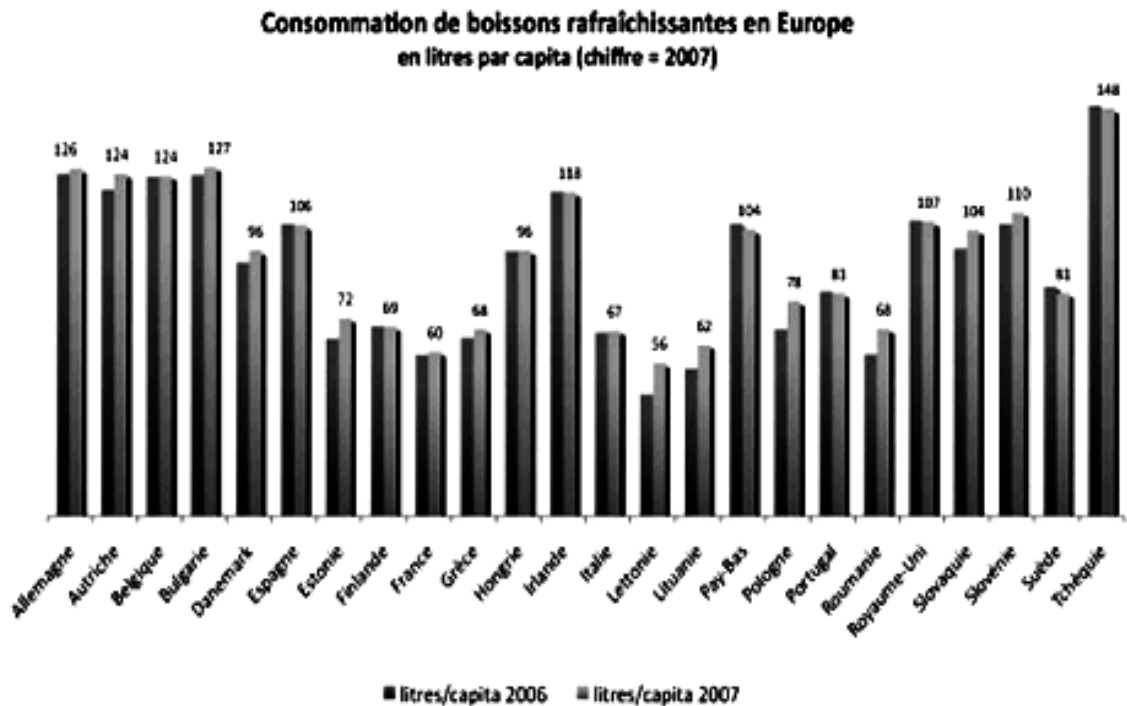


Fig n°2 : Consommation de boissons rafraichissantes en Europe en 2007 (Litres /hab/an)

(GUILLAUME, 2007)

En 2007, la consommation des boissons rafraichissantes au niveau de la région Européenne, était menée par la république tchèque qui conduit le marché avec 148 litres par personne suivi de l'Allemagne avec 126 litres.

Le secteur est dominé par de grandes entreprises multinationales Coca cola, Danone, Pepsi cola, Orangina et Schweppes qui développent une politique innovante de production et de marketing.

En 2008, le marché mondial des boissons gazeuses a augmenté de 3.4% pour atteindre un chiffre d'affaires de 386.8 milliards de Dollars. C'est l'Amérique qui génère à elle seule 44.5% de la valeur du marché mondial des boissons gazeuses, avec Coca cola qui détient 50% du volume global du marché .

Le tableau n°1, ci-dessus donne le classement des entreprises leaders selon les parts de marché en 2006.

**Tableau n°1 : Part des compagnies internationales sur le marché mondial en 2006**

Firme international	Part de marché (%)
Coca-Cola	50%
PepsiCo	20 %
Autres Compagnies	30%

(LACH'HEB et al., 2006)

Le leader Coca cola a su également malgré tout s'implanter dans le marché musulman, dans un monde qui est pourtant opposé à ce qu'il représente. Son implantation s'est donc faite juste après la seconde guerre mondiale, d'abord en Tunisie et au Maroc, puis en

Algérie. Il s'en est suivi très rapidement le Pakistan. Il a su créer des emplois et varier sa distribution (pas seulement les supermarchés mais également les petits détaillants, très nombreux dans ces pays). Pour se faire une place, Coca a donc participé à des actions touchant à la vie sociale et culturelle des pays (environnement, sport, humanitaire). Coca cola est présente presque dans 200 pays .

Cette firme est parvenue à être présente partout et à saisir toutes les opportunités dans le marché des boissons non alcoolisées en se diversifiant. Sa volonté d'être partout a largement contribué à sa supériorité. L'organisation Coca Cola (the Coca-Cola Company et ses filiales) peut être résumée de la façon suivante :

- produisent et vendent le concentré aux sociétés d'embouteillage ;
- développent des produits ;
- se chargent du contrôle qualité ;
- assurent le marketing vers les consommateurs.

Alors que les sociétés d'embouteillage (Coca Cola Entreprise), leur rôle se caractérise par :

- produisent et mettent en bouteille/canette les boissons rafraîchissantes ;
- assurent la logistique (entreposage et distribution des boissons rafraîchissantes) ;
- se chargent de leur vente aux intermédiaires et gèrent les clients nationaux ;
- sont responsables des événements et de la visibilité à l'échelle locale.

Le marché mondial du jus de fruit connaît une concurrence accrue du fait de la restructuration et des changements intervenus dans la filière dans un contexte de globalisation.

Ce dernier est de plus en plus orienté vers les attentes du consommateur.

Le commerce international surtout celui du jus d'orange est essentiellement réalisé sous forme de jus d'orange concentré surgelé (FCOJ), afin de réduire le volume utilisé et de diminuer par-là même, les coûts de stockage et de transport.

La filière internationale du jus d'orange a été marquée par différentes avancées, telles que l'entrée des grandes marques de boissons (comme Coca-Cola avec Minute Maid et Pepsi-Cola avec Tropicana) et l'offre de FCOJ(Jus d'Orange Concentré Surgelé).

C'est le jus d'orange reconstitué (à partir de jus d'orange concentré) qui est normalement reconditionné par l'industrie des boissons et vendu en tant que produit prêt à l'emploi, commercialisée en bouteilles ou en packs qui ne nécessitent pas d'être conservés au frais.

Les filières les plus représentatives au niveau international sont celles du Brésil, en tant que principal fournisseur mondial, et comme principal débouché des exportations internationales.

La transformation des agrumes compte environ pour le tiers(1/3) de la production totale des jus de fruits, plus de 80% sont utilisés en vue de la production de jus d'orange(**BERLINET**, 2006).La principale caractéristique du marché mondial du jus d'orange est la concentration géographique importante de la production. Il y a, en effet, deux acteurs principaux qui sont : l'État de Floride aux États-Unis et l'État de Sao Paulo au Brésil. La production de jus d'orange cumulée entre ces deux acteurs représente environ 85% du marché mondial. La différence principale réside dans le fait que le Brésil exporte 99% de sa production alors que 90% de la production de la Floride est consommé et que seuls 10% sont exportés. Le commerce international du jus d'orange est essentiellement réalisé sous

forme de FCOJ, afin de réduire le volume utilisé et de diminuer par-là même, les coûts de stockage et de transport.

L'Union européenne est le plus grand importateur de jus d'orange avec plus de 80% des importations mondiales. La plupart de ces importations, à l'instar de celles du Japon proviennent du Brésil. En Amérique du Nord, les États-Unis et le Canada consomment principalement le jus d'orange de Floride, alors qu'une faible part de leurs importations est originaire du Brésil.

Les principaux acteurs mondiaux de jus de fruits sont : Coca Cola USA (Minute Maid), Pepsico USA (Tropicana), France- Allemagne (Joker, Réa, Procter et Gamble (USA-GB) et Citrale Brésil, .

Le **tableau n°2** donne le niveau de consommation des jus de fruits dans le monde.

Consommation	Pays
5	Canada
2.6	
4	<u>Etats-Unis</u>
5	
4	<u>Allemagne</u>
2	
3	<u>Autriche</u> <a href="http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=fr&amp;langpair=en%7Cfr&amp;u=http://www.nationmaster.com/country/ei-ireland/food&amp;rurl=translate.google.fr&amp;usg=ALkJrhjLUaEvfqRhnmAc5t7XauqPzQrw7g">http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=fr&amp;langpair=en%7Cfr&amp;u=http://www.nationmaster.com/country/ei-ireland/food&amp;rurl=translate.google.fr&amp;usg=ALkJrhjLUaEvfqRhnmAc5t7XauqPzQrw7g</a>
7.3	
3	<u>Suède</u>
5.5	
3	<u>Australie</u>
4.4	
3	<u>Royaume-Uni</u>
9.3	
2	<u>Pays-Bas</u>
8.1	
3	<u>France</u>
8	
2	<u>Suisse</u>
2.8	
2	<u>Belgique</u>
2.5	
2	<u>Norvège</u>
1.4	
2	<u>Japon</u>
0.7	
1	<u>Italie</u>
3.6	
2	<b>Moyenne de consommation</b>
8.4	

Tableau n° 2 : Consommation des jus de fruits dans le monde en 2009 (litres /hab/an)  
(Anonyme, 2009)

Parmi toutes les catégories de boissons non alcoolisées, le secteur des eaux en bouteilles est le plus dynamique au sein de l'industrie de l'alimentation et des boissons.

La consommation d'eaux embouteillées est diverse suivant les régions et la perception de la qualité des eaux du robinet. Les acheteurs s'orientent vers de plus grands contenants, ce qui atteste du succès remporté par la bouteille de 1,5 litre. La commercialisation d'eaux en bonbonnes (bidons de 5 litres) se développe également. Les grands groupes qui dominent le marché des eaux embouteillées dans le monde sont Nestlé Waters (Suisse) et Danone (France).

La consommation mondiale annuelle moyenne d'eau en bouteille s'élève à 115 litres par personne (progression constante depuis 30 ans)

L'Europe occidentale est de loin le plus gros consommateur d'eau en bouteille, avec 46% de la consommation mondiale et 85 litres par personne et par an.

En 2005, pour l'Europe, c'est l'Italie qui occupe la première place avec une valeur de 189 litres, suivi de l'Espagne puis la France avec 143 et 140 litres .

Pour le continent asiatique, la consommation d'eaux embouteillées est encore faible par rapport à l'Europe et l'Amérique. La consommation d'un chinois est une moyenne de 11 litre par personne (annexe II : fig 1 et 2).

La figure n°3 présente la consommation mondiale d'Eaux embouteillées sur la période s'étalant de 2002-2007.

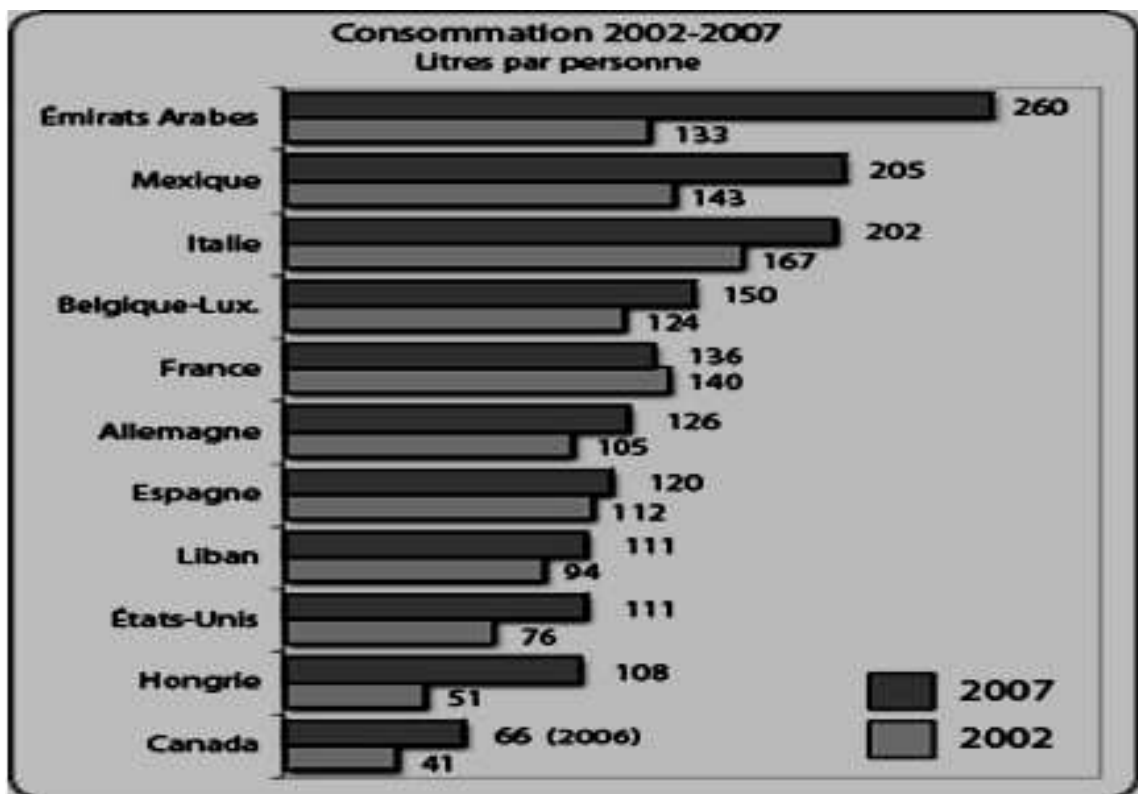


Figure n°3 : Consommation d'eaux embouteillées 2002 à 2007 (litres/hab/an)

(ANONYME, 2007)

En 2007, l'Italie qui était jusqu'en 2006 le plus grand consommateur, a depuis été dépassée par les Émirats Arabes Unis et le Mexique.

Pour les habitants des Etats-Unis, ils n'ont pas encore atteint les niveaux des pays d'Europe, où la consommation d'eau de source et d'eau minérale est bien fixée. Au **Canada**, la consommation est plus faible, mais elle dépasse celle des Etats-Unis en 2009.

L'industrie de ces eaux considère les marchés de l'Europe de l'Ouest comme étant matures.

Vu les conditions nouvelles que vit le consommateur à travers le monde, santé et hygiène, la consommation par personne d'eau en bouteille dépasse maintenant la consommation des autres types de boissons. Par exemple aux États-Unis, à l'exception des boissons gazeuses dont la consommation de ces dernières a atteint un plateau, et commence même à décroître légèrement, on estime que l'eau en bouteille dépassera les boissons gazeuses d'ici quelques années.

### 1.1.3 La tendance du secteur des boissons

Au niveau mondial, le marché est dominé par Coca-Cola qui est la plus importante entreprise de vente, de distribution et de production de rafraîchissements non alcoolisés conditionnés en bouteilles et en canettes.

Le marché mondial des boissons sans alcool devrait augmenter de 7% en moyenne chaque année, pour atteindre un Chiffre d'Affaires de 203 milliards de Dollars en 2010. La part des sodas dans la progression devrait ralentir (2% par an).

Le consommateur tend vers des produits de marque et de qualité.

La tendance actuelle présente surtout les boissons comme les eaux minérales peu pétillantes et eaux à basse teneur en sucre.

Avec une prévision de croissance de l'ordre de 18 % supplémentaires d'ici 2013, les analystes de marché s'attendent à une augmentation de la consommation mondiale allant jusqu'à 259 milliards de litres.

## 1.2 Situation de la filière boissons en Algérie

---

### 1.2.1 Le contexte historique

En Algérie, la boisson non alcoolisée possède de vieilles traditions qui la singularisent par rapport à ceux des pays maghrébins voisins. Évalués durant la deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, les premiers limonadiers algériens, faisaient déjà preuve de savoir-faire pour l'époque, le secteur n'a jamais connu de rupture ou de crise susceptible d'altérer cet héritage, jusqu'à nos jours. Au contraire, depuis cette période, il connaît une évolution, qui fait de lui, un secteur des plus dynamiques en Afrique du Nord.

Ce phénomène s'explique par :

- le nombre important d'opérateurs – environ 1700 (**CNRC**, 2009) – et par la volonté annoncée des grandes marques d'imposer de nouvelles règles du jeu unissant qualité, innovation, compétitivité, rentabilité et respect des normes et de qualité ;
- une large part, par le développement rapide de l'investissement étranger et des opérations de partenariat entre de grands groupes et des fabricants nationaux.

L'addition de ces deux éléments fait apparaître aujourd'hui une industrie aux enjeux considérables. Néanmoins, le secteur souffre encore d'anomalies, dont la prolifération

d'intervenants peu qualifiés, sinon étrangers à l'éthique de la profession, qui reste décourageant par les professionnels et promoteur d'une concurrence sauvage qu'il faut absolument éradiquer par une plus grande transparence et une meilleure régulation du marché.

L'industrie de la boisson en Algérie jette ses racines profondes au-delà des années de l'indépendance, et possède une solide tradition depuis les premières années de la période coloniale.

### **1.2.1.1 Période coloniale**

Pendant la période coloniale, la production des boissons s'est axée beaucoup plus sur les boissons alcoolisées. Après l'indépendance, cette situation a persisté suite à l'héritage des vignobles du colonialisme. Malgré cela, le consommateur algérien par ses convictions religieuses s'oriente vers les boissons non alcoolisées.

En effet, si l'eau minérale est connue et recherchée par le consommateur depuis l'antiquité, les boissons gazeuses ont été introduites, lors de la deuxième moitié du 19<sup>ème</sup> siècle.

Pour les boissons gazeuses, vers 1876, Hamoud Boualem, célèbre marque algéroise, faisait déjà ses premiers pas, ce n'était pas encore le label prestigieux d'aujourd'hui, ni l'entreprise qui allait dominer, à partir de 1921 le marché national, en particulier dans le centre du pays. Ce n'était pas non plus l'entreprise qui étend maintenant son réseau de distribution dans presque toutes les régions d'Algérie et à l'étranger, notamment en France .

D'autres marques encore, se lancent dans une des plus belles aventures de l'histoire de la boisson gazeuse : Orangina, originaire de Boufarik (1951), Mami (Sétif) ...etc.

Pour l'eau minérale, l'histoire remonte de très loin, c'est à partir du début du 20<sup>ème</sup> siècle que l'exploitation industrielle de certaines sources, Mouzaia et Benharoun, a été transformées en entreprises (1925), avec pour objectif la mise sur le marché d'eaux minérales gazeuses .

Durant cette période, les productions étaient alors relativement limitées, du fait que les consommations d'eau minérales étaient faibles, et que le marché algérien était, pour une large

part, approvisionné par les eaux minérales françaises.

### **1.2.1.2 Période post – coloniale**

Au lendemain de son indépendance, l'Algérie a opté pour un modèle de développement socialiste dont les grands axes ont été la planification centralisée de l'économie, la mise en place d'un secteur public important et la création de grandes entreprises d'Etat. Le secteur privé a été totalement marginalisé au même titre que l'investissement étranger.

Le secteur public des boissons a évolué, depuis l'indépendance par la nationalisation des entreprises détenues auparavant par la France à savoir : Mouzaia, Ben Haroun. Ceci a donné naissance (en 1967) à la société nationale des eaux minérales algériennes (SNEMA) et la création de la première unité d'eau minérale plate5(Saida) qui a vu le jour dans la wilaya de Saida, avec une production avoisinant les 600.000 hl / an, distribuée à l'échelle nationale.

En 1983, la restructuration des entreprises existantes en plusieurs unités à travers le territoire national a donné naissance à trois entreprises régionales :



- Eaux minérales de Saida (EMIS) ;
- Eaux minérales d'Alger (EMAL) ;
- Eaux minérales de Batna (EMIB).

Elles exploitent cinq (05) fabriques de boissons gazeuses, quatre (04) brasseries et trois (03) sources d'eaux minérales.

Au niveau encore de cette activité, la SNEMA a développé un métier d'embouteilleur de produits tels (Coca-cola, Fanta).

Il est à noter que les capacités développées par la SNEMA ont atteint un niveau de 62,8 millions de litres (**BGA**, 2009), capacités localisés dans les différentes régions du pays.

SOGEDIA, pour sa part, société qui gère trois activités importantes du secteur alimentaire qui sont les corps gras, les sucres et les conserves de fruits et légumes, a été structurée à son tour et a donné naissance à l'entreprise nationale des jus et des conserves (Enajuc) qui est réparti en 19 unités à travers le territoire national.

A partir des années 1990, et suites aux réformes économiques, le secteur public s'est structuré en sociétés de gestion et de participation réuni en entreprises, regroupées dans le holding SGP Cojub, qui détient plusieurs groupes parmi eux :

- Groupe boissons d'Algérie (BGA) issu de la restructuration de la SNEMA, avec ses 11 filiales, le Groupe est spécialisé dans la production et la commercialisation des eaux minérales, des boissons gazeuses, des bières, des sirops et des extraits aromatiques (<http://www.cojub.com> ).

En 2009, il ne contrôle que la filiale Tolga pour les boissons gazeuses et celle de Réghaia pour les extraits aromatiques, les autres sont soit privatisés, soit fermés pour des raisons financières.

- Entreprise nationale de production de Jus et de Conserves Alimentaires (Enajuc) contrôle 5 filiales. Ses unités sont soit privatisées soit fermées à leurs tours (**Annexe I** : fig 3 et 4).

En 1986, suite à la crise pétrolière (principale ressource des dépenses de l'Etat), puis de celle de l'endettement et de la diminution de l'approvisionnement en matières agricoles (fruits) conjuguées au renouvellement des vergers en milieu des années quatre vingt-dix, ont poussé les entreprises publiques à chercher des partenariats pour faire face à la concurrence du privé local et étranger ou bien se diriger totalement vers la privatisation pour celles qui sont en difficulté financière.

Ainsi les années 90 ont vu la naissance d'un nouveau secteur celui du privé qui s'est développé très rapidement surtout depuis 1996, soit avec des marques nationales telles que les Eaux Minérales d'Alger, Ifri, Sidi – El kebir, soit avec des franchises et des groupes étrangers [Coca-Cola, Pepsi-Cola, Meca-Cola, Orangina (déjà présente en Algérie depuis 50 ans)].

En 2002, le secteur public avait encore des capacités qui satisfont plus ou moins le consommateur algérien ;

Les capacités du secteur public sont les suivantes :

- Groupe GBA : Eaux minérales avec 836 000 hectolitres /an, boissons gazeuses ;
- Groupe ENAJUC : boissons gazeuses avec 20 000 tonnes/an, jus avec 19 070 Tonnes/an.



Vu la dimension du territoire algérien, associée à un climat très chaud au sud et plus tempéré au Nord mais avec 4 mois très chauds, un pouvoir d'achat limité, et une période du mois de Ramadan où la population consomme beaucoup, l'Algérie a vu éclore dans toutes les wilayas des limonaderies quelques fois uniquement saisonnières à la limite du secteur informel.

Le secteur privé, apparu au cours des années 1990, occupe 90% du marché.

Aujourd'hui(2009), la privatisation des entreprises publiques est en voie de finalisation avec la cession de Ben Haroun" et de Mouzaia (Groupe Sim), Batna (Attia), N'gaous (Tlemçani Trèfle).

Des groupes industriels mondiaux ont fait aussi leur apparition dans le secteur des boissons en Algérie par le biais de l'acquisition d'entreprises privées à l'instar du groupe DANONE, qui a acquis la société Tessala auprès du groupe de boissons Algad qui exploite une source à proximité d'Alger, avec un potentiel annuel de 500 millions de litres par an (BGA,2009).

Sur les dix dernières années, le privé a réussi dans la filière, soit en montant des entreprises en partenariat avec des étrangers, soit en s'associant avec des entreprises locales. Il réussit mieux que l'entreprise publique. L'apparition de grandes entreprises qui détiennent la quasi-totalité des parts du marché fait que la filière algérienne des boissons est aujourd'hui caractérisée par une structure oligopolistique (un petit nombre d'acteurs détient la plus grande partie du marché).

## 1.2.2 Les indicateurs macro – économiques

### 1.2.2.1 Chiffre d'affaires

Ces dernières années, la filière des boissons non alcoolisées est représentée en grande partie par des entreprises appartenant au secteur privé.

Pour le secteur public, le chiffre d'affaires de la filière est en perpétuelle diminution depuis l'année 2001 jusqu'à 2008, année de la fin du processus de privatisation pour les entreprises de la filière.

Les contre-performances de différentes filiales du secteur public ces dernières années se sont traduites par des évolutions négatives de leur chiffre d'affaires et de leur valeur ajoutée entre 2001 et 2008, (**Annexe II** : Fig 3,4, 5, 6 et 7).

Aujourd'hui, le marché des boissons est dominé par le secteur privé, mais le secteur public reste présent à travers le groupe BGA par une entreprise appelée Tolga.

Cette entreprise malgré sa résistance aux différentes contraintes voit aussi sa production diminuer, ce qui s'explique par les résultats présenté sur la **figure n°4**.

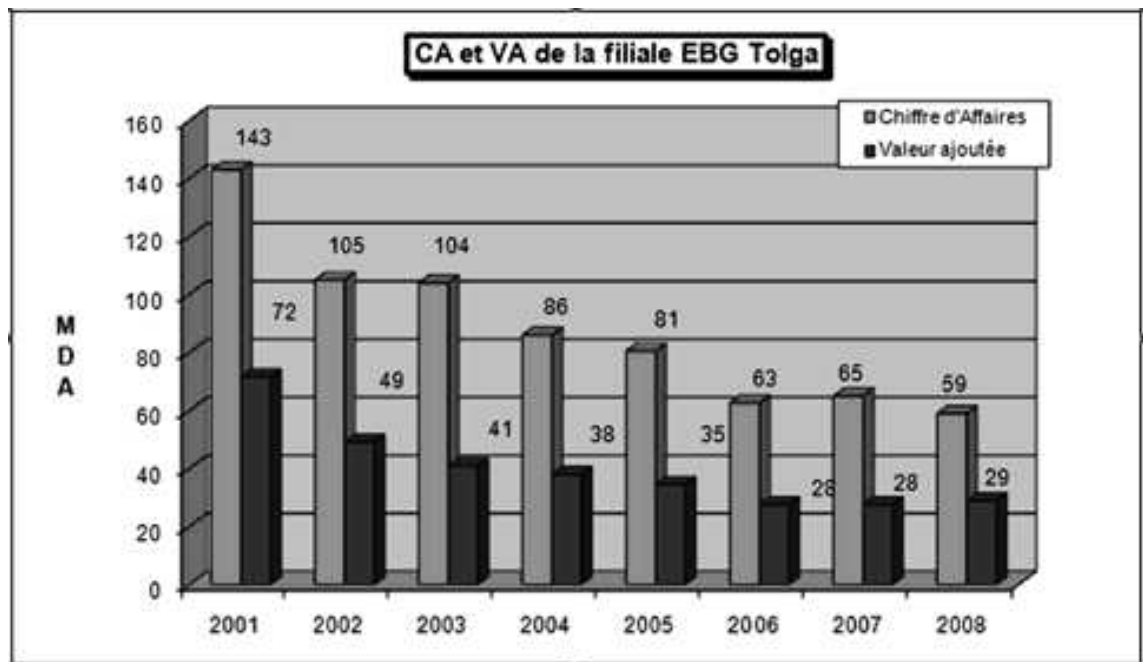


Fig n° 4 : Evolution du chiffre d'affaire de la filiale de TOLGA

( <http://www.cojub.com> )

L'évolution du chiffre est en décroissance depuis l'année 2001.

Le programme de redynamisation de la filière boissons a encouragé le développement rapide du secteur privé. Ce dernier, contrairement au secteur public, dispose d'un outil de production relativement moderne, et compte un nombre élevé d'entreprises à travers tout le territoire algérien.

La **figure n°5** met en évidence l'évolution du Chiffre d'affaires réalisé par les entreprises de la filière sur une période de 2001 à 2009.

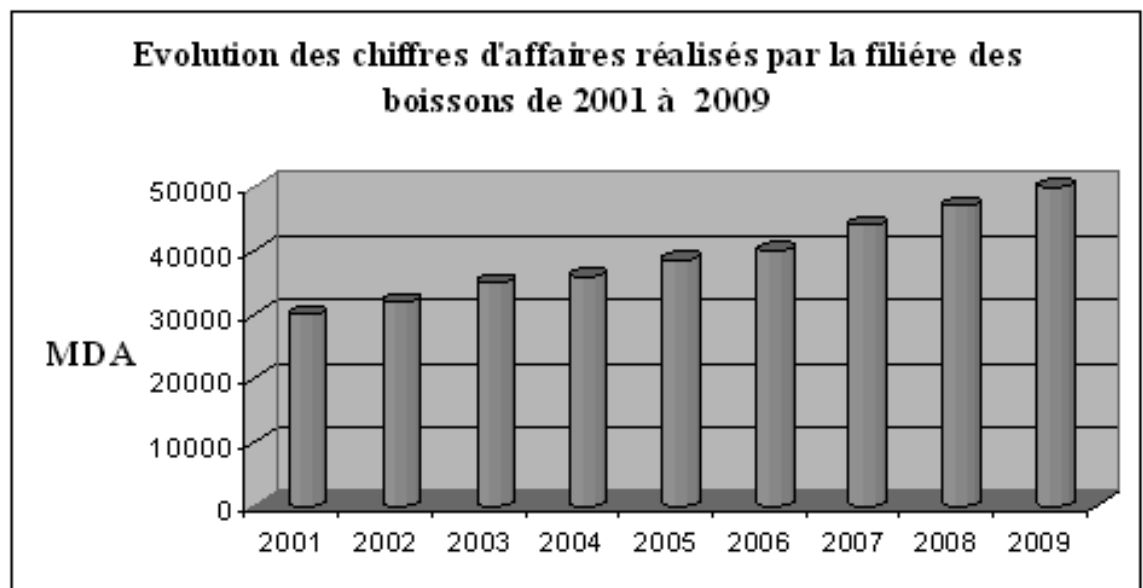


Fig n°5: Evolution du chiffre d'affaires de la filière des boissons de 2001 à 2009

(APAB, 2009)

Selon les résultats présentés par la figure n°5, ci-dessus, le chiffre d'affaire de l'ensemble de la filière des boissons en Algérie est en croissance depuis 2001 jusqu'à aujourd'hui. En moyenne, l'augmentation est de l'ordre de 6% par an.

Cette augmentation est due à la caractéristique du marché des boissons en Algérie qui est dominé par un nombre élevé d'entreprises, essentiellement privées. Un nombre réduit d'entreprises leaders de la filière assurent un taux de couverture de 99% du marché national.

Il est à signaler que la plus grande part du chiffre d'affaires est réalisé par les ventes des boissons gazeuses avec une part de 32 à 40% chiffre d'affaires de la filière

A la fin de l'année 2008, le secteur privé a affiché un chiffre d'affaires de 45 milliards de dinars dont 32 % pour les boissons gazeuses.

### 1.2.2.2 Effectifs de la filière

Le **tableau n°3** montre l'évolution de l'effectif de la filière des boissons durant la période 2001 – 2009.

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	Années
<b>20000</b>	<b>17360</b>	<b>16370</b>	<b>15680</b>	<b>14840</b>	<b>14000</b>	<b>13508</b>	<b>13200</b>	Effectif

*Tableau n°3 : Evolution de l'effectif de la filière des boissons en Algérie (APAB, 2009)*

On remarque que l'évolution de l'effectif total de ces neuf dernières années est en perpétuel augmentation, il était de 13200 en 2002 avec le lancement de la privatisation et devient 17360 avec la fin de ce processus, ce qui nous laisse dire que la mutation de l'économie algérienne a entraîné une création d'un nombre plus important d'entreprises privées.

A la fin de l'année 2008, l'effectif de la filière est estimé à près de 18 000 salariés dont 30 % pour les boissons gazeuses, 29 % pour les eaux minérales et eaux de source et 10 % pour les jus, le reste est pour les boissons alcoolisées.

La filière des boissons en Algérie, nous laisse constater d'après les données recueillies, que l'effectif augmente chaque année de 6%, il participe à 16 % de l'effectif du secteur agroalimentaire qui s'élève en 2009 à 120.0000 personnes. La sous filière des boissons gazeuses occupe la meilleure part du marché algérien.

Pour le secteur public jusqu'à l'année 2009, l'unité de Tolga du groupe BGA, reste productrice avec un effectif de 105 agents .

### 1.2.3 Fonctionnement de la filière de boissons non alcoolisées en Algérie

La filière des boissons non alcoolisées en Algérie ne se limite pas à une industrie complètement déconnectée de l'état, liée à des entreprises de Production Industrielle, elle prend en compte évidemment l'ensemble des forces auxquelles elles sont soumises (figure n°6)

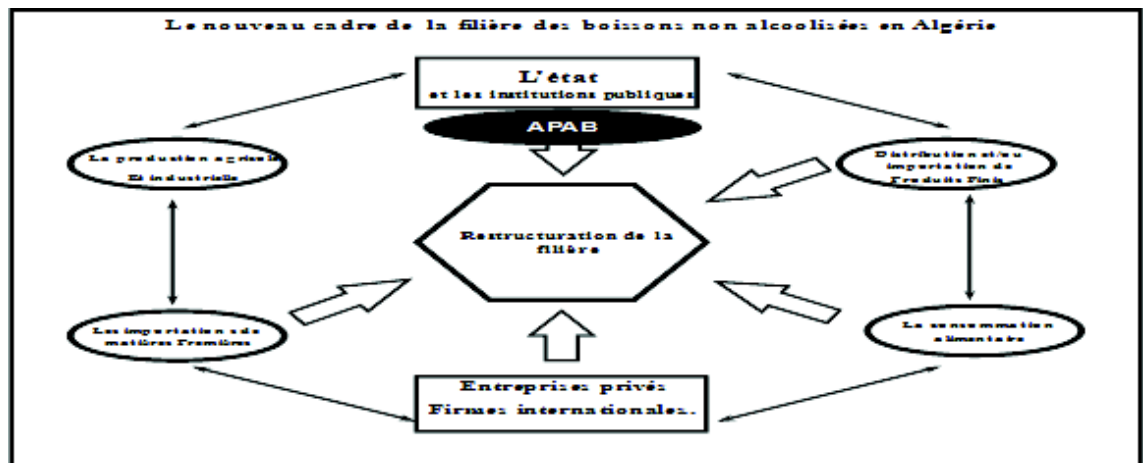


Fig n°6 : Nouveau cadre de la filière des boissons non alcoolisées en Algérie (909Boidin et al., 2005)

Pour obtenir un produit final des boissons, le processus de fabrication passe par plusieurs stades interdépendants, chacun de ces stades constitue un segment. Chaque segment réalise une fonction bien précise et, pris individuellement, peut être considéré comme métier que nous allons décrire succinctement en partant de l'amont vers l'aval, avec quatre principaux maillons : l'approvisionnement – la production – la commercialisation – la consommation. A tout ceci s'ajoute l'import et l'export de ces boissons.

L'analyse dynamique de la filière dans sa globalité a fait ressortir l'existence d'un marché important, avec une croissance moyenne forte pour tous les produits vu les capacités de production disponibles.

Selon les données du Centre National de Registre de Commerce (**CNRC**, 2009), il existerait 1632 entreprises de boissons non alcoolisées avec une production de 30 millions d'hectolitres.

Le marché algérien est envahi par une multitude de marques, d'où un nouveau cadre de la filière des boissons non alcoolisées est apparu avec une dominance du secteur privé et la concurrence de certaines marques étrangères

### 1.2.3.1 L'approvisionnement

De façon plus générale, et suivant la **figure n°7**, la filière des boissons en Algérie présente trois types d'acteurs :

- l'Approvisionnement en matières premières ou semi-finis,
- les Producteurs / Conditionneurs,
- les Distributeurs

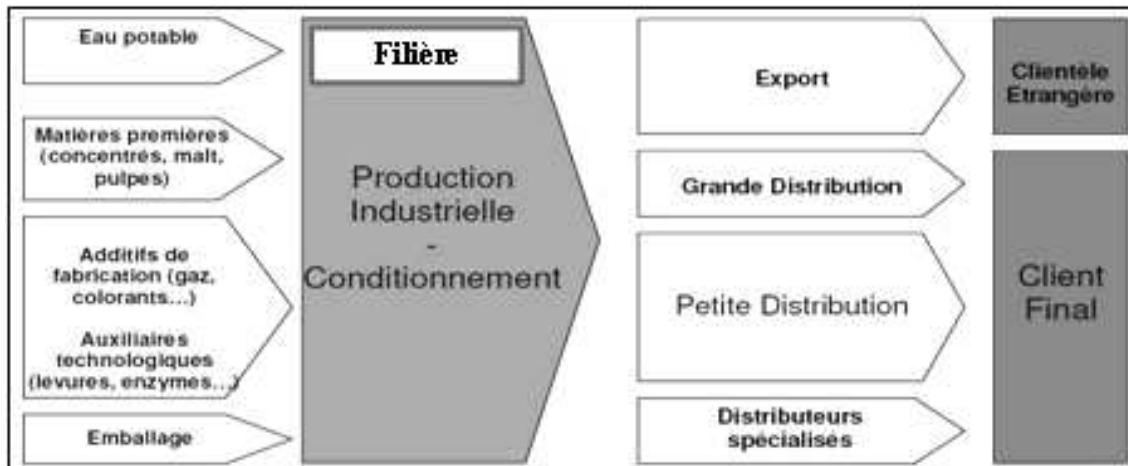


Figure n° 7 : Présentation de la filière des boissons (BOIDIN et al., 2005)

En Algérie, le secteur agroalimentaire ne couvre pas réellement les besoins du marché, il fonctionne sur la base des matières premières importées qui constituent l'essentiel de la structure des produits alimentaires fabriqués par les entreprises publiques et privées.

En effet, ces dernières années, l'industrie des boissons a recours à des matières premières (sucre, concentrés pour jus, extraits pour boissons gazeuses) importées de diverses régions du monde (Brésil, USA, Europe).

Dans cette filière, les fournisseurs de matières premières constituent un maillon extrêmement important du fait de leur position stratégique dans la chaîne de fabrication de ces produits. Ils approvisionnent directement les producteurs en matières premières nécessaires pour la fabrication de ces boissons.

Après l'indépendance, et après la nationalisation des biens, l'industrie nationale de transformation des fruits reste marquée par l'ENAJUC, et par la prépondérance de petites entreprises telle NCA Rouïba utilisant de technologies obsolètes.

Jusqu'à l'année 2000, L'ENAJUC, était composée de cinq filiales réparties généralement à proximité des zones de production, avec une capacité totale pour les quatre filiales (spécialisées dans la transformation des agrumes) de 80000 tonnes/an (BGA, 2009).

Le taux d'utilisation de ces capacités est d'environ 34%, ce qui montre que ces capacités sont largement sous-utilisées par ces entreprises.

Le groupe était confronté à une contrainte d'approvisionnement et également à un problème de modernisation des équipements et de mise à niveau technique, ce qui a obligé l'Etat à les vendre pour des opérateurs privés.

Durant les premières années qui ont succédé l'indépendance, l'Etat a opté pour l'installation des unités des jus à proximité des vergers des agrumes et autres fruits (N'gaous à Batna et Jucob à la Mitidja) pour faciliter la transformation et le transport.

Le manque de matière première est l'une des raisons qui a laissé le secteur privé récupérer la majorité des entreprises publiques, il possède une grande flexibilité dans ses activités et s'adapte parfaitement aux fluctuations des approvisionnements locaux en variant ses gammes de produits et en recourant à l'importation d'extraits et du concentré.

Le **tableau n°4** présente l'évolution des quantités de fruits transformés par l'industrie algérienne

Quantités de fruits transformées	Années
<b>23 000</b>	1973
<b>24 511</b>	1974
<b>23 950</b>	1975
<b>21 000</b>	1980
<b>18 000</b>	1981
<b>13 000</b>	1982
<b>6 465</b>	1983
<b>22 230</b>	1984
<b>5 194</b>	1997
<b>10 300</b>	1998
<b>14 091</b>	1999
<b>10 621</b>	2000
<b>15 544</b>	2001
<b>15 000</b>	2002

Tableau n°4: Evolution des quantités transformées par l'industrie algérienne (Tonnes)  
(MADR, 2002).

Les quantités d'agrumes utilisées par l'industrie de transformation sont estimées à 15000 T en 2002. Durant la période 1997-2002, la quantité moyenne utilisée étant de 11879,9 T ; la quantité maximale utilisée a été de 15544 T en 2001 et la quantité minimale est de 5194 T en 1997. Cependant, la quantité moyenne utilisée au cours de la période 1973-1979 a été de 24073,5 T tandis que la quantité moyenne utilisée au cours de la période 1980-1984 n'a été que de 16139 tonnes.

On déduit à partir de ces données que durant la période (2000 – 2002), et malgré la mise en place du dispositif PNDA, une perturbation d'une part et une baisse d'autre part de la production agrumicole.

Selon que le produit fabriqué est une boisson gazeuse ou un jus de fruit, celui – ci est fabriqué à partir du concentré importé vu que la production nationale des huiles essentielles ou des fruits n'arrivent pas couvrir les quantités demandées par la transformation.

La valeur et la quantité de concentré d'orange importée est indiquée dans le **tableau n°5** ci-dessous.

2008	2007	2006	Année
			Quantité importée
<b>2 102 513</b>	<b>834 585</b>	<b>922 113</b>	Concentré d'orange

Tableau n°5 : Quantité importée de concentré d'orange (CNIS, 2009).

D'après les données du **tableau n°5**, l'importation du concentré de jus est perturbée, l'année 2008 a connu une forte importation par rapport à 2006 et 2007, ceci revient aux fournisseurs nationaux qui apparaissent sur le marché et à la création de nouveaux producteurs dans le secteur. .

La plupart de ces importations, à l'instar de celles du Brésil proviennent d'Allemagne, d'Arabie Saoudite, d'Australie, d'Egypte, d'Espagne, de France, d'Italie, de Pologne et de Tunisie.

En 2005, les importations du concentré d'agrumes provenaient essentiellement du Brésil et d'Egypte ; arrivant à l'année 2008, elles proviennent uniquement du Brésil (**annexe I**, tableau n°1).

Pour satisfaire le besoin des industriels en sucre, et sachant que notre pays n'est pas un producteur de cette matière, l'Algérie a recours à l'importation du sucre qui occupe une place importante dans la fabrication des boissons.

C'est le groupe CEVITAL, une entreprise privée, avec des capacités très importantes de raffinage qui est actuellement le principal fournisseur des producteurs de boissons.

L'approvisionnement en sucre ne connaît pas de difficulté en matière de disponibilité puisque CEVITAL arrive à lui seul à satisfaire 57% du marché national, le reste est couvert par les importations de la part des importateurs privés.

Le marché algérien est estimé à 1 million de tonnes, dont 30% sont destinées à l'industrie de boissons.

CEVITAL a évalué l'utilisation du sucre blanc pour la production de boissons sucrées à moins de 80000 tonnes annuellement, alors que la consommation nationale de ce produit est estimée à un million de tonnes/an.

En plus du sucre recristallisé, CEVITAL dispose du sucre liquide qui est 20 % moins cher que ce dernier avec une capacité de 600 tonnes par jour, qui pourra satisfaire les besoins des producteurs de la filière des boissons non alcoolisées dans les années à venir .

Les producteurs de boissons reprochent au groupe CEVITAL de contrôler le prix du sucre et réclament la suppression des 30% de droits de douanes appliqués aux importations de sucre blanc pour libérer les prix.

D'autres matières « dites les additifs alimentaires » sont nécessaire à la formulation des boissons. Ce sont des substances chimiques fabriquées par synthèse ou isolée par extraction, soumise à une autorisation administrative et réglementaire, ces substances sont : les acides, les extraits aromatiques, les huiles essentielles et les colorants.

Pour les entreprises de la filière, certaines de ces quantités sont importées de l'étranger, d'autres proviennent des entreprises algériennes privé ou public.

En ce qui concerne l'importation des essences aromatiques, les principaux fournisseurs La France, le Nicaragua et l'Allemagne. La Chine est fournisseur pour l'acide citrique.



Malgré l'existence de fournisseurs locaux, les entreprises cherchant une bonne qualité de matières premières, ne peuvent s'approvisionner auprès de ces derniers. Ils ne sont pas encore arrivés à garantir la disponibilité de ses intrants, de bonne qualité et à des prix compétitifs.

Comme unique voie possible pour la sauvegarde de cette industrie, ces entreprises ont recours aux importations qui se voit fortement pénalisée par des droits de douane .

En plus du besoin de ces matières premières, les boissons ont besoin de la disponibilité d'un emballage commetout produit commercialisé.

En Algérie, les boissons non alcoolisées sont livrées au consommateur algérien dans des emballages divers : verre, plastique, métal ou carton.

En plus du verre, les boissons sont emballées dans des bouteilles en plastique. Le carton est destiné aux jus de fruits.

Suite à la mauvaise qualité des bouteilles en verre fournies localement (taux de rebut élevé et durée), certaines entreprises ont recours à l'importation de bouteilles en verre (Turquie).

Pour les équipements et les machines, les entreprises de la filière ont recours à l'importation pour assurer une meilleure performance et une dernière technologie.

Le tableau n°6 présente les importations algériennes en équipement agroalimentaires.

						Année
2007	2006	2005	2004	2003	2002	Pays
<b>26,6</b>	<b>34,1</b>	<b>28,2</b>	<b>32,9</b>	<b>33,0</b>	<b>33,2</b>	France
<b>36,4</b>	<b>24,6</b>	<b>16,9</b>	<b>20,9</b>	<b>31,4</b>	<b>35,7</b>	Italie
<b>10,3</b>	<b>9,8</b>	<b>16,2</b>	<b>8,2</b>	<b>2,1</b>	<b>3,4</b>	Allemagne
<b>9,8</b>	<b>8,1</b>	<b>6,8</b>	<b>5,4</b>	<b>6,6</b>	<b>8,3</b>	Espagne

Tableau n°6 : Importations algériennes d'équipements agroalimentaires en 2007(%)

(Anonyme, 2010)

L'Algérie est considérée comme le 40<sup>ème</sup> pays importateur d'équipements agroalimentaire à l'échelle mondiale.

La France et l'Italie sont les deux principaux pays fournisseurs et ont accentué leur position en 2006 et 2007 (environ 60% des importations) tandis que les autres pays européens sont quasiment absents du marché algérien.



Pour les pays asiatiques, la plus grande part provient de la Chine (3,6 % de part du marché en 2007 et 6<sup>ème</sup> pays fournisseur).

Pour le bouchage des récipients, il existe divers types de capsules et de couvercle pour les bouteilles chacun est adapté à un type déterminé d'ouverture. Les matières dont on fabrique sont principalement le fer blanc, le fer noir, l'aluminium et diverses matières plastiques.

Au niveau de l'industrie des boissons, les équipements et appareillages sont constitués en majeure partie en acier inoxydable.

Ainsi, l'ensemble de ces fournitures qu'elles soient produites en Algérie, ou importées font de la filière des boissons une industrie agro-alimentaire par la variété des produits qu'elle fabrique pour satisfaire les besoins de ses consommateurs.

### 1.2.3.2 La production

la filière boissons en Algérie est celle où l'intensité concurrentielle est la plus forte. Elle est largement dominée par le secteur privé qui forme une structure industrielle oligopolistique.

Le nombre d'entreprises privées opérant dans l'industrie des boissons avoisine les 1632 dont la majorité se caractérise par des parts de marchés très faibles (1%) et des pratiques informelles de leur activité. Comme nous l'avons déjà souligné, seules quelques entreprises dominent ce marché dont les deux firmes multinationales Pepsi et Coca Cola.

Cette filière est l'une des plus importantes dans le Maghreb, avec une production (toutes catégories confondues) de 30 millions d'hectolitres en 2009 (**BENALI,2009**). La seconde place est occupée par la Libye avec une capacité de production estimée à 200 millions d'hectolitres, vient après la Tunisie avec 55 millions d'hectolitres et enfin le Maroc qui produit 40 millions d'hectolitres

Sur ce nombre élevé d'entreprises enregistrées dans l'activité des boissons au CNRC, seules 700 à 800 activent réellement.

#### 1.2.3.2.1 Répartition des entreprises par régions et par sous filière

Avec les réformes économiques et le processus de privatisation qu'a connu le secteur industriel en Algérie, le nombre d'entreprises ne cesse de s'agrandir.

Durant les années 1970/1980 secteur des boissons fut dominé par le groupe GBA.

L'année 1990 a vu la naissance du secteur privé qui s'est développé très rapidement surtout depuis 1996, avec des marques nationales ainsi que des franchises et des groupes étrangers.

Parlant des entreprises de la filière, elles sont quasiment toutes privées, la tendance générale à l'oligopolisation, laisse une centaine d'entreprises couvrir plus de 80% du marché (à titre illustratif, dans la filière BNA, 50% de parts de marché sont détenues par 1,5% des opérateurs) (**Annexe II**, tableau n°2).

Au niveau national la production de ces boissons est assurée par 235 unités pour les eaux gazeuses, 44 unités pour les jus de fruits, et 48 unités pour les eaux minérales, en plus de 800 embouteilleurs .

Pour le nombre exacte des entreprises activant dans le secteur, une confusion des chiffres est créé entre le Centre national du registre du commerce et l'APAB ;

La première avance le chiffre de 1700 producteurs de boissons inscrits sur ses listes en fin 2009, la seconde parle de 700 qui activent réellement sur le terrain. Le reste étant versé dans la sphère informelle et l'activité saisonnière.

Une autre étude, réalisée par le programme Euro-développement PME (EDPME) en coordination avec l'APAB avance plutôt 400 véritables producteurs .

Pour les entreprises privés qui constitue la filière, la figure n° 8 met en évidence leur évolution pour la période 2003- 2010.

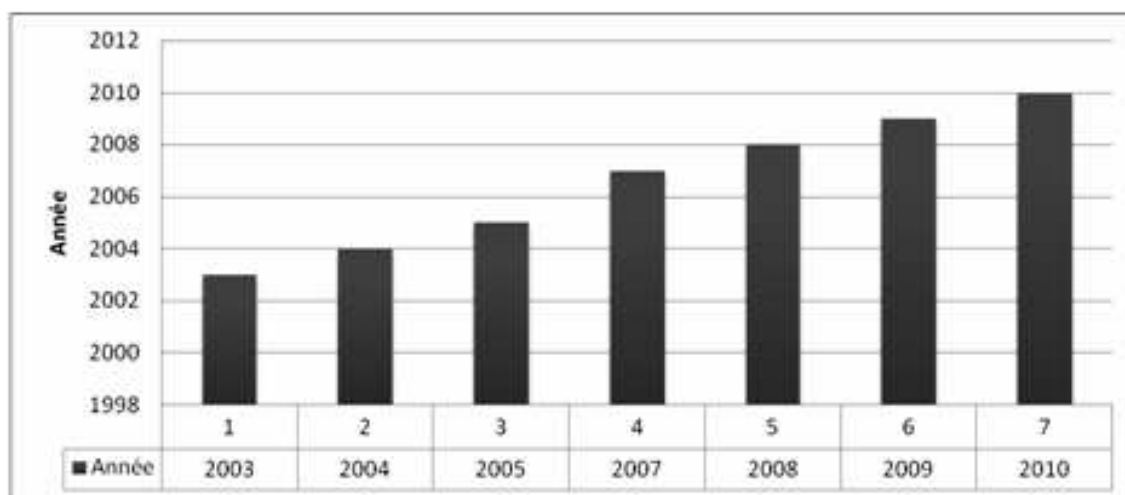


Fig n°8 : Nombre d'entreprises privés au niveau de la filière des boissons algérienne (Notre propre élaboration)

En 2003, le secteur privé de boissons compte 1200 entreprises selon le registre du commerce. Ce nombre passe à 1400 unités en 2004 et à 1465 en 2005. Ce nombre s'élève progressivement, pour accroître en 2008 à 1627 suite à l'achèvement du processus de privatisation des entreprises et le rachat de ces entreprises par des opérateurs privés ou étrangers.

Pour l'année 2010, le nombre est estimé à 1674 dont 68 sont des producteurs de boissons alcoolisées.

Parmi ce nombre d'entreprise s(environ 1700), seulement 700 à 800 entreprises paraissent dignes d'être considérées comme des professionnels de la matière (BOIDIN., 2009).

D'après les données recueillis auprès de CNRC, le nombre des producteurs des boissons non alcoolisées au niveau national, (arrêtés au 20 Juin 2009), est de 1632 entreprises de boissons non alcoolisées. Elles sont présentes dans l'ensemble des 48 wilayas que compte le pays.

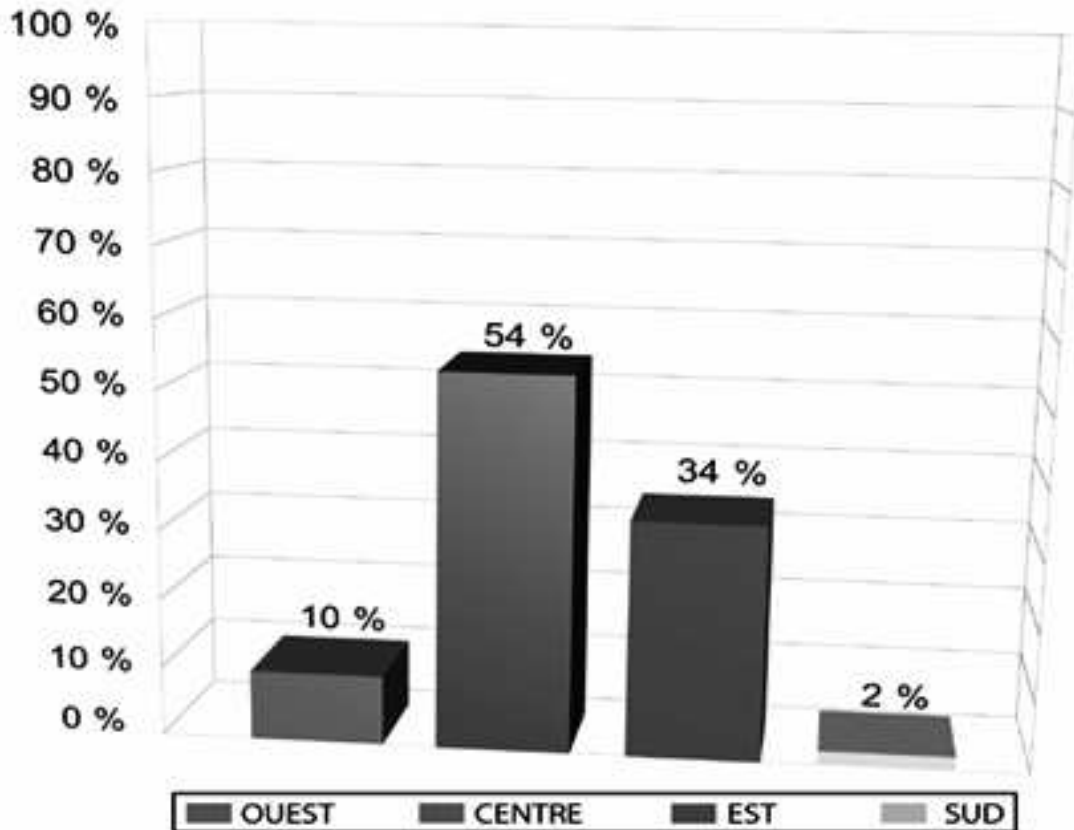
C'est dans la wilaya d'Alger qu'activent le plus grand nombre de producteurs (**262**), suivie respectivement de Batna (**133**), Blida (**89**), Bejaïa (**78**), Boumerdes (**62**), Oran et Tipaza (**61 chacune**), Sétif (**55**), Tizi Ouzou (**51**), Constantine, Mascara, Chleff (**46**), Tébessa

et Bouira (**31 chacune**) pour ne citer que celles-ci. Le nombre le plus faible est enregistré

dans les wilayas de Tindouf (**4**), El Oued et Illizi Tissemsilt (**2 chacune**) (CNRC., 2009).

En 2009, la région Centre occupe la première place avec 385 entreprises toutes catégories confondues de boissons non alcoolisées, suivi de près par la région Est avec 309 entreprises.

La **figure n°9** ci-dessous présente la part des entreprises de la filière en 2005, c'est la région Centre qui monopolise la première place avec 54 % suivi de la région Est mais avec une part plus faible de 34%. L'augmentation réalisée dans le nombre d'entreprises créées dans la région Est revient aux nouvelles entreprises qui se sont ouvertes dans la wilaya de Bejaia exceptionnellement.



*Fig n°9 : Part des entreprises de la filière à travers le pays*

(BOIDIN et al., 2005).

Pour la sous filière des boissons gazeuses, avec un total de 85 entreprises qui constitue la part de lion, celle des jus de fruits participe avec 13 entreprises seulement Au niveau de la région du sud, on remarque la quasi absence des sous filières des jus de fruit et d'eaux minérales (2 %).

En 2009, et d'après les données recueillies au niveau du CNRC, le centre du pays occupe toujours la première place avec une part de 60%, suivi de la zone EST avec 38%.

Selon les avis partagés par la majorité des opérateurs du secteur, certains intervenants sont carrément non identifiés puisqu'ils fabriquent leurs breuvages dans des ateliers clandestins et, de ce fait, pénalisent lourdement les professionnels du secteur et les marques connues. Par exemple, en ce qui concerne la sous filière des Eaux minérales, sur une soixantaine de dossiers présentés à la commission permanente des eaux minérales

naturelles et des eaux de sources, instituée auprès du ministère, 13 seulement ont bénéficié du label "eau minérale naturelle" et présentent donc des propriétés thérapeutiques.

Les marques Béni Haroun, Guedila, Saida, Youkous, Djemila, Mouzaia, El Golea, Batna, Toudja, Ifri, Messerghine, Sidi Driss et Hammamet ont été admises par la commission entant qu'eaux minérales. Leurs producteurs sont en conformité avec la réglementation en vigueur, donc sont autorisés à commercialiser leurs eaux sur les marchés national et international.

Dix autres appellations ont été classifiées dans la catégorie des eaux de sources à savoir Sidi Khelifa, Hayet, Alma, El Melez, Helouane, Oumalou, Togi, Ayris, Ovital et Thevest.

Pour l'année 2010, la production de l'eau embouteillée en Algérie est disputée au total par 48 opérateurs réparties entre 21 intervenants dans la commercialisation de l'eau minérale et 27 dans l'exploitation de l'eau et un total de 73 marques concurrentes qui évoluent dans un marché national à des prix les plus bas du monde

### 1.2.3.2 Evolution de la production des boissons

Le marché et la filière des boissons connaissent des transformations importantes en Algérie et focalisent l'intérêt de plusieurs investisseurs dans le cadre du processus de privatisation des entreprises publiques et de la libéralisation du marché. Les entreprises sont extrêmement nombreuses, malgré que la situation reste assez contrastée selon les sous filières.

Le **tableau n°7** affiche les quantités de la production avant le retrait du secteur public de la filière des boissons non alcoolisées.

1987	1986	1985	1984	Année Produits
<b>1706000</b>	<b>176000</b>	<b>1553000</b>	<b>1271000</b>	Boissons gazeuses
<b>1571000</b>	<b>1218000</b>	<b>1118000</b>	<b>1129000</b>	Eaux minérales

*Tableau n°7 : Production des boissons de 1984 à 1987 (Hectolitres).*

(ONS, 1988)

Selon les données du **tableau n°7** ci-dessus, la production des boissons gazeuses et eaux minérales évolue tout le long des années de 1984 à 1987. Au cours de ces années, la plus grande part du marché était accaparée par le secteur public.

La quantité produite des boissons non alcoolisées du début des années 80 jusqu'au début des années de la nouvelle restructuration du secteur public, indique que la production n'est pas stable (en fluctuation), suite aux conséquences de la crise pétrolière de 1986 qui a eu des effets néfastes sur le niveau de production des différentes sous filières. L'augmentation de la production à partir de 1985 revient au développement du secteur privé

de la filière des boissons, avec la présence sur le marché des grands leaders internationaux (Coca et Pepsi).

D'après les données affichées dans le tableau n°8, et concernant le secteur public, la production des boissons gazeuses et des eaux minérales est instable de 1989 à 1994, avec une capacité de production en décroissance. Pour les jus de fruits, la quantité produite est instable mais à partir de 1993, cette production va en augmentant.

1994	1993	1992	1991	1990	1989	Années	
						Produits (10 <sup>3</sup> hl)	
<b>900,5</b>	<b>1006,5</b>	<b>1048</b>	<b>938</b>	<b>1067</b>	<b>1234</b>	Production	Boissons gazeuses
<b>2802</b>	<b>2802</b>	<b>3511</b>	<b>3511</b>	<b>3511</b>	<b>3511</b>	Capacité	
<b>662,2</b>	<b>742,3</b>	<b>830</b>	<b>657</b>	<b>873</b>	<b>970</b>	Production	Eaux minérales
<b>2355</b>	<b>2355</b>	<b>2372</b>	<b>2372</b>	<b>2372</b>	<b>2372</b>	Capacité	
<b>17762</b>	<b>14491</b>	<b>10036</b>	<b>20218</b>	<b>10547</b>	<b>15720</b>	Production	Jus de fruits et nectars (tonnes)
<b>66419</b>	<b>66419</b>	<b>66419</b>	<b>66419</b>	<b>66419</b>	<b>66419</b>	Capacité	

*Tableau n°8 : Quantités Produites par le secteur public des boissons non alcoolisées de 1989 à 1994).*

(ONS, 1996)

En comparant les tableaux n°7 et n°8, ci-dessus, on peut dire qu'à partir de la fin des années quatre vingt, le secteur public a commencé à perdre ses capacités de production vu l'obsolescence de ses équipements et la perte de ses parts de marché du fait de la concurrence des entreprises du secteur privé

Le **tableau n° 9** présente la quantité des différentes catégories de boissons produites par le secteur public pour une période d'une dizaine d'années

Eaux minérales	Jus de fruits	Boissons gazeuses	Produits (10 <sup>3</sup> hl)
			Années
599.2	17698,0	599.1	1997
552.4	23835,0	375.3	1998
559.5	24287,0	315.4	1999
288.8	35163,0	299.1	2001
320.0	36758,0	184.0	2002
340.0	38147,0	169.0	2003
331.7	41446,0	177,7	2004
144.9	35975,0	102.0	2005
235.9	29399,0	76.6	2006
128.2	9173,0	116,7	2007
128.2	651,0	60,85	2008

Tableau n°9 : Quantités Produites par le secteur public des boissons non alcoolisées pendant une dizaine d'années

(ONS, 2010).

D'après le tableau n°9, à partir de 1997 la production du secteur public des boissons décroît le long des années pour les boissons gazeuses et les eaux minérales

Le secteur public des eaux minérales était représenté par GBA qui dispose des concessions des sources Saïda, Batna, Mouzaïa, Ben Haroun avec une capacité d'embouteillage de 1,7 millions hl pour une production 2002 qui a chuté à 343.000 hl. C'est à partir de l'année 2000 que le processus de privatisation est entamé suite à la détérioration des ressources financières des entreprises qui étaient privatisées à l'échelle nationale par la suite, produisant des boissons gazeuses et eaux minérales (EMAL, EMIS et EMIB).

Les boissons gazeuses et les eaux minérales représentent 82% de la production, les jus de fruits 5%

A la fin 2003, la filière comptait plus de 14000 employés, (BOLDIN, 2005). Les sous filières produisaient (boissons alcoolisées y compris) en volume près de 13 millions d'hectolitres pour une population de l'époque de 32 millions d'habitants.

Production	Quantité produite (hl)
	Produits
5 323 440	Eaux embouteillées
5 323 440	Boissons gazeuses
649 200	Les jus de fruits

Tableau n°10 : Production de boissons non alcoolisées du secteur privé en 2003.

(BOIDIN et al., 2005)

Si on fait l'analyse de la production de la filière à partir des années où le secteur public était quasi monopole, on remarque qu'elle n'était pas stable pour les trois sous filières, elle va en décroissance jusqu' à l'année 2008

La production totale toutes marques confondues (secteur public et privé) couvraient largement les besoins nationaux, pendant les années qui précédaient les réformes, avec une part majeure pour le secteur privé.

Avec le début du processus de privatisation des entreprises de la filière des boissons, la production annuelle des boissons non alcoolisées a connu une augmentation depuis 2005, avec une croissance estimée à plus de 26% .

En 2005, cette production de boissons est passée à 179 millions de litres. En 2006, l'augmentation était évaluée à 15,6%.

A la fin de l'année 2008, avec le ralentissement du processus de privatisation, la production s'élève à 25 millions d'hectolitres de boissons, pour arriver à 30 millions en 2009 avec un chiffre d'affaires de 50 milliards de DA .

Il est important de signaler que malgré les stratégies prises par l'état envers cette filière et les moyens mises en œuvre par les franchises, la filière a pu résister et a connu un très fort développement de ses activités et souvent des entreprises à marché régional sont présentes aujourd'hui sur l'ensemble du marché national. Ce marché national est satisfait exclusivement par la production nationale (99%)

Avec le nombre important de producteurs qui existe sur le marché national, et malgré la forte capacité de production, les chiffres sont loin de refléter la réalité de cette filière, suite à la forte concurrence déloyale et le marché informel important échappant à tout contrôle des autorités publics.

Pour les boissons gazeuses, les producteurs les plus dominants sont respectivement Hamoud Boualem - Coca cola avec ses trois entreprises franchisées (Fruital- investisseur Espagnol au Centre, SBC Skikda et SBOA à l'Ouest), Pepsi Cola (ABC, SBC Sétif), les boissons Mami à Sétif, L'Exquise des frères Rahma. Hamoud Boualem qui possédait à lui seul 25% du marché algérien se trouve en deuxième position après Coca cola qui détient la première place avec une part de 30%. Cependant, pour Hamoud il accapare toujours la première place en ce qui concerne la zone centre d'Alger avec une part de 50%

Concernant la sous filière jus de fruits, le marché compte également des leaders tels NCA Rouiba des frères Othmani, Vitajus, Jutop producteurs de la wilaya de Blida, et Bon jus d'Alger.

Dans cette catégorie de boissons, Flash était parmi les premières entreprises à s'imposer avant de céder sa place aux autres producteurs.

Pour les Eaux minérales, La première place revient à l'entreprises Ifri de Bejaia, en plus de Mouzaia et Ben Haroun qui sont rachetées par le groupe SIM.

La production nationale en boissons (toutes boissons confondues) enregistre 400 millions d'hectolitres par an ;

Pour la sous filière boissons gazeuses et Eaux minérales, elles participent avec une quantité de 800 millions de litres par an

### **1.2.3.3 la Commercialisation**



Pour mieux acheminer leurs produits chez les consommateurs, les différentes entreprises doivent disposer de leurs centres de distribution. Ces derniers achètent la production et l'écoulent à travers leurs propres réseaux de distribution.

La figure n°10, décrit l'organisation commerciale de la filière des boissons non alcoolisées en Algérie.

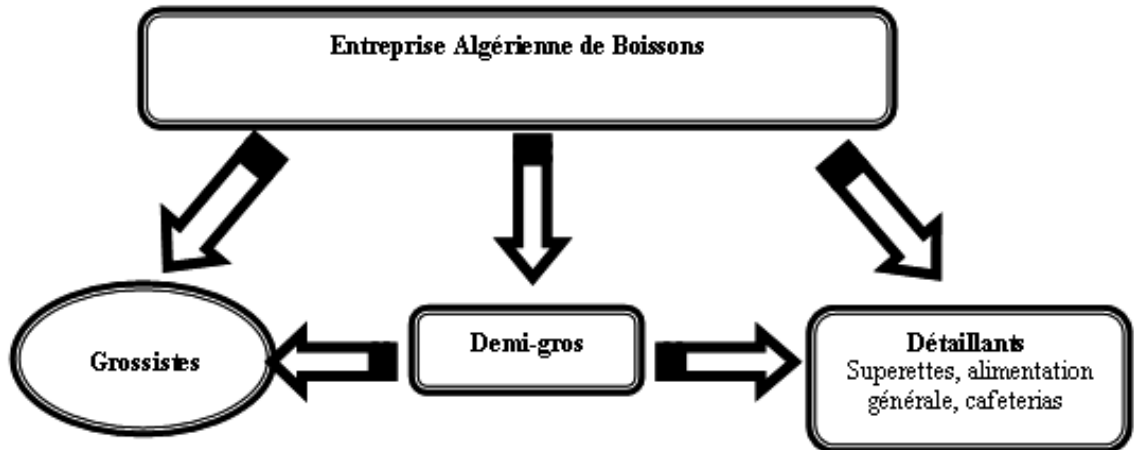


Fig n° 10: L'organisation commerciale de la filière des boissons en Algérie (BOUSSEKSOU et al.,2009)

Pour assurer la distribution de leurs produits, globalement, la plupart des entreprises, surtout les plus dominantes du marché national, ont recours à trois types de circuits classés comme suit :

**Type 1 : circuit court**

Producteurs de boissons  $\Rightarrow$  Détaillants  $\Rightarrow$  Consommateurs.

**Type 2 : Circuit mi – long**

Producteur de boissons  $\Rightarrow$  Grossistes  $\Rightarrow$  Détaillants  $\Rightarrow$  Consommateurs.

**Type 3 : Circuit long**

Producteur de boissons  $\Rightarrow$  Dépositaires  $\Rightarrow$  Grossistes  $\Rightarrow$  Détaillants  $\Rightarrow$  Consommateurs.

La quasi totalité des entreprises utilisent 3 voire 4 types de vente différents. Cette absence de sélection est rarement très efficace en matière de coûts.

En général, la majorité des entreprises de la filière organise leurs ventes en réseaux afin de mieux répondre aux exigences de leurs clients en termes de qualité des produits, de respect des commandes, ainsi que du temps de livraison.



### · La vente directe

Après des détaillants, qui se composent par des vendeurs demi-gros, superettes, alimentations générales, cafétérias et restaurants), ce type de vente s'opère exclusivement dans la wilaya et sa périphérie.

Après des institutions, c'est un réseau qui s'occupe essentiellement de la distribution pour les aéroports, les hôtels classés, les bases vie (casernes, Sonatrach...) et les universités.

### · La vente indirecte

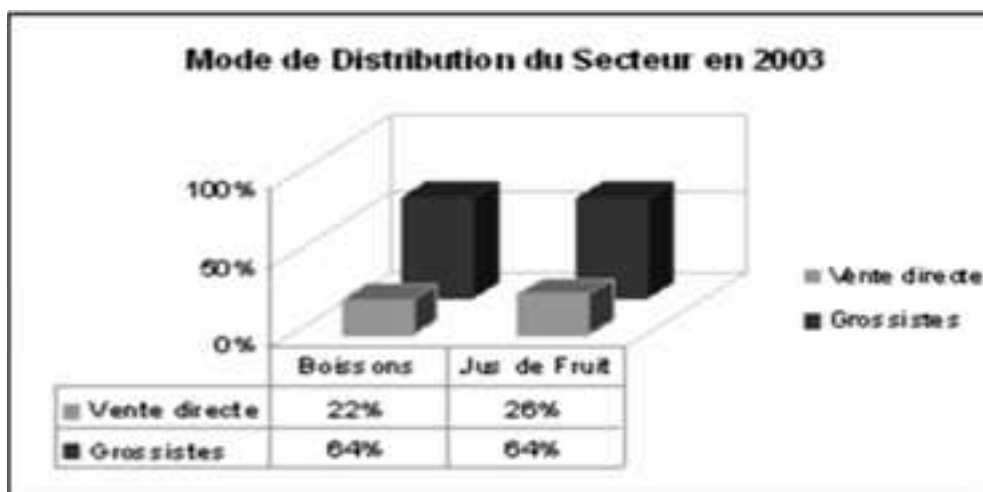
Ce type de vente est réalisé au niveau de la Direction Commerciale de l'entreprise qui se charge de la clientèle constituée des grossistes assurant la couverture du produit au niveau national (les wilayas ou zones de clientèles non ciblées par le réseau des ventes directes,

Le consommateur final s'approvisionne régulièrement chez les détaillants lorsque les achats sont importants, il peut arriver qu'il les fasse chez un grossiste pour bénéficier des prix beaucoup plus réduits.

Les détaillants agréés sont approvisionnés sur place par les camions des entreprises de productions elles mêmes. Ces détaillants bénéficient d'une politique de prix qui s'appuie sur les réductions. Les autres détaillants s'approvisionnent auprès des grossistes très souvent appelés dépositaires qui dépendent directement des sociétés de distribution. Ces dernières comme nous l'avons annoncé plus haut achètent la production auprès des entreprises pour ensuite l'écouler à travers leurs réseaux de distribution.

La distribution est assurée par les camions des entreprises productrices, ce qui mobilise des capacités de transport très importantes et requiert des logistiques adéquates, avec des coûts de distribution élevés.

Les circuits de distribution se distinguent, en Algérie, par l'absence, de la Grande distribution. Quand celle-ci existe, elle se présente sous forme de magasins de grande surface de taille réduite par rapport aux standards internationaux (moins de 1000 m<sup>2</sup>), dits improprement « supérettes ». Cette absence de la grande distribution oblige les grossistes (selon les chiffres, 70% de la distribution est assurée par les grossistes) à travailler directement avec les détaillants comme elle contraint l'industrie agroalimentaire à développer un réseau propre de distribution, obligation à l'origine d'une hausse des coûts. La **figure n°11** met en évidence le mode de distribution au niveau de la filière.



*Fig n°11 : Mode de distribution de la filière des boissons en 2003 (BOIDIN et al, 2005).*

La distribution des boissons gazeuses se fait beaucoup plus chez les grossistes (64%) que la vente directe (alors que les jus de fruits sont en plus grande partie distribués par la vente directe (26%) plus que les boissons gazeuses et les eaux minérales.

Actuellement, les entreprises de la filière au-delà de leur principale fonction de fabrication, apportent un plus à leurs clients qu'elles considèrent comme des partenaires à part entière. Elles mettent à leurs disposition des camions et fourgons et chaque client est livré au minimum une fois par semaine à des horaires convenus.

D'après les résultats du **tableau n°11**, des opérateurs privés constituent le commerce de gros et de détail des boissons non alcoolisées.

**Tableau n° 11 : Opérateurs privés impliqués dans le commerce de détail et de gros des boissons non alcoolisées en Algérie en 2009. (CNRC,2009).**

Activités	Personne physique	Personne morale	Total
Commerce de détail	3106	55	3161
Commerce de gros	5424	762	6186
Total	8530	817	9247

Il existerait 9247 commerces en Algérie, que l'on pourrait classer en trois catégories : les magasins de détails, les grossistes et les dépositaires.

S'appuyant sur des statistiques du CNRC (2007), sur les commerces multiples des principales agglomérations du nord du pays (Alger, Annaba, Constantine, Oran), la fiche de synthèse relève 459 supérettes, 77 supermarchés et 22 hypermarchés.

Ces dernières années, 60% du marché algérien de la distribution des boissons gazeuses et d'eau minérale est contrôlé par les grossistes alors que les grandes surfaces commerciales contrôleraient les 40% restantes.

En Algérie, seulement 24% des entreprises de la filière couvrent l'ensemble du pays, 12% de ces producteurs rayonnent sur leur région d'activité alors que 63% distribuent leurs produits seulement sur leur wilaya.

En Algérie, Fruital (Coca cola) est l'un des plus importants des trois distributeurs des entreprises produisant les boissons, il détient l'un des plus grands réseaux de distribution sur le segment des boissons gazeuses avec des systèmes de distribution modernes et optimisés permettant de satisfaire les demandes de tous les clients et consommateurs. Il distribue ses produits dans 13 Wilayas : Grand Alger, Tizi Ouzou, Médéa, Djelfa, Blida, Ain Defla, Boumerdes, Brouira, Bordj Bou Arréridj, Tipaza, Laghouat, Ghardaia et Tamanrasset.

Dans ce secteur, il reste beaucoup à faire. Il est nécessaire d'organiser la grande distribution à travers un rapprochement progressif entre les producteurs, les intermédiaires, les grossistes et enfin les consommateurs, car même si les pouvoirs publics ont toujours évoqué le problème de la désorganisation de la distribution en Algérie, les moyens font défaut, notamment pour les centrales de stockage et de conditionnement des produits alimentaires

notamment les produits frais (jus de fruits). C'est l'opérateur privé «Cevital » tente d'investir en réalisant une centaine de supermarchés à travers le pays dans les prochaines années pour arriver à résoudre le problème.

### 1.2.3.4 La Consommation

---

Ces dernières années, ce qui caractérise le marché algérien des boissons, c'est l'évolution de la consommation des jus de fruits, sans oublier la sous filière des boissons gazeuses qui, selon l'EDPME, est au stade de la maturité.

On assiste encore à une forte demande pour les eaux minérales. Cette dynamique s'explique par de nouvelles habitudes de consommations et des investissements en matière de distribution de bouteilles d'eau au niveau national.

Le marché algérien des boissons non alcoolisées est très lié au régime alimentaire traditionnel, il n'en demeure pas moins que les produits mis sur le marché se doivent constamment de respecter la loi dite des «6 S» (Saveur, Santé, Sécurité, Service, Séduction et Satisfaction). L'analyse du marché, en 2005, a fait ressortir une grande dominance des boissons gazeuses et des eaux embouteillées, comme produits hautement consommés localement .

#### **1.2.3.4.1 Exigences et habitudes du consommateur algérien**

Longtemps les boissons non alcoolisées surtout gazeuses ont constitué un substitut au dessert. La notion de boisson du terroir est très présente : des marques prestigieuses telles que Hamoud Boualem ou Mami profitent toujours de cette image.

En conséquence, il existe des référentiels de goût créés par ces marques. Les consommateurs comparent systématiquement les nouvelles marques à la première qu'ils ont eu à consommer souvent depuis leur enfance.

La consommation des boissons non alcoolisées en Algérie a connu ces dernières années une progression, elle varie dans le temps et dans l'espace suivant un certain nombre de paramètres :

- La Conjoncture économique : La libéralisation du marché mondial élimine toutes les formes de protectionnisme des états de leur économie nationale, cela impose systématiquement l'ouverture des marchés nationaux aux produits et marchandises étrangères ;
- Effet de mode : le consommateur algérien devient plus exigeant par rapport à la qualité des boissons grâce à la disponibilité des produits importés ;
- Le caractère saisonnier : Les ventes sont sujettes et sensibles à une variation saisonnière selon l'unanimité des spécialistes du secteur. Des pics de consommation sont également observés durant le mois de ramadhan durant lequel les algériens accompagnent systématiquement le repas de rupture du jeûne d'une boisson, généralement gazeuse. La boisson se trouve comme étant la plus consommée par la population durant les fêtes ;
- les habitudes alimentaires du consommateur algérien ont changé et sa consommation pour les eaux embouteillées a visiblement augmenté.
  - Un accroissement du pouvoir d'achat,
  - Une qualité accrue des produits,
  - Un effort sur le conditionnement (image / format / services au consommateur). Cette évolution provoque:
  - Une hyper segmentation pour suivre les modes et s'adapter aux habitudes de consommation. On constate, en effet, davantage de consommation nomade et augmentation des consommations individuelles au détriment des consommations familiales.

- Une augmentation de la valeur ajoutée des produits (santé, innovation...). A titre d'exemple, les préoccupations de bien-être et de forme de la population ont entraîné le développement des boissons lights .

Le consommateur est l'utilisateur final du produit, il doit être satisfait . A ce stade, la qualité se définit par rapport à une attente précise du consommateur.

En Algérie, le consommateur a des goûts prononcés pour les boissons ; celles qui sucrées et gazéifiées le satisferont.

Pour ce qui est du goût sucré, c'est une habitude alimentaire exigée, en général, pour tous les mets : pâtisserie, confiserie, etc. Ceci surtout à l'occasion des fêtes religieuses (mois de ramadhan).

Le goût gazéifié se trouve très recherché aussi car il provoque une certaine désaltération tout en donnant une satisfaction sensorielle très appréciée.

L'autre exigence concerne la coloration de la boisson. Le consommateur algérien recherche la couleur vive (Sélécto). Le prix encore est un facteur important dans la décision du consommateur.

Le pays est en train de voir virer les habitudes de consommation pour atteindre un schéma qui voit le prix devenir plus important que la qualité.

A travers toutes ces caractéristiques exigées par le consommateur algérien, le chiffre d'affaires de la sous filière des sodas détient 32% de la part du marché et la production de boissons gazeuse représente 41% de la production globale des boissons en Algérie.

Ces dernières années, l'Algérie est connue par une saison caniculaire qui coïncide pour de longues années encore avec le mois de ramadhan et une période de grandes chaleurs.

Cette situation de coïncidence a fait exploser la demande des boissons notamment gazeuses et fruitées.

L'algérien consomme 36 litres de boissons gazeuses (Hamoud Boualem, Coca cola, et Pepsi) ce qui pousse les entreprises à accroître leur production ( 24/24 et 7/7) pour satisfaire les besoins du consommateur en cette période (**HAMROUCHE et al .**, 2009).

#### 1.2.3.4.2 Evolution de la consommation

La consommation nationale moyenne en boissons rafraichissantes sans alcool serait la suivante (tableau n°12):

2007	2003	Années
		Produits
<b>49</b>	<b>35</b>	Moyenne
<b>22</b>	<b>16</b>	Eaux embouteillées
<b>4,7</b>	<b>2,4</b>	Jus de fruits
<b>22</b>	<b>16,6</b>	Boissons gazeuses

Tableau n°12 : Consommation nationale des boissons non alcoolisées en 2003 et 2007 (l /hab/an) .

(BOIDIN et al, 2005).

D'après le **tableau n°12** ci-dessus, on remarque que la consommation moyenne des boissons sans alcool est passée de 35 litres par habitant et par an en 2005 à 49 l/hab/an en 2007, avec une marge de progression des jus de fruits plus importante.

En terme de chiffre d'affaires, il a été enregistré une hausse annuelle de 30% pour les jus de fruits, suivie des eaux embouteillées avec 15% et les boissons gazeuses de 2 à 5%.

Malgré que la consommation des jus de fruits soit passée de 2,4 à 4,7 litres en 2007, ce chiffre n'arrive toujours pas à atteindre celui enregistré en Europe (23litres).

La consommation annuelle de l'Algérien en eau minérale est en moyenne de 16,5 litres, toujours faible par rapport à celle du Tunisien (70litres/hab/an) et 200 litres pour un Européen. Cependant, la consommation reste trop forte pour les boissons gazeuses où l'Algérie marque une consommation supérieure à celle des pays du Maghreb et Européens.

(BOUSLIMANI, 2009).

Selon une étude réalisée récemment par "Euro Développement PME", la consommation des boissons en Algérie est estimée à 49 l/habitant/an ( **MALKI** , 2008).

Le **tableau n°13** ci-dessous présente la consommation moyenne par sous filière et par catégorie d'âge en 2003 et en 2008.

Total		Eaux embouteillées		Jus de fruit		Boissons gazeuses		Produit Catégories
2008	2003	2008	2003	2008	2003	2008	2003	
<b>49,1</b>	<b>35,5</b>	<b>7,3</b>	<b>6</b>	<b>2,1</b>	<b>1,3</b>	<b>15,1</b>	<b>12</b>	Enfants
		<b>15,1</b>	<b>10</b>	<b>4,6</b>	<b>1,9</b>	<b>30,3</b>	<b>23</b>	Adolescents
		<b>34,9</b>	<b>26</b>	<b>7,6</b>	<b>2,6</b>	<b>25,0</b>	<b>19</b>	Adultes
		<b>21,2</b>	<b>3</b>	<b>2,5</b>	<b>0,8</b>	<b>9,1</b>	<b>5</b>	Seniors
		<b>22,5</b>	<b>6,5</b>	<b>5,1</b>	<b>2,0</b>	<b>21,5</b>	<b>16,6</b>	Volume moyen

*Tableau n°13: Consommation moyenne des boissons par sous filière et catégorie d'âge en 2003 et 2008 : (litre/hab/an) .*

D'après les données des deux tableaux ci dessus, il ressort que la consommation des

Différentes boissons a connu une progression durant les cinq années, passant de 35,1 à 49,1 litres/hab/ an. En 2009, la consommation a atteint 55 litres/ hab/ an, soit une hausse de 7% par rapport aux années précédentes.

Pour les eaux minérales seulement, la consommation est passée de 10 litres par personne et par an en 1992 à 16 litres par personne en 2009 (MALKI , 2008) . Cette hausse s'explique par l'arrivée sur le marché de la bouteille d'eau minérale en plastique.

Cette spectaculaire progression est remarquée pour les jus de fruits par rapport aux autres boissons gazeuses et minérales en raison d'une certaine conviction acquise par les

algériens selon laquelle les jus de fruits seraient moins nocifs pour la santé que les boissons gazeuses.

Les adolescents sont les consommateurs absolus de boissons non alcoolisées. Il en est pratiquement de même pour les adultes. Par contre les seniors commencent à s'orienter vers les eaux embouteillées ainsi que la catégorie des enfants. La plupart de ces derniers consomment des soft drinks pour des besoins de santé. Les boissons gazeuses sont consommées pour des exigences liées à la culture.

Le phénomène est classique dans les modèles de consommation des boissons dans le monde (le consommateur recherche de produits plus sains, moins caloriques et aux bénéfices additionnels).

### 1.2.3.5 Les échanges extérieurs

#### 1.2.3.5.1 Les importations

Globalement considérées, les importations sont en forte croissance entre 2002 et 2003, la plus forte hausse des importations entre 2002 et 2003 concerne les jus de fruits.

Les importations des boissons gazeifiées et minérales sont présentés par le **tableau n°14** :

Valeur (Millions \$ US)	Qte ( hl)	Quantité (Milliers de tonnes)	Année
ND	ND	2,74	2002
ND	ND	0,67	2003
0,34	ND	1,25	2004
0,41	ND	0,69	2005
0,87	18645,95	1,31	2006
1,77	27644,76	2,63	2007
1,92	18549,64	2,99	2008

ND : Non disponible

*Tableau n°14 : Importation des boissons gazéifiées et minérales (ONS, 2009)*

En ce qui concerne les boissons gazeuses et eaux embouteillées et d'après les résultats du tableau n°15, la quantité importée est en régression d'années en années suite à la satisfaction du consommateur par la production nationale.

Pour les jus de fruits et durant la période de 2002 et 2008, la quantité importée est variable, elle maximale pour l'année 2008.

Malgré sa disponibilité suite à sa fabrication par les entreprises algériennes sur le marché national, certains consommateurs cherchent toujours du jus de fruits importées à partir des pays arabes (Tunisie, Egypte et Syrie) et des pays de l'UE (Italie, France, Espagne).

La quantité de jus de fruits importée est présentée par le **tableau n°15**.

**Tableau n°15 : Importation de jus de fruits (ONS, 2009)**

Années	Quantité (Milliers de tonnes)	Qte (hl)
2002	4,32	ND
2003	5,14	ND
2004	4,76	ND
2005	7,31	ND
2006	6,00	37032,47
2007	10,63	136018,68
2008	14,64	77170,83

Les importations de l'Algérie en boissons restent très faibles, à l'exception de quelques marques renommées de jus de fruits et d'eaux minérales.

Seulement 1% des eaux embouteillées et des jus de fruits sont importées. La filière boissons est ainsi caractérisée par une couverture quasi-totale du marché national par un secteur privé dominant.

### 1.2.3.5.2 Les exportations

D'après les données affichées ci-dessus (**tableaux n°16, 17 et 18**), l'exportation des boissons non alcoolisées (jus, nectars, sodas, eaux minérales) a connu une amélioration d'année en année, pour cause de développement de la filière sur le plan qualitatif et quantitatif et le respect des normes internationales (emballage, qualité du produit) par les entreprises exportatrices.

Pour l'année 1997, les exportations des boissons non alcoolisées étaient presque nulles en diminution par rapport à celles enregistrés durant les autres années d'après, avec près de 1,8 millions de dollars. Pour la sous filière des jus de fruit, et jusqu'à 1997, les exportations étaient elles aussi faibles. En 2002, avec la création de nouvelles entreprises privés (Vitajus, Jutop), l'Algérie a exporté pour près de 120.000 dollars.

Export			Année
Valeur (Millions US)	Qte-comp (hl)	Quantité (Milliers de tonnes)	
<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	2002
<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	2003
<b>2,53</b>	<b>ND</b>	<b>7,32</b>	2004
<b>2,68</b>	<b>ND</b>	<b>9,04</b>	2005
<b>0,08</b>	<b>244,12</b>	<b>0,32</b>	2006
<b>17,04</b>	<b>162383,45</b>	<b>32,75</b>	2007
<b>28,55</b>	<b>98144,25</b>	<b>45,57</b>	2008

Tableau n°17 : Exportation des boissons gazéifiées et minérales (ALGEX, 2009).

On remarque que les exportations algériennes des eaux embouteillées et des boissons gazeuses sont, en progression, passant de 1,18 millions de litres en 2000 à 36 millions de litres en 2008 vers une cinquantaine de pays situés principalement en Afrique (Mali, Sénégal, Niger, Mauritanie, Benin, Burkina Faso, Gambie,...etc), et vers la France et



quelques pays de l'union Européenne. Les eaux embouteillées représentent 98% des exportations algériennes des BRSA (BOUDRA, 2010).

A partir de l'année 2004, les exportations des boissons non alcoolisées ont fortement progressé surtout pour les eaux embouteillées, atteignant un montant de 26,31 millions de dollars, considéré comme premier secteur alimentaire à l'exportation.

Les exportations algériennes des eaux embouteillées et des boissons gazeuses sont, en progression, passant de 1,18 million, de litres en 2000 à 36 millions de litres en 2008 vers une cinquantaine de pays situés principalement en Afrique et vers la France.

Les eaux embouteillées représentent 98% des exportations algériennes des BRSA. S'agissant des perspectives pour l'exportation, (BOUDRA, 2009), l'accent doit être mis sur l'importance d'étudier les facteurs structurants le marché international de la boisson, notamment les tendances du marché, avant de se lancer dans l'export. Il faut une stratégie marketing et faire preuve de créativité sur le conditionnement et de bien négocier le réseau de distribution pour réussir son entrée sur le marché international.

EXPORT			Année
Valeur (Millions Dollars US)	Qte (hl)	Quantité (Milliers de tonnes)	
<b>0,20</b>	<b>ND</b>	<b>0,51</b>	2004
<b>0,38</b>	<b>ND</b>	<b>0,86</b>	2005
<b>0,07</b>	<b>596,94</b>	<b>0,10</b>	2006
<b>0,14</b>	<b>1123,41</b>	<b>0,19</b>	2007
<b>0,38</b>	<b>1601,95</b>	<b>0,50</b>	2008

Tableau n°18: Exportation des jus de fruits (ALGEX, 2009)

Pour les jus de fruits, d'après les résultats du tableau ci-dessus, les exportations des boissons non alcoolisées sont variables.

D'année en année et à partir de 2007, cette exportation évolue suite à l'amélioration de la qualité de l'emballage, le respect des normes internationales mais aussi aux investissements consentis dans cette filière.

L'ouverture du commerce au privé en Algérie, a sensiblement augmenté et se confirme avec la croissance constante du nombre des sociétés activant dans le secteur. En ce qui concerne les boissons non alcoolisées, en plus de l'entreprise internationale Coca Cola dont la part de son exportation participe à 80% dans la filière, d'autres entreprises algériennes du secteur privé ont vu le jour.

En termes d'exportation, les producteurs nationaux de boissons gazeuses, du jus de fruits et eaux minérale exportent pour quelques millions de dollars. L'Algérie pouvait exporter 10.000 litres de jus et boissons gazeuses et plus de 4 milliards de litres d'eau minérale en 2010 (BOUDRA, 2009).

## Conclusion du chapitre I

A l'instar des autres filières de l'agroalimentaire, la filière des boissons non alcoolisées est en perpétuelle expansion. De différentes gammes de boissons à saveur très variée s'offrent



aujourd'hui aux consommateurs, il n'en demeure pas moins que parfois la qualité laisse à désirer.

Les entreprises de la filière boissons en Algérie sont extrêmement nombreuses, et si la tendance générale est à l'oligopolisation, la situation reste assez contrastée selon les sous filières.

Cette filière est confrontée à un nombre important de contraintes, notamment la cherté du sucre, la prolifération de l'activité de production informelle et la multiplication des taxes, ce qui risque de mener les producteurs à l'effondrement si l'Etat n'exerce pas son pouvoir de régulation dans toute sa rigueur.

On pourrait ajouter à ces problèmes, le non respect des normes d'hygiènes et de sécurité alimentaire, dû à l'insuffisance de normes nationales et de références professionnelles pour les producteurs couvrant la fabrication des boissons.

Ces différents phénomènes sont considérés comme les principaux obstacles aux développements et à la croissance du secteur des boissons. Leurs présences empêchent le marché de s'agrandir et d'accueillir de nouveaux entrants.

Afin de palier à ces contraintes, plusieurs actions doivent être menées par les producteurs de boissons pour assurer une vigilance dans le domaine de la qualité. La nécessité de labelliser les produits et d'assurer leur traçabilité à travers l'étiquetage est un élément déterminant de la croissance sur les marchés d'exportation où la filière est présente de façon marginale.

S'agissant des perspectives d'exportation, il est important d'étudier les facteurs structurants le marché international de la boisson, notamment les tendances du marché, avant de se lancer dans l'export. Il est nécessaire d'avoir une stratégie marketing, de faire preuve de créativité sur le conditionnement et de bien négocier son réseau de distribution pour réussir son entrée sur le marché international. Il reste qu'un marché mieux régulé ainsi que l'appropriation et le respect d'un référentiel normatif par l'ensemble des acteurs activant dans ce segment constituent les exigences les plus urgentes à satisfaire afin que les entreprises évoluent dans un environnement sain.

## **CHAPITRE II Technologie et qualité des boissons**

Au cours de ces dernières années, l'industrie alimentaire a vécu une très profonde évolution technique après avoir vécu une situation critique pendant les années précédentes.

Les usines actuelles diffèrent énormément de celles des années soixante. La mécanisation et l'automatisation ont accompagné l'industrialisation de la fabrication des produits alimentaires.

Dans ce contexte, le secteur agroalimentaire devient celui où les clients sont de plus en plus exigeants. Ces exigences qualitatives font de la qualité un véritable avantage concurrentiel.

Dans ce sens, la filière des boissons non alcoolisées, ne peut pas échapper aux bouleversements socio-économiques nés de contraintes de compétitivité. Ces dernières imposent des types de management aux entreprises qui produisent plus et au moindre coût tout en faisant de la qualité un impératif.

Bien qu'une boisson non alcoolisée soit un produit alimentaire, et, pourtant, jusqu'à une période récente, les référentiels internationaux définissant les exigences en matière de qualité sanitaire de ces produits, n'avaient pas été utilisés pour fiabiliser les processus et les inclure dans une démarche qualité.

Adopter une démarche qualité dans cette filière, c'est mettre en place une organisation et des processus visant à produire un service ou un produit de qualité. La norme **ISO 8402-94** définit cette qualité comme l'aptitude à satisfaire les besoins des usagers, besoins exprimés ou implicites (**GOGUE**, 2000)

Les méthodes modernes du management des entreprises ont créé les "démarches qualité". Puis des normes nationales et internationales (ISO 9000) ont été élaborées en soutien technique de ces démarches qualité. Ces normes sont des guides permettant de savoir "comment faire de la qualité" en plaçant le client ou l'utilisateur au centre des préoccupations du personnel d'une organisation (**DUVERNOY**, 2003).

Les outils sont déjà nombreux, mais les normes ISO définissent les critères de conformité des paramètres ; ces exigences en font le produit consommé le plus surveillé.

Ce sujet suscite un véritable intérêt, dans la mesure où son étude permettra de mieux connaître cet élément stratégique qu'est la qualité, de comprendre le système de management de la qualité et d'appréhender son impact sur les entreprises privées de la filière en Algérie.

Dans cette optique, un aperçu est donné sur la composition de ces produits ainsi que l'analyse du processus industriel.

Dans un second temps, la qualité et le management de la qualité sont définies comme des facteurs importants, voire nécessaires pour les entreprises algériennes, ainsi que les modalités à prendre sur le plan réglementaire et organisationnel pour encadrer la qualité et renforcer le dispositif de contrôle de cette dernière.

### 2.1 Filière des boissons non alcoolisées : définitions et technologie de fabrication

---

Bien que beaucoup de boissons soient connues depuis des millénaires, l'essor de leur industrie ne remonte qu'à quelques siècles.

Considérée dans son ensemble, la filière des boissons est très segmentée.

Avec la classification internationale, cette filière se présente, selon deux grandes catégories : Boissons sans alcool et boissons alcoolisées (**tableau n°19**).

**Tableau n°19 : Classification internationale de la filière des boissons (BOUDRA, 2007)**

Catégorie de produits	Sous catégories	Boissons sans alcools	Boissons alcoolisées
Produits		<b>Boissons gazeuses Jus et nectar de jus Eaux embouteillées Boissons plates</b>	• Vins • Bières

En Algérie, il est utilisé une délimitation appliquée par l'appareil statistique national qui, suivant la nomenclature des activités et produits « NAP 2000 », présente l'industrie comme

faisant partie de la grande famille de l'industrie manufacturière, de la sous famille « industrie alimentaire » ; elle est classée en deux groupes :

- Industrie des fruits et légumes
- Industrie des boissons (**tableau n°20**).

**Tableau n°20 : Les différents groupes de l'industrie de la filière en Algérie.**

Groupes	Industrie des fruits et légumes	Industrie des boissons
Catégories	<b>Jus de fruits ; Autres jus de fruits et légumes</b>	Vins et champagnes ; Boissons fermentées divers ; bières et malt ; <b>Eaux de table ; Boissons rafraichissantes</b>

### 2.1.1 Définitions

Les boissons non alcoolisées constituent le groupe d'aliment le plus hétérogène, leur première fonction est de satisfaire le besoin hydrique de l'organisme.

D'autre part, il faut savoir que ces boissons sont définies comme « l'ensemble des boissons dont le titre alcalimétrique est inférieur à 1% » (**CLEMENT, 1981**).

Ces boissons sont à base d'eau qui peuvent être aromatisées et, acidulées et qui contiennent, généralement du gaz carbonique. Elles peuvent également contenir les ingrédients suivants: édulcorants, fruits, jus de fruits, lait, sels minéraux, vitamines, arômes, extraits de végétaux ou autres nutriments. C'est une vaste gamme de produits de diverses sortes aux goûts et aux emballages différents. Il s'agit de colas, limonades (orangeades, citronnades,...), tonics, boissons énergisantes, eaux aromatisées, thés glacés, etc. Il existe également de nombreuses variantes "light" de ces boissons.

De nouvelles marques de boissons non alcoolisées apparaissent sur le marché national.

En Algérie, une première dissection de la filière a été opérée à travers l'analyse de la filière conduite par Euro Développement PME (EDPME) en 2005.

La présente étude se propose d'analyser la situation de la filière des boissons, filière qu'il conviendra d'entendre comme fournissant des produits alimentaires d'accompagnement, et appartenant au secteur des industries de deuxième transformation.

L'embouteillage est en outre le seul point commun aux différentes sous filières de ce secteur.

Ainsi, nous choisissons d'exclure de notre champs d'analyse les boissons non alcoolisées (boissons plates) autres que :

- Les boissons gazeuses ;
- Les jus de fruits et nectars ;
- Les eaux embouteillées.

Ce choix s'est fait en conformité avec les objectifs de l'analyse et surtout parce que ces segments sont les plus prisés et les plus visés par les entrepreneurs algériens.

En Algérie, les produits de la filière boissons souffrent d'une grande confusion quand à leur définition exacte. Souvent le consommateur ignore les qualités et le contenu de ce qu'il achète vraiment. Selon une fiche sous secteur réalisée en 2007 par Euro Développement

PME dans le cadre du programme d'appui au développement PME/PMI en Algérie, les divers produits mis sur le marché algérien, sont connus selon leurs définitions (**Annexe II**).

Il est à rappeler que pour les jus de fruits, la confusion des noms est fréquente chez le consommateur ; la dénomination de cocktails est attribuée à chaque boisson obtenue par malaxage de jus de différentes variétés de fruits et / ou légumes.

Le concentré de jus de fruits est obtenu à partir d'un jus de fruits après élimination physique de l'eau en quantité suffisante pour porter la valeur Brix à un niveau supérieur à 50% au moins ( **LOEILLET**, 1994). Pour la purée de fruit destinée à la production des jus et des nectars de fruits est le produit non fermenté, mais fermentescible, obtenu par des procédés appropriés (passant par un tamis) sans en prélever le jus (**BERLINET**, 2006).

En ce qui concerne les variétés d'eaux minérales, nous pouvons citer :

- Les eaux plates, avec moins 1% de CO<sub>2</sub> ;
- autant de CO<sub>2</sub> naturel qu'à la source ;
- Les eaux enrichies au gaz carbonique (gazéifiées) :qui contient du CO<sub>2</sub> ne provenant pas de la source ;
- Les eaux pétillantes : qui contiennent moins de 5 g de CO<sub>2</sub> par litre(**AKKOUCHE etMESSAI, 2008**).

### 2.1.2 Composition des boissons non alcoolisées

Ces dernières années, l'industrie des boissons s'est progressivement orientée vers des produits permettant de satisfaire les besoins des consommateurs, de plus en plus exigeants sur le plan de la qualité. La gamme de boissons n'a jamais été aussi vaste que celle qui est aujourd'hui présente sur le marché : des boissons à saveurs différentes, à degrés de sucrage divers, hypocaloriques, avec ou sans caféine, enrichies en vitamines et sels minéraux, toutes disponibles en différents formats et avec une grande variété de goûts et de saveurs afin d'enrichir des moments d'hydratation plus fréquents.

Quotidiennement, les boissons non alcoolisées sont consommées pour deux raisons :

- le produit de base (ex. une eau minérale) ;
- Les bénéfiques additionnels (jus de fruits vitaminés)
- Chaque boisson a sa propre saveur et composition. Eau plate, eau gazeuse, jus de fruits, soda... constituent le groupe alimentaire des boissons. L'ensemble de ces boissons contribue à l'hydratation de l'organisme. L'eau minérale non sucrées est sans calorie. D'autres boissons comme les sodas, les jus de fruits apportent du sucre, qui est un nutriment énergétique .
- Les sodas sont des boissons gazeuses sucrées. Ils sont composés d'eau, de sucres ou d'édulcorants, du gaz carbonique et de différents extraits de plantes. Les sodas comme les limonades sont riches en sucres, sauf dans leurs versions light. Ces boissons 'light' sont sucrées avec des édulcorants ou une combinaison de sucres et édulcorants et contiennent donc moins de calories (1/3 en moins au minimum) (**BRANGER et al.,2007**) ; Les édulcorants fréquemment utilisés sont l'aspartame, l'acésulfame-k, la saccharine. Le gaz carbonique est un gaz inodore, incolore et insipide et en outre inoffensif. Dans certaines circonstances, ce dernier joue un rôle de conservateur car il prévient le développement de micro-organismes nocifs. Pour des raisons de sécurité microbiologique, il ne peut remplacer d'autres agents de conservation(**GOUDOT et al ., 2003**).

Il est à noter que toutes ces informations doivent obligatoirement figurer sur l'étiquette des boissons avec les caractéristiques suivantes :

- **La dénomination du produit ;**
- **La liste des ingrédients ;**
- **La valeur nutritionnelle ;**
- **Le contenu net ;**
- **La date de péremption et les instructions pour le stockage ;**
- **Les coordonnées du producteur/vendeur/embouteilleur ;**
- **Affirmations, Allégations ;**
- **Logos (CHARREAU *et al.*, 2006)**

En plus d'informer le consommateur sur les caractéristiques du produit et le protéger des risques que peut présenter le produit, l'étiquetage doit entre autres :

- Assurer une concurrence loyale ;
- Faciliter le commerce international ;
- Constituer un référentiel pour les services chargés de contrôle.

Avec tous ces éléments, un grand nombre de fabricants, une multiplicité de méthodes et des procédés de conditionnement ainsi que la diversité des produits commercialisés ont poussés les industriels à adopter des techniques de production de masse qui leur ont permis de se développer et se transformer en grands industriels qui produisaient pour le marché local ainsi que sur le marché mondial.

### **2.1.3 Technologie de fabrication**

Elle a créé des progrès en matière de production et de conditionnement qui ont augmenté la durée de conservation des ces produits.

Pour les boissons, type gazeuses et jus de fruits, la première étape consiste à la technologie de fabrication du concentré.

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, ce concentré et la boisson étaient fabriqués dans le même lieu. Avec l'ampleur qu'a connue cette industrie, celui-ci est séparé de la boisson.

Aujourd'hui, ce sont des usines de production de concentrés qui le vendent à divers établissements d'embouteillage.

Ces usines ne cessent d'améliorer leur production en automatisant leurs équipements, agrandissant les installations et changeant la taille des conditionnements (futs de 150 et 200 litres et mêmes des camions citernes sont utilisés pour le transport).

Le processus de fabrication des concentrés se fait en cinq grandes étapes :

- Le traitement de l'eau
- La réception des matières premières ;
- La fabrication des concentrés ;
- L'embouteillage des concentrés et de leurs additifs ;
- L'expédition des produits finis.

Chacune de ces opérations présente des risques qu'ils convient d'évaluer et de gérer.

L'eau ingrédient majeur du concentré, doit être d'excellente qualité. Dans chaque installation de production, un contrôle est assuré à tous les stades du traitement.

Dès leur réception, les divers ingrédients sont soumis à un contrôle de qualité, à un examen, à un prélèvement et à une analyse. Seules les substances non contaminées sont utilisées pour la fabrication des concentrés (**LACH'HEB et al.**, 2006).

Vu l'automatisation des équipements de fabrication, dans les usines de production de concentrés, les risques sont moindres et varient selon les produits et la taille de ces derniers.

Le taux de risque des produits par le personnel est faible grâce au niveau élevé de la mécanisation de la manutention.

Les boissons non alcoolisées sont commercialisés à leur tour dans des contenants de toutes les tailles, additionnées de divers sortes de matières d'emballage (PVC, PET, cartons, plastique). Le conditionnement des boissons a gagné en légèreté et en facilité de transport.

En plus les installations de production et d'embouteillage des boissons sans alcools ont fortement progressé en automatisation, en rentabilité et en hygiène.

Alors que cette industrie n'utilisait que des machines dont la cadence était de 150 bouteilles à la minute, ces dernières années et avec l'éclatante croissance de la demande de ces boissons, les fabricants se tournèrent vers des équipements plus performants. Grâce aux progrès techniques, les chaînes de soutirage peuvent aujourd'hui traiter 1200 contenants à la minute, avec des temps d'arrêt minimaux, sauf en cas de changement de produits ou d'arômes.

La production et l'embouteillage des boissons non alcoolisées comportent eux aussi cinq phases principales, chacune d'elles présente ses propres problèmes de sécurité qu'il faut évaluer et gérer, ce sont :

- Le traitement de l'eau ;
- Le mélange des ingrédients ;
- La gazéification du produit ;
- Le soutirage du produit ;
- Le conditionnement. (**STELLMAN**, 2002).

La réalisation du processus de fabrication de boissons non alcoolisées commence par le traitement et l'épuration de l'eau, de façon qu'elle réponde aux normes strictes de contrôle de qualité. Ces opérations assurent au produit sa haute qualité et la constante de son goût.

Au moment du mélange des ingrédients, l'eau traitée est amenée dans de vastes réservoirs en acier inoxydable. A ce stade, les ingrédients lui sont adjoints et le tout est mélangé.

Dans le cas des boissons diététiques, elles sont additionnées d'édulcorants tels que l'aspartame ou la saccharine (**LACH'HEB et al.**, 2006).

Les eaux gazeuses aromatisées (sodas, limonades) reçoivent alors l'arôme souhaité, alors que les eaux plates (eaux minérales et eaux de source) sont stockées après avoir été filtrées dans des cuves avant d'être acheminées vers la chaîne de soutirage.

Pour le cas de l'eau embouteillée, cette eau est extraite d'un gisement hydrominéral, elle ne doit pas être exposée à des risques susceptibles de dégrader sa qualité originelle. Ceci implique une mise en bouteille obligatoire sur la zone d'émergence, obéissant aux règles fondamentales d'hygiène de la profession.

Plusieurs opérations sont nécessaires pour arriver à l'embouteillage de cette eau :

- Captage ;
- Transport ;



### Stockage.

Pour les boissons gazeuses, le concentré est acheté chez d'autres entreprises de fabrication.

Pour la gazéification (dissolution de carbone « CO<sub>2</sub> »), ces boissons sont refroidies dans un important système de réfrigérant fonctionnant à l'ammoniac. Cette gazéification confère aux produits leur effervescence et leur texture. Le taux de CO<sub>2</sub> varie selon les produits (5 à 8 g/l). Une fois gazéifiées, les boissons sont prêtes à être mises en bouteilles (STELLMAN, 2002).

En général, l'atelier de soutirage est séparé du reste de l'usine, car le produit encore en contact de l'air doit être totalement protégé de toute contamination.

A ce moment, le soutirage est hautement automatisé, fait appel à une main d'œuvre minimale. Restes, des opérateurs qui veillent au bon fonctionnement du matériel alimentant si nécessaire la capsuleuse. Les bouteilles vides, après avoir été vérifiées (mirage), sont acheminées automatiquement vers la soutireuse par des appareils de manutention spécialisés.

Des règles de contrôle de qualité sont appliqués tout le long de la production, le CO<sub>2</sub>, la teneur en sucre et le goût pour s'assurer que les produits finis répondent aux normes de qualité.

Le conditionnement est la dernière étape avant l'entreposage et la distribution.

Aujourd'hui cette phase est aussi entièrement automatisée. Les produits conditionnés sont empilés par un palettiseur sur des palettes, puis transportées généralement grâce à un chariot élévateur, dans un entrepôt où elles sont stockées (**Annexe II, fig n°9 et n° 10**).

En ce qui concerne la fabrication du jus de fruits qui était longtemps artisanale, et se limitait à la période de production de fruits et ne pouvait être consommé qu'au moment des récoltes, ce jus extrait des fruits fermente peu à peu sous l'action des levures naturellement présentes dans le fruit.

Actuellement, pour retarder cette fermentation, un procédé de conservation naturelle et prolongée est découvert : la pasteurisation (**annexe II, figure n°3**).

Avec l'évolution des marchés aux différentes technicités qui influent positivement sur la qualité des produits et des services, et avec la nécessité de résoudre les problèmes de plus en plus complexes, les opérateurs privés nationaux se trouvent dans la nécessité d'intégrer une démarche qualité aux niveaux de leurs entreprises.

## 2.2 La démarche qualité dans les entreprises agroalimentaires

---

La démarche qualité en entreprise est une démarche globale qui ne s'arrête pas seulement au produit. C'est pour cette raison que l'on parle de qualité totale. La démarche doit améliorer les processus et le management de l'entreprise en vue de satisfaire le client, les actionnaires, le personnel et les autres partenaires. La qualité est un comportement que l'encadrement doit faire acquérir.

A cet effet, Il nous faut cependant revenir sur la définition pour savoir qu'est ce que

« la qualité » que les industriels cherchent à assurer, qu'est ce qui la caractérise et en quoi consiste une démarche qualité ?

### 2.2.1 Définitions de la qualité

Chacun de nous peut comprendre intuitivement ce qu'est la qualité mais reste toutefois incapable d'en donner une définition précise. A l'aide des définitions, il s'agit d'aborder les différents aspects de la qualité afin de mieux appréhender cette notion.

En économie de gestion, ce terme a un sens bien précis, au point que sa définition fait l'objet d'une normalisation.

Pour AFNOR, la qualité est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs.

Pour l'ISO 8402-94, c'est un ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites

Pour la seconde, ISO 9000: 2000, elle est définie « **comme étant l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.** Cette dernière exprime les exigences mais ne les limite toutefois, pas uniquement, aux besoins et aux attentes du consommateur individuel, mais englobent aussi les demandes et obligations de tous (respect de l'environnement et sécurité) et du producteur lui-même (coûts, délais... etc.) » (**BAZAD**, 2006).

Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes :

- La qualité externe, correspondant à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires.
- La qualité interne, correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l'entreprise. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative (**LYONNET P**, 1991).

### 2.2.2 Les composantes de la qualité

Pour un produit alimentaire, la boisson y comprise, les caractéristiques sont dimensionnelles, physiques, chimiques, sensorielles,...etc., à celles-ci s'ajoutent des caractéristiques assurant le maintien dans le temps de l'aptitude à l'emploi (fiabilité, maintenance, aptitude à la conservation), et des caractéristiques liées à la sécurité d'emploi et l'absence de nuisances (ou des nuisances réduites vis-à-vis des utilisateurs, des tiers et de l'environnement) .

Ce travail porte sur une analyse d'une filière du secteur agroalimentaire (boissons) il semble important de préciser les particularités que revêt la notion de qualité dans ce secteur.

Les boissons sont des produits différents des autres produits industriels. Leurs particularités sont à l'origine de contraintes spécifiques du secteur de l'agro-alimentaire :

- Ce sont des produits de composition organique qui présentent donc une durée de vie limitée.



- Ce sont des produits ingérés. Cette utilisation particulière justifie la place importante des caractéristiques organoleptiques et nutritionnelles dans ce secteur ainsi que la lutte contre les contaminations chimiques ou biologiques qui rendraient la consommation de ces boissons produit dangereux pour le consommateur.

Il est ainsi possible de parler de « qualité alimentaire » c'est-à-dire « l'aptitude de ce produit à bien nourrir. » L'aliment doit en effet fournir à son consommateur, « dans des conditions de sécurité complète, les nutriments et l'énergie nécessaires à son métabolisme vital. »

La qualité alimentaire peut se décliner en trois éléments : « la qualité hygiénique », « la qualité nutritionnelle » et « la qualité organoleptique (**BRANGER et al.**, 2007 )

Dans le domaine agroalimentaire, cette qualité repose, selon une formule reconnue, sur les " 4 S " : salubrité (hygiène des aliments), satisfaction, services, santé. Quatre composantes sont essentielles (**figure n°13**)

- La qualité hygiénique : Sécurité(S1)

Elle va garantir la non toxicité de l'aliment et une exigence de sécurité en principe, absolue; l'aliment ne doit comporter aucun élément toxique à des doses dangereuses pour le consommateur. La cause de la toxicité de l'aliment peut être chimique (métaux lourds, nitrates) ou bactériologiques (toxines).

La qualité hygiénique est normalisable : la réglementation fixe, en général, les seuils limites à ne pas dépasser pour les principales contaminations toxiques. Ces seuils peuvent avoir une validité et une utilisation universelle (**MULTON et al.**, 1994).

- La qualité nutritionnelle : Santé (S2)

C'est l'aptitude de l'aliment à bien nourrir pour assurer les fonctions normales de l'organisme. On peut distinguer deux aspects :

- Un aspect quantitatif : c'est l'énergie stockée sous forme chimique apportée par l'aliment à l'homme. Le consommateur peut chercher, selon le cas, un aliment très énergétique ou, au contraire un aliment peu calorique.
- Un aspect qualitatif : c'est la recherche de l'équilibre nutritionnel de l'aliment au regard des besoins du consommateur, ou d'un enrichissement en un élément particulier (vitamines, fer...).

Le niveau de qualité nutritionnelle est quantifiable, et peut, à la rigueur, être fixé par voie réglementaire. Les seuils dépendent de l'usage envisagé et des besoins et coutumes locaux, en un mot du régime alimentaire (**MULTON et al.**, 1994).

- La qualité hédonique (organoleptique) : Saveur (S3)

Cette qualité est fondée sur la couleur, l'aspect général, le toucher, l'odeur, la saveur, (résultantes des réceptions sensations olfactives et gustatives) et l'effet physique du contact au niveau buccal (moelleux, croustillant ...).

En effet, un stockage mal conduit, un emballage inadéquat peut amener l'apparition des goûts désagréables (goût de moisi, goût de rance...).

L'appréciation des qualités hédoniques a donné lieu au développement d'une discipline spécifique : l'analyse sensorielle est devenue essentielle pour les IAA (formulation des produits nouveaux, suivi de la qualité).

- La qualité d'usage ou de service : (S4)

Elles recouvrent, sous différents aspects, l'intérêt ou les avantages que le consommateur peut trouver dans l'usage d'un aliment, autres que les qualités.

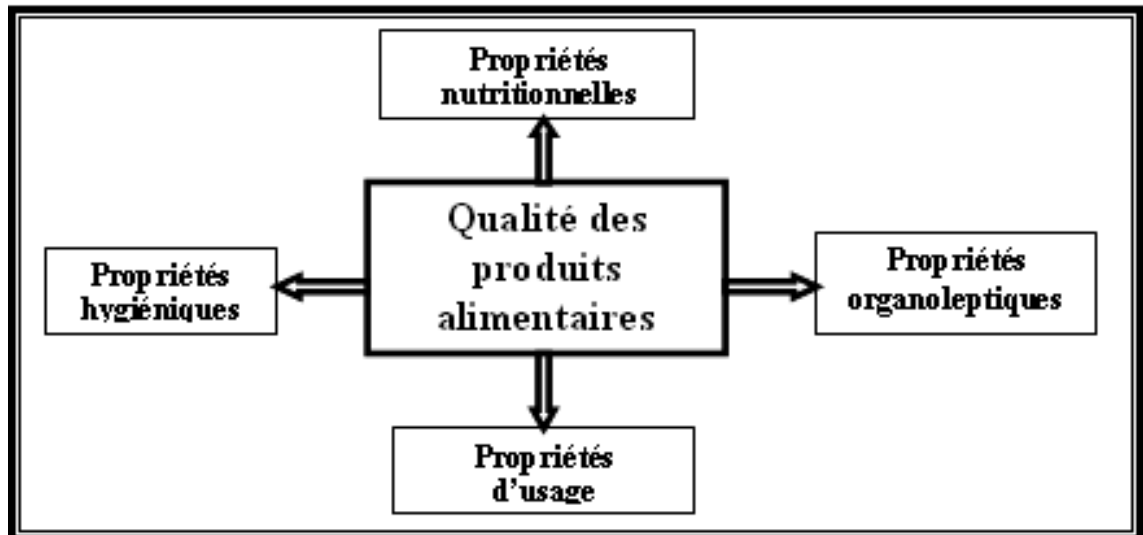


Fig. n°12 : Les composantes de la qualité d'un produit alimentaire ((BRANGER et al., 2007)

En plus de ces quatre composantes essentielles de la qualité, une caractéristique économique est essentielle dans notre cas : le prix qui est un autre facteur qui caractérise le produit (BOUDJEMAA et KIHAL, 2004). La qualité à obtenir est la qualité nécessaire et suffisante répondant au besoin, dans des limites de coût données.

En plus de ces caractéristiques alimentaires de la qualité produits, d'autres entrent en jeu, ce sont celle de la conception, de la réalisation et du service, qui sont des phases clés qui vont influencer directement sur les résultats qualités de la production.

La qualité se perçoit également à travers différents niveaux de définitions. Elle peut être caractérisée par :

- Le respect du cahier des charges : le produit ou le service correspond bien à ce qui était écrit, la publicité est non mensongère ;
- Le maintien de la conformité : les fonctions fournies ne doivent pas se détériorer rapidement dans le temps en utilisation normale ;
- La satisfaction implicite : le consommateur doit trouver le bien-être recherché par l'acquisition du produit, pour lequel il se l'est procuré et doit être satisfait (MULTON, 1985);

Pour un service, par contre, les caractéristiques comprennent, selon les cas, des aspects relationnels (accueil, dialogue), des conditions d'ambiance et de confort, des aspects liés au temps (respect d'horaires), des dispositions propres à faciliter la tâche de l'utilisateur (formulaires simples, notices claires).

La qualité est une notion qui prend énormément d'importance non seulement au sein même de l'entreprise mais aussi dans ses relations avec l'extérieur, notamment ses clients.

La qualité n'a, contrairement aux idées reçues pas un coût élevé, elle doit faire l'objet de toutes les attentes à tout niveau de l'entreprise, elle doit faire partie du projet d'entreprise,

donner un état d'esprit de qualité qui à terme aura une incidence sur les coûts en les diminuant.

La qualité permet également à l'entreprise dans un marché très concurrentiel de se démarquer en proposant de bons produits ou des procédés approuvés par différentes normes qui font au fur et à mesure leur apparition. Ainsi, la qualité est un point à ne pas négliger si l'objectif premier est la différenciation produit.

Dans le cas contraire, par ailleurs, lorsqu'une caractéristique d'un produit ou d'un service ne satisfait pas aux exigences de l'utilisation prévue, on dit qu'il y a un défaut (de conception, de réalisation ou d'exécution) ; lorsqu'elle n'est pas conforme à la spécification, on parle de non-conformité. Le terme anomalie, plus général, couvre tout écart ou déviation par rapport à ce qui était attendu.

La non-qualité représente, quant à elle, globalement, l'ensemble des écarts entre la qualité voulue et la qualité détenue, constatés sur un produit. Elle se mesure en éléments statistiques ou économiques (BAZAD, 2006). Dans un sens plus large, elle est le « contraire » de la qualité.

Depuis toujours, la qualité d'un produit est associée à l'intervention humaine et aux attentes particulières dont sa fabrication est entourée. La démarche qualité n'est pas apparue à un moment précis de l'histoire.

### 2.2.3 Historique de la qualité

La qualité, cette notion remarquablement 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. Tout d'abord, une rapide histoire de la qualité est importante pour comprendre l'évolution des différentes formes de production au cours du temps.

L'évolution du concept de la qualité depuis sa naissance jusqu'à nos jours, se décline en quatre étapes :

#### · Période du tri : 1920 -1950

Après la mise en œuvre par FORD (USA), du principe de « la division du travail en tâches élémentaires », selon les instructions de F.W Taylor, le souci essentiel des entreprises était d'augmenter leur capacité de production pour répondre à la demande du marché. La disponibilité du produit surpassait la performance attendue les consommateurs ne revendiquaient pas et l'entreprise réalisait une marge de profit confortable pour assurer son développement. C'est une période de croissance économique. Les industriels prennent conscience de la nécessité de contrôler les produits finis pour garantir une certaine qualité.

#### · Période du contrôle : 1950-1970

Cette période était caractérisée par la recherche de la maîtrise de la qualité, la croissance des capacités de production devenait supérieure à celle de la demande des marchés intérieurs. Une réelle concurrence s'instaurait alors entre les entreprises pour réduire les coûts de production, car accroître la production sans maîtrise des coûts, devenait suicidaire. De plus, les consommateurs devenaient plus exigeants au niveau de la performance du produit, des délais, des prix ...etc. Les conditions conjoncturelles de cette période devenaient favorables au développement des approches qualités. Deming et Juran ont contribué à développer la qualité au Japon en y introduisant des statistiques comme moyen

de contrôle sur les produits finis et sur les processus (**Gogue,1990**). La première norme ISO est publiée.

- Période de l'amélioration: 1980 à aujourd'hui

Durant cette période, la connaissance ne se joue plus sur des marchés intérieurs acquis. Les marchés se mondialisent. De plus, des alliances se créent pour réduire les coûts de recherche, de développement, de production et de distribution. L'objectif est d'accroître la performance globale de l'entreprise pour faire face à la concurrence.

Par ailleurs, les mouvements de consommation coordonnent leurs forces et réclament non seulement des produits techniquement performants, mais encore des produits sécuritaires accompagnés de plusieurs services. Ils sont fidèles à une marque tant qu'elle représente une valeur.

En effet, les deux concepts : "assurance de la qualité " et "qualité totale" deviennent deux approches importantes pour la construction et le déploiement de la fonction qualité dans l'entreprise. L'exigence du consommateur vis-à-vis de son fournisseur est de plus en plus forte.

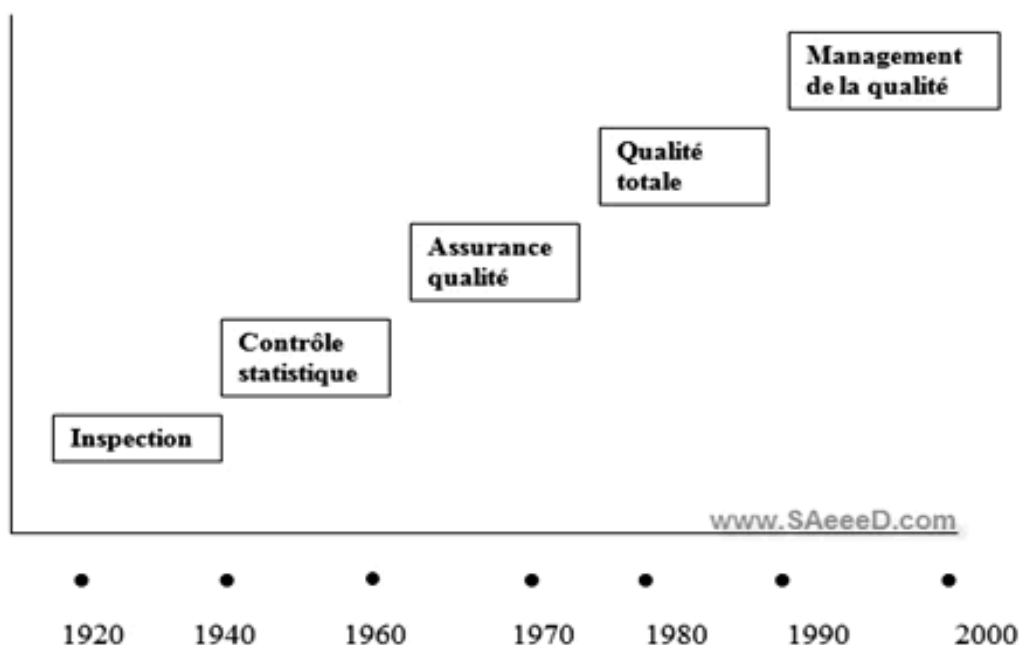
- L'assurance qualité : consiste à établir des mesures et des règles dans un système

Qualité qui englobe la majorité des activités d'une entreprise (**BOERI, 2003**)

Il s'agit de prévenir et de détecter les problèmes de « non qualité » et de démontrer l'efficacité des mesures prises afin d'inspirer confiance au client au sujet de ses exigences.

- la qualité totale : étend sa préoccupation au fonctionnement global de l'entreprise, en s'intéressant au management, mettant l'homme au centre vital de la démarche.

La **figure n°14** résume l'évolution de la démarche qualité depuis sa naissance.



*Fig n° 13 : Evolution de la démarche qualité .*

(AMADOUR, 1998).

Au fil du temps, le concept qualité a connu une évolution majeure. A partir de 1975, la qualité est donc maintenant globale. D'une vague notion intuitive sur l'idée d'un bon travail bien fait, elle est maintenant une priorité dans la notion de production. Au niveau de l'entreprise, elle concerne toutes les activités, tous les métiers, toutes les personnes, tous les instants.

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.

La qualité du produit devient alors le résultat des qualités de l'ensemble du système qui le fabrique mettant en œuvre tous les rouages et toutes les fonctions de l'entreprise.

Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise en conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, des changements organisationnels, qu'on appelle démarche qualité.

#### **2.2.4 La démarche qualité dans les entreprises de la filière**

Au niveau des entreprises, la qualité est souvent vue comme un critère de performance essentiel, elle préoccupe les dirigeants des entreprises pour plusieurs raisons (**TEBOUL, 1990**)

- La globalisation des marchés demande des capacités de différenciation des produits très rapide, la qualité intervient pour satisfaire une production juste-à-temps tout en conservant la fiabilité et la validité des produits;
- L'innovation technologique engendre la création de nouveaux produits et des capacités d'adaptation et de personnalisation qui nécessitent une grande qualité des méthodes (innovation procédés, R&D...);
- La complexité de l'organisation interne des entreprises reposant sur des chaînes de production, des chaînes logistiques à grand renfort de technologie de l'information et de gestion, demande de reconsidérer les formes de circulation des flux physiques et des flux d'information afin de les rendre plus efficaces (**BAZAD, 2006**).

La qualité devient bien plus qu'un atout commercial, elle s'insère dans les préoccupations de la logistique interne en éliminant les délais, les fautes, les rebuts et les inefficiences.

- Enfin, la satisfaction du client reste l'objectif central de la qualité, puisqu'il est à la base de la performance financière, et dépend non seulement de la capacité d'une entreprise à offrir un produit de qualité mais surtout de la capacité de l'entreprise elle-même à générer la qualité dans les informations, les relations internes et surtout les relations externes avec la reconstitution de la chaîne logistique externe (Juste-à-temps), donc dans ses processus stratégiques.

Pour toutes ces raisons, on a vu se développer des procédures qualité visant à repérer et à éviter les dysfonctionnements tout en donnant les règles d'implantation dans les processus critiques de l'entreprise. Il s'agit d'une démarche qualité qui la plupart du temps s'appuie sur un système de management qui incite les entreprises :

- A analyser les exigences des clients :
- A définir les processus qui contribuent à la réalisation d'un produit /service acceptable pour le client et à en maintenir la maîtrise.

La figure n°15 ci-dessous montre que la définition du concept qualité a commencé par l'inspection de la qualité des produits et des activités simplifiées issues de la gestion par l'organisation scientifique de travail jusqu'à ce que les deux concepts se croisent et de ce fait la naissance du management de la qualité qui est représentée actuellement par la famille des normes ISO 9000.

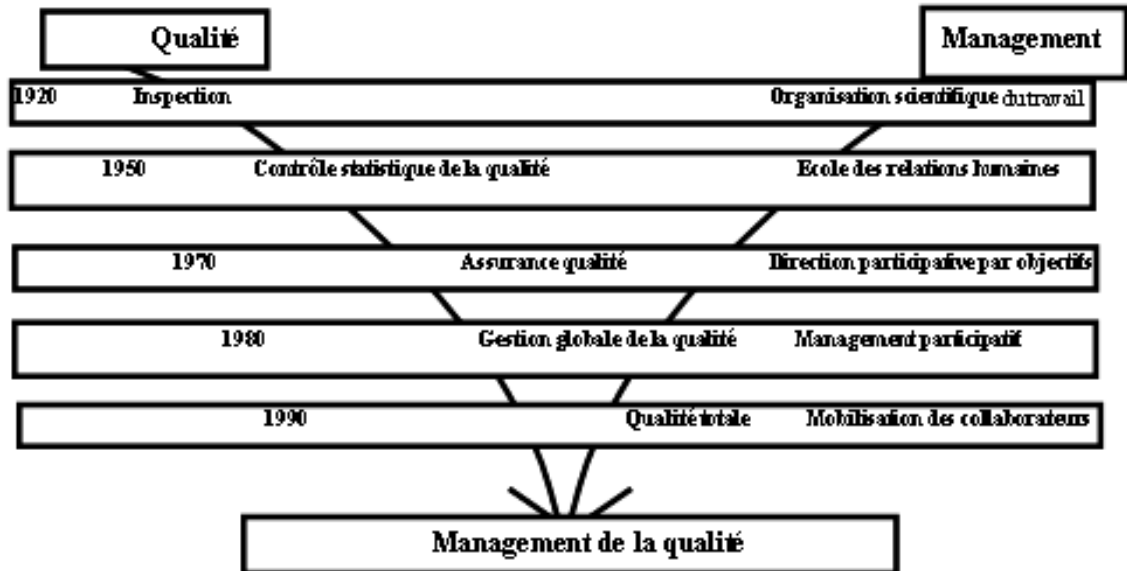


Fig n° 14: Fusionnement de la qualité et du management

(DETRIE, 2001)

De ce fait le management de la qualité s'impose à toute entreprise désireuse de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, tout en étant aussi compétitive. Aujourd'hui, le client est l'un des acteurs les plus importants pour l'entreprise, puisque c'est lui qui achète le produit et/ou sollicite le service et fait prospérer l'entreprise. Il doit être pris en compte à tous les niveaux de l'entreprise. Certains dirigeants d'entreprises l'ont compris, bien que le concept de management de la qualité soit pratiquement récent dans certains pays et engagent au sein de leurs structures un système de management de la qualité, source de bonne performance et de parfaite satisfaction de la clientèle.

Ainsi, depuis les anciennes générations et à l'aide de méthodes traditionnelles, les entreprises faisaient du management même si cela n'est pas si impressionnable, plus ou moins assimilable aux outils utilisés dans le management de la qualité ; et ceci bien avant l'avènement des pratiques et des concepts formels du management de la qualité. Tout le monde par nature, n'est pas étranger à certains aspects des normes, quel qu'en soit la teneur qu'on leur donne.

Il existe toujours donc un Système de Management de la Qualité de base dans nos entreprises, quoique traditionnelles. Mais aujourd'hui, le langage étant plus communautaire, plus international, les entreprises de part le monde à l'instar de leurs semblables des autres continents, veulent s'identifier à des référentiels de management de la qualité, et ainsi, aller au-delà de ce management traditionnel. Toute entreprise se revendique d'une qualité, existante ou non, selon un référentiel universel ou interne.

### 2.2.4.1 Définition du management de la qualité

Le management de la qualité permet la mise en place d'un système de gestion de la qualité dans l'entreprise. Il vise à garantir une logique globale qui est la satisfaction du client .

Selon l'ISO 9000 : 2000, il est défini comme étant l'ensemble des « *activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* » (NF EN ISO 9000 : 2000). Cette orientation et ce contrôle de l'organisme en matière de qualité passent, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectives qualités, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité ; constituant du même coup, les missions et les composantes du management de la qualité.

#### **2.2.4.2 Les principales composantes du management de la qualité**

La forme de management se définit par des activités qui permettent l'orientation et le contrôle dans le domaine de la qualité.

Le management de la qualité est devenu l'activité coordonnée pour orienter et contrôler un organisme, il nécessite l'adhésion de tous, une modification profonde des attitudes de chacun des acteurs de l'entreprise et de toutes les fonctions, de l'identification des besoins à la conception des produits en passant par des approvisionnements en matières jusqu'au circuit de distribution et aux services de l'après vente.

De nos jours, le principe fondateur de ce management est un état d'équilibre entre le travail fourni et le niveau de résultats atteint.

La mise en place du management de la qualité par l'entreprise est établie selon quatre approches :

##### **2.2.4.2.1 Le contrôle qualité.**

Il s'agit d'une démarche à posteriori coûteuse qui laisse fabriquer des produits non

conformes censés être détectés au contrôle. Le contrôle de qualité dans sa conception traditionnelle présente beaucoup de limites que l'on peut classer en

- Limites techniques: la variabilité des matières premières et les délais de réponse longs de certaines méthodes de contrôle ne permettent pas de maîtriser les produits contrôlés.
- Limites économiques : Le contrôle de qualité engendre des coûts directs dus à la valeur de fabrication de produits inutiles et des coûts indirects sous responsabilisation des opérateurs au profit des contrôleurs. Quand ces deux fonctions sont séparées, elles génèrent toujours des conflits entre contrôleurs et contrôlés.

##### **2.2.4.2.2 L'assurance qualité**

Elle représente un pas supplémentaire et important dans le développement de la démarche qualité. Elle répond aux interrogations des clients sur la capacité de son fournisseur

à assurer la qualité dans le temps. Grâce à celle –ci (assurance qualité), l'entreprise est en mesure de sécuriser ses clients en leur démontrant son aptitude à obtenir et à poursuivre la qualité recherchée .

Assurer la qualité, c'est mettre en œuvre les dispositions propres à fonder cette confiance aux yeux de l'entreprise elle-même (assurance interne de la qualité), mais aussi aux yeux des clients et utilisateurs (assurance externe de la qualité).



L'assurance qualité vient en complément à la maîtrise de la qualité pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie. Elle a aussi comme fonction interne, de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

L'instrument essentiel de l'assurance qualité est l'audit qualité. Un audit interne est organisé par l'entreprise, l'audit externe est réalisé par un organisme certificateur (organisme habilité à délivrer des certifications de conformité à un référentiel précis telles que les normes ISO 9000.

Cette assurance qualité fait appel à un ensemble d'actions fondées sur des procédures comme ISO 9000, ISO 14000, ISO 22000.

### 2.2.4.2.3 L'amélioration continue de la qualité

Cette amélioration repose sur l'idée que la qualité peut être Continuellement améliorée en utilisant des techniques fiables pour étudier et perfectionner un processus. Cela suppose que la qualité ne s'obtient pas uniquement par l'inspection et l'élimination des problèmes.

L'ISO 9000 : 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité »

Une amélioration de la qualité sous entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir. A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions.

Ainsi, le management de la qualité doit se trouver totalement intégré à l'activité de l'entreprise, lui apporter une valeur ajoutée par une optimisation du management et contribution à sa performance. Il est basé sur l'amélioration continue et souvent présenté par la roue de Deming ou le concept Plan – DO – Chek – Act (PDCA) .

Ainsi, la qualité peut être représentée par un cycle d'actions correctives et préventives appelée « Roue de Deming (figure n°17).

Le cycle comporte quatre étapes, dont les noms : Plan, Do, Check, Act (PDCA), sont traduits par : Préparer, Développer, Comprendre, Agir.

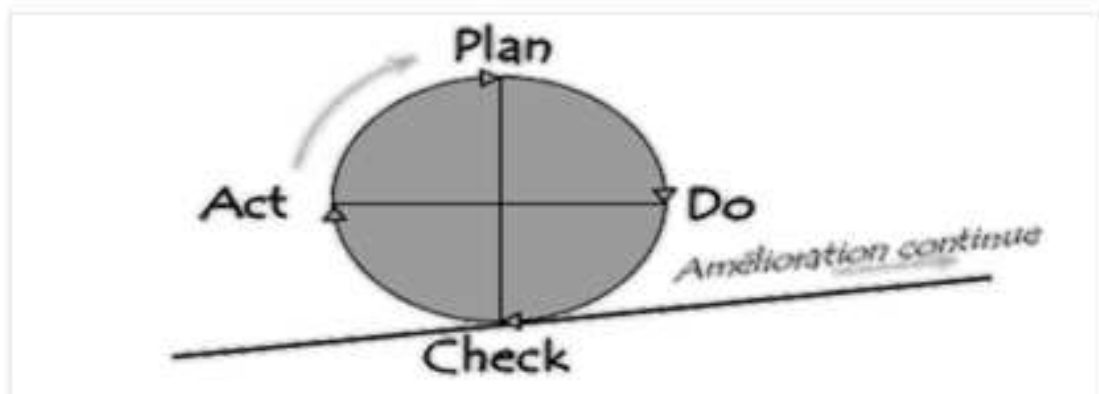


Fig n°15 : Le cycle de PDCA.



(GOGUE, 1997).

#### **2.2.4.2.4 Le management total par la qualité**

C'est un «mode de management de l'ensemble d'une structure centré sur la qualité et qui recherche la qualité à long terme par la satisfaction du client, des membres de la structure et de la société» (la norme ISO 8402).

Il désigne la mise en œuvre d'un projet d'entreprise reposant sur une démarche qualité mobilisant tout le personnel, c'est-à-dire une stratégie globale par laquelle l'entreprise toute entière met tout en œuvre ses bénéficiaires et qualité, coût et délai.

Aucune exploration de la notion de management de la qualité et des pratiques qui s'y rattachent ne saurait être complète, sans évoquer le modèle ISO 9000. Il convient donc, de présenter les différentes normes qui la composent.

#### **2.2.4.3 Présentation de la famille des normes ISO 9000**

##### **2.2.4.3.1 Définitions**

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) est une fédération d'organismes

nationaux de normalisation fondée en 1947 et comprenant plus de 140 pays. A ce jour, l'ISO a élaboré près de 10 000 normes internationales volontaires, sur la base du consensus, dans presque tous les domaines de l'activité industrielle, économique, scientifique et technique.

La famille de normes ISO 9000 est l'expression d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management. Ces normes permettent d'assurer la livraison de produits et de services de qualité constante, répondant aux attentes des clients. Ces bonnes pratiques ont été décantées et classées en un ensemble d'exigences normatives pour un système de management par la qualité accessible à tout organisme. La famille de normes ISO 9000 est l'un des plus grands succès de toute l'histoire de l'Organisation Internationale de Normalisation et plus de 80 pays l'ont intégrée à leurs normes nationales.

La série des normes ISO 9000 sont des normes qui proposent un ensemble d'exigences de lignes directrices pour la mise en place d'un système qualité au sein de l'entreprise. Elle ne concerne pas donc les produits réalisés par une entreprise comme on le croit souvent. Elle est publiée par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) en 1987, révisé en 1994 et la dernière version remonte à 2000. L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) est une fédération d'organismes nationaux de normalisation fondée en 1947 et comprenant plus de 140 pays. ISO 9000 a pour objectif premier d'aider les entreprises dans leur recherche de la qualité, leur capacité à satisfaire les exigences des clients et d'y parvenir de manière optimale, par la prévention des erreurs. ISO 9000 fixe des lignes directrices pour diriger, coordonner et contrôler chacune des activités menées dans une entreprise. Elle décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie.

Pour sa part ISO 9001, énonce les exigences auxquelles doit satisfaire une démarche qualité, elle n'impose pas de modalités quant aux moyens d'y parvenir. Elle laisse donc une marge de manœuvre et une flexibilité considérable d'application dans les différents secteurs économiques et leurs environnements de travail, et dans des cultures nationales différentes.

Les trois normes bien connues ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003 ont été intégrées dans

la nouvelle norme ISO 9001 : 2000. La norme ISO 9001 : 2000 spécifie des exigences relatives à un système de management de la qualité pour tout organisme qui doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables et qui vise à accroître la satisfaction de ses clients. La figure n°17 mis en évidence le rôle des trois différentes normes ISO.

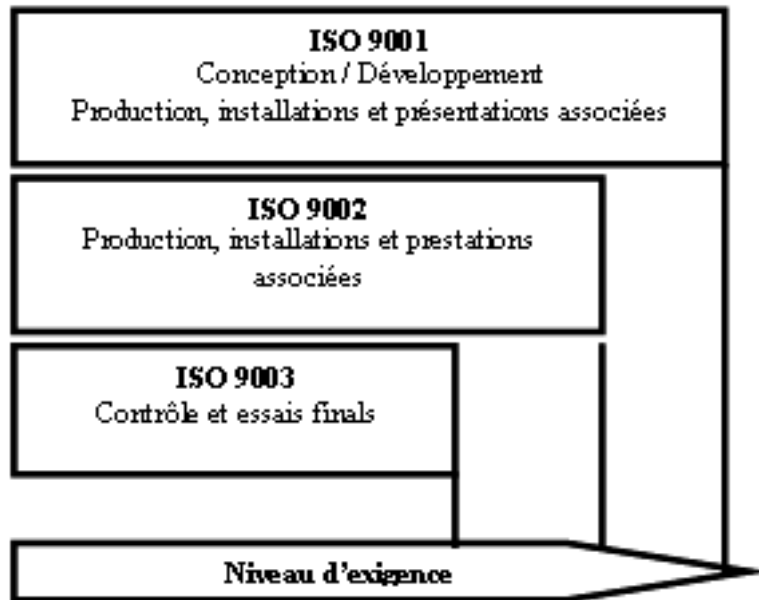


Fig 16 : Les normes ISO 9000 version 2000.

(BOERI D, 2003)

Les quatre principales normes de la version 2000 sont :

- **ISO 9000** : Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire ;
- **ISO 9001** : à utiliser lorsque la conformité à des exigences spécifiées doit être assurée par le fournisseur pendant la conception, le développement, la production, l'installation et les prestations associées ;
- **ISO 9002** : à utiliser lorsque la conformité à des exigences spécifiées doit être assurée par le fournisseur pendant la production, l'installation et les prestations associées ;
- **ISO 9003** : à utiliser lorsque la conformité à des exigences spécifiées doit être assurée par le fournisseur lors des contrôles et essais finals (**TERFAYA N. , 2004.**)

La nouvelle et unique norme ISO 9001 version 2000 résoudra le problème du choix entre les ISO 9001, 9002 et 9003 actuelles. Avec cette nouvelle norme, le système de management de la qualité couvrira l'ensemble des activités d'un organisme, ce qui donnera aux clients l'assurance que tous les processus de ce dernier ont été pris en compte (Annexe II, tableau 3)

La figure n°18, éclaire de manière générale la notion d'amélioration continue et sa relation avec la productivité d'un organisme

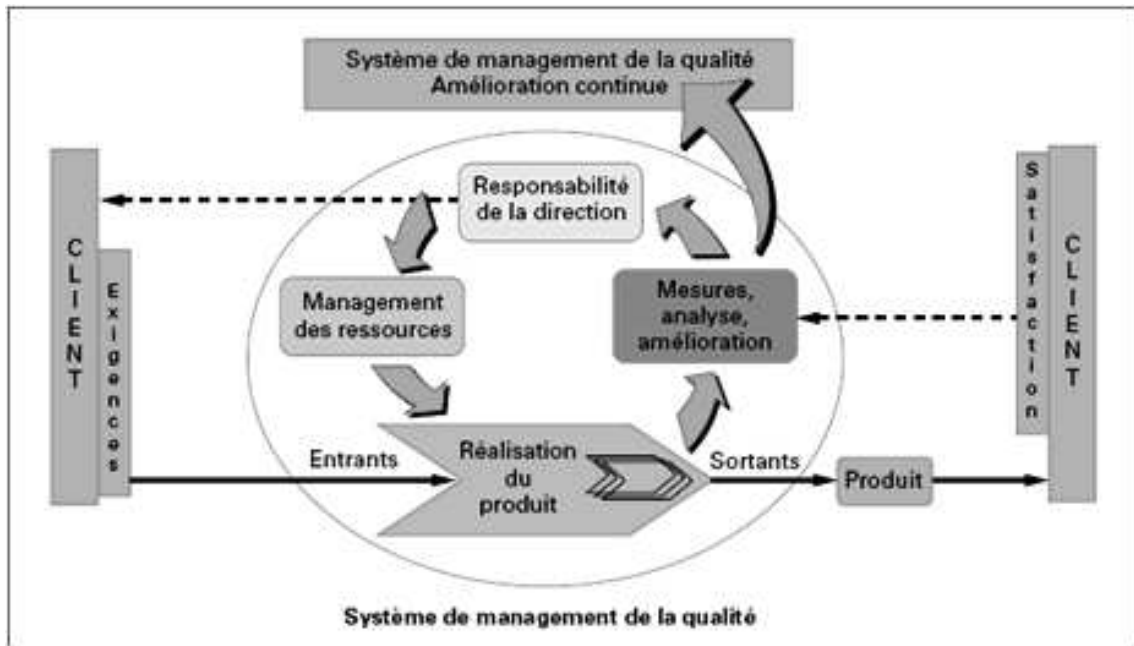


Fig n°17 : La nouvelle approche des normes de la famille ISO 9000.

(BOERI D, 2003)

L'introduction, dans cette nouvelle ISO 9001, de la notion d'amélioration continue vise à stimuler la productivité de l'organisme, à accroître sa compétitivité dans le marché et à mieux répondre aux besoins et aux attentes de ses clients.

#### 2.2.4.3.2 Principes du management qualité

Pour améliorer continuellement les performances sur le long terme en se focalisant sur la satisfaction client sans négliger les besoins des autres parties intéressées, la nouvelle norme ISO 9001 propose un management de la qualité comportant de multiples principes comme règle ou une croyance fondamentale pour mener et actionner une organisation. Ces principes aident à orienter la direction de l'entreprise vers de meilleures performances.

##### L'orientation client

Les entreprises dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-delà de leurs attentes (ISO, 2001).

L'entreprise doit considérer le client non pas comme un simple consommateur mais surtout comme un utilisateur de produits ou services réalisés par cette entreprise. Il s'agit donc de mettre en œuvre un mécanisme d'écoute client pour avoir une meilleure vision des besoins et des attentes du bénéficiaire, afin d'être toujours en mesure d'y répondre au mieux. Par ailleurs, il est également conseillé de faire en sorte d'évaluer régulièrement le niveau de satisfaction du client afin d'être en mesure de détecter au plus tôt les opportunités ou les risques.

##### Le leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Les avantages de ce principe de leadership sont : les buts et les objectifs de l'organisme sont compris par le personnel et le motivent, les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvre de façon unifiée et les défauts de communication entre les différents niveaux d'un organisme sont réduits au minimum.

### · **L'implication du personnel**

Les avantages de l'implication du personnel sont le fait que le personnel est motivé, impliqué et engagé pour l'organisme. Ce qui attribue à chaque personne une responsabilité et lui permet d'évaluer ses performances individuelles. Ainsi, le personnel sera soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue. Cela favorise l'innovation et la créativité pour atteindre les objectifs fixés par l'équipe dirigeante.

Il s'agit de faire comprendre à tous les personnels de l'organisme leur rôle et leur importance dans l'organisation et de fixer avec eux des objectifs motivants tout en les responsabilisant. Il est notamment important de faire régulièrement un bilan de compétence et de proposer un plan de formation afin de faire évoluer chacun dans son métier. A l'inverse, il peut être utile de proposer aux employés de faire un retour à leur supérieur sur leur manière de

manager et sur leur relation de travail. Dans un tel contexte, chaque personnel sera ainsi plus enclin à améliorer ses compétences sur la base de buts personnels à atteindre et donc à échanger avec l'autre son expérience et ses connaissances.

### · **L'approche processus**

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

Cela permet de réduire le coût et la durée du cycle de production par l'utilisation efficace des ressources. Ainsi, le résultat est amélioré, plus cohérent et prévisible. Les ressources seront affectées en fonction d'une certaine focalisation sur les opportunités d'amélioration et en fonction d'un classement par ordre de priorité.

Un processus est un ensemble de moyens qui transforment des éléments entrants en éléments sortants.

Un approche processus permet de :

- Planifier et organiser un programme d'amélioration continue ;
- Analyser les dysfonctionnements d'un processus et résoudre des problèmes ;
- Optimiser le système documentaire qualité (procédures, protocoles, etc.) ;
- Formaliser la relation client/fournisseur interne ;
- Mesurer et évaluer la performance des processus.
- Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer un système de processus interdépendants pour un objectif donné permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

Ainsi, on procèdera à l'intégration et à l'alignement des processus qui permettront d'atteindre les résultats désirés. De ce fait, ce principe nécessite beaucoup d'aptitude à focaliser les efforts sur les processus clés et à conférer aux parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'entreprise.

### · **L'amélioration continue**

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

L'application du principe d'amélioration continue apporte, selon ISO (2001), plusieurs avantages à l'organisation :

- Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées, à la diminution des coûts et au développement de nouvelles technologies de production ;
- Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- Souplesses et rapidité de réaction face aux opportunités.

### **L'approche factuelle pour la prise de décision**

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations. L'application de ce principe dans une entreprise revient à :

- Effectuer des mesures pour rassembler toutes les données et les informations qui concernent les objectifs ;
- Assurer que les données et les informations sont suffisamment précises, fiables et accessibles ;
- Analyser les données et les informations par des méthodes adéquates ;
- Prendre les décisions en se basant sur l'analyse logique des résultats équilibrés par l'expérience et l'intuition (**GIESEM, 2008**).

- **Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs**

Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur (**ISO 9000 : 2000**).

L'entreprise qui applique le principe de relations bénéfiques avec les fournisseurs doit, respecter les points ci-dessous :

- Identifier et choisir les fournisseurs clés;
- Etablir des relations avec les fournisseurs qui assurent le gain à court terme et la prise en considération des perspectives de l'entreprise à long terme ;
- Etablir une communication claire entre les clients et les fournisseurs ;
- Etablir des activités communes de développement et d'amélioration ;
- Partage d'informations et des plans futurs ;
- Comprendre conjointement les besoins des clients ;
- Inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs.

En définitive, à l'heure où le secteur alimentaire souffre d'une crise de confiance majeure qui touche l'opinion publique, la maîtrise de la sécurité alimentaire devient un enjeu essentiel aussi bien pour les professionnels que pour les consommateurs.

Un défaut d'hygiène à n'importe quelle étape de la chaîne alimentaire peut avoir des conséquences négatives, aussi bien au niveau de la santé publique qu'au niveau économique.

C'est dans ce contexte que des initiatives se sont multipliées dans de nombreux pays pour établir des règles plus ou moins volontaires.

#### 2.2.4.4 Réglementation en vigueur dans la filière

Aujourd'hui, les réglementations pouvant régir le secteur agroalimentaire y compris la filière des boissons non alcoolisées peuvent se résumer de la manière suivante :

a. **Le codex alimentarius :**

Le codex alimentarius ou "code alimentaire" est un ensemble de normes alimentaires servant de base aux règlements des discussions. Il est la compilation de toutes les normes, codes d'usages, directives et recommandations de la Commission du Codex Alimentarius. Celle-ci est la référence internationale en matière de normes alimentaires. C'est un organisme auxiliaire de l'Organisation Mondiale de la Santé (**OMS**).

Le système du Codex a été créé pour protéger la santé des consommateurs, assurer des pratiques commerciales équitables et harmoniser les normes alimentaires au niveau mondial.

Actuellement, la Commission préside plus de 27 sous-comités actifs et des groupes de travail intergouvernementaux spécialisés. Ils ont pour principale fonction de rédiger des normes, des directives et autres documents concernant les denrées alimentaires, dont les suppléments alimentaires. Les versions préliminaires de ces documents sont soumises à l'approbation finale de la Commission qui recommande leur adoption comme nouvelles normes globales.

La Commission du Codex Alimentarius a été créée en 1963 par la FAO et l'OMS afin d'élaborer des normes alimentaires, des lignes directrices et d'autres textes tels que des Codes

d'usages, dans le cadre du Programme mixte FAO/OMS sur les normes alimentaires. Les buts

principaux de ce programme sont la protection de la santé des consommateurs, la promotion de pratiques loyales dans le commerce des aliments et la coordination de tous les travaux de normalisation, ayant trait aux aliments, entrepris par des organisations aussi bien gouvernementales que non gouvernementales (O.M.S, 2006)

b. **HACCP ( Hasard Analysis Critical Contrôle Points)**

Le HACCP est une méthode utilisée dans l'Agro-alimentaire qui s'appuie sur le vieil proverbe : «Mieux vaut prévenir que guérir». Hazard Analysis Critical Control Point ou Analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise est une démarche systématique et rationnelle de la maîtrise des dangers :

- microbiologiques : exemple de la listeria, . . .
- chimiques : résidus d'huile ou de produits d'entretien,
- physiques : morceau de bois, métal, verre, cheveux, . . .

Le HACCP permet d'identifier et d'évaluer les dangers associés à chaque stade du processus de production d'une denrée alimentaire et de définir les moyens nécessaires à leur maîtrise. Il permet ainsi de mettre en place un système qui vise à lutter et à prévenir ces dangers qui sont inacceptables et qui peuvent nuire à la santé du consommateur, voire mettre en danger sa vie.

La mise en place d'une démarche qualité est un projet global d'entreprise mobilisant.

Ce système de gestion des problèmes de salubrité des aliments est issu de deux

Grandes innovations :



- La première est attribuée à W.E Deming, dont les théories de gestion de la qualité passent généralement pour l'un des principaux facteurs qui ont révolutionné l'industrie japonaise dans les années 50. M. Deming et ses collaborateurs ont mis au point des systèmes de gestion de la qualité totale, où la maîtrise de toutes les activités de fabrication permet d'améliorer la qualité tout en réduisant les coûts.
- La deuxième grande percée a été la formulation du principe HACCP lui-même. Ce principe a été élaboré dans les années 60 par la Société Pillsbury, l'armée américaine et la NASA qui ont collaboré à la mise au point d'un système de production d'aliments salubres pour les programmes spatiaux.

C'est en 1971, lors d'une conférence sur la protection des aliments, que la Société Pillsbury présente les principes du HACCP. Aussi, depuis cette date, le HACCP a parcouru du chemin pour être, de nos jours, reconnu dans le monde entier (**LUPIEN, 2001**).

Le HACCP n'apporte pas de solution à lui tout seul. Il faut y ajouter de bonnes pratiques en matière d'hygiène et autres conditions préalables à la transformation des aliments, ainsi qu'un ferme engagement de la part de la direction : le HACCP ne peut en aucun cas les remplacer. La formation est également une condition essentielle pour le succès d'un système HACCP.

Pour faciliter le développement d'un programme de formation spécifique qui servirait de base au plan HACCP, il convient d'élaborer des instructions et des procédures de travail qui définissent les tâches du personnel concerné à chaque CCP.

La méthode HACCP est fondée sur 7 principes d'action et douze étapes (**voir annexe III**)

## **2.2.4.5 Réglementation souhaitée dans le secteur**

### **a. La norme ISO 14 001**

La série des normes ISO 14 000 a été lancée en 1996, elle est développée pour structurer le système de management environnemental et évaluer sa conformité aux exigences des normes ISO 14 001 d'une manière indépendante. Actuellement, il y a plus de 129 199 organismes certifiés ISO 14 001 dans 140 pays (**ISURVEY, 2006**). Comme le référentiel ISO 9001, le référentiel ISO 14 001 peut être adopté par n'importe quelle organisation et aucune restriction n'existe sur le type d'activité, ce qui leur donne l'aspect de normes génériques.

Le référentiel ISO 14 001 est basé sur cinq principaux facteurs :

- la politique environnementale ;
- le plan environnemental ;
- l'application et la gestion des programmes pour atteindre les objectifs visés ;
- les actions correctives ;
- et la revue de management (ISO 14 001 : 1996) (**BOERI D, 2003**)

### **b. La norme ISO 22000**

A l'heure où une crise de confiance majeure déferle sur le secteur alimentaire et envahit l'opinion publique, la maîtrise de la sécurité alimentaire devient un enjeu essentiel, après avoir développé des instruments volontaires tels que des guides de bonnes pratiques hygiéniques, et ont imposé la référence à la méthode HACCP.

A l'instar de l'Assurance Qualité avec les normes ISO 9000, la sécurité alimentaire des denrées alimentaires possède aussi son référentiel universel avec la norme ISO 22000, à laquelle un nombre de plus en plus important d'entreprises exigent de leur sous-traitant d'être certifiés.

La norme ISO 22000 est une norme de système de management qui fixe des exigences de résultats sans fixer d'exigences de moyens. Elle permet au système HACCP (méthode d'analyse des risques et des dangers) d'être porté par une organisation animée par une politique, des objectifs et des responsabilités définies, des ressources attribuées et un contrôle de la réalisation des objectifs. Une telle norme vise à l'amélioration permanente de la sécurité des aliments (**TALBOT, 2006**)

Les bénéfices potentiels dégagés par la mise en place d'un système efficace de management de la sécurité des aliments sont, entre autres :

- l'assurance apportée aux différents acteurs de la chaîne alimentaire d'une maîtrise plus efficace et plus dynamique des dangers liés à la sécurité des aliments,
- l'aptitude à fournir en permanence des produits finis sûrs satisfaisant à la fois aux exigences des clients ayant fait l'objet d'un accord et aux exigences réglementaires en matière de sécurité des aliments
- l'assurance apportée aux parties intéressées de la transparence dans sa communication organisée et ciblée entre les partenaires,
- la mise en œuvre d'une démarche structurée qui implique l'ensemble du personnel dans un processus d'amélioration continue.
- Elle concerne tous les acteurs de la chaîne alimentaire : les organismes directement impliqués (producteurs / transformateurs / distributeurs), mais aussi ceux indirectement impliqués dans la chaîne (fournisseurs de matériaux d'emballages / produits de nettoyage...)

Le système HACCP, tel qu'il sera décrit par le Codex Alimentarius présente certaines lacunes qui ont été comblées par cette norme ISO 22000.

Cependant, on peut dire que La certification des organisations et des entreprises constitue l'aboutissement inéluctable du processus d'adoption d'un référentiel normatif donné.

### **c. La certification**

La certification correspond à un ensemble de procédures permettant aux entreprises d'indiquer aux consommateurs, à leurs clients, aux groupes sociaux influents (associations de protection des consommateurs) et à l'Etat qu'elles ont passé avec succès une inspection de dispositions organisationnelles et systémiques garantissant la conformité de leur production à un standard donné (**BOERI D, 2003**)

En ce sens, la certification est une référence sur le marché sanctionnée par un certificat délivré par un organisme tiers indépendant certificateur. C'est une règle externe à l'entreprise qui légitime les choix faits par l'entreprise et des effets qu'elle produit en termes de qualité des produits, de sécurité, d'hygiène, de traçabilité et d'impact sur l'environnement voire, dans certains cas particuliers, de la combinaison de l'ensemble de ces facteurs. Le processus de certification permet, en définitive, d'asseoir et de consolider une confiance « institutionnelle » reposant sur des systèmes formels de procédures et de normes grâce à une certification universelle crédible aux yeux du consommateur.



En Algérie, selon la loi de 1989, la certification de conformité est une action ayant pour objet de certifier au moyen d'un certificat de conformité et /ou d'une marque de conformité, qu'un produit est conforme à des normes ou à des spécifications techniques.

On distingue :

- La certification d'entreprise qui vise à attester la conformité du système de Management qualité d'un organisme à un modèle (le plus souvent les normes internationales ISO 9000). Elle s'effectue lors d'un audit qualité par des auditeurs qualité eux-mêmes certifiés.
- La certification produit qui se traduit par l'apposition d'une marque sur le produit. Ex : marques CE, NF ici c'est la performance du produit qui est concernée. Les procédures d'évaluation s'effectuent au moyen d'essai ayant lieu lors de visite.
- La certification de personnel vise l'aptitude de l'individu à réaliser des tâches normalisées. Le référentiel est un corpus de normes et la certification procède en un examen théorique et pratique.

En premier lieu, la certification d'un produit réside dans l'attestation fournie par un organisme certificateur de la conformité de ce produit à un certain nombre de normes garantissant la sécurité d'utilisation, l'aptitude à l'emploi et la qualité sélective dudit produit. Toutefois la certification des systèmes de management de l'entreprise a tendance à s'imposer

de plus en plus avec l'avènement des normes génériques universelles de type ISO.

En second lieu, selon l'impact recherché, la certification peut s'exercer sur des domaines aussi diversifiés que l'amélioration de la qualité des produits (ISO 9001, ISO 22000), la maîtrise de l'impact sur l'environnement (ISO 14001) ainsi que l'hygiène et la sécurité des produits de l'entreprise (HACCP, ISO 22000). La certification est une démarche volontaire, non obligatoire.

De ce point de vue, la certification selon les normes de type ISO reste la plus développée dans le monde et ce en raison de la valeur ajoutée économique qu'elle procure mais aussi des marges de manœuvre qu'elle laisse aux entreprises dans la mise en œuvre des référentiels. Mais l'expérience et la pratique du terrain ont montré, toutefois, son inadéquation au contexte des entreprises de l'agroalimentaire, les PME en particulier

En Algérie les produits destinés à la consommation et touchant la sécurité, la santé et l'environnement, sont soumis à la certification obligatoire, conformément à la législation en vigueur (**Décret exécutif n° 05-465 du 6 décembre 2005 relatif à l'évaluation de la conformité, Art 13 et 14**).

C'est l'institut algérien de normalisation (IANOR) qui est seul habilité à délivrer les certificats de conformité obligatoire des produits fabriqués localement, autorisant l'apposition de la marque de conformité nationale obligatoire

L'ISO n'a pas vocation à délivrer elle-même les certifications. Cette tâche est laissée à la charge d'un tiers, lui-même accrédité par un organisme d'Accréditation. La certification ainsi obtenue est valable 3 ans et renouvelable suite à un audit. La certification de système est basée sur les processus permettant d'obtenir un produit ou un service et non sur le produit/service lui-même.

## 2.3 La législation nationale :

---

C'est avec la promulgation de la loi du 07 Février 1989 que l'Algérie s'est dotée d'un caché législatif et réglementaire régissant le domaine de la qualité et de la répression des fraudes. A partir de cette loi, un ensemble de décrets et de textes d'applications ont vu leur apparition.

### 2.3.1 Le contrôle de la qualité et de la répression des fraudes

**Le Décret N° 90-39 du 3 Janvier 1990** relatif au contrôle de la qualité et la répression des fraudes fixe les règles d'agrément des laboratoires en ce qui concerne la répression des fraudes et les denrées alimentaires ainsi que les modalités de création et de suivi de tous les laboratoires de qualité. On peut classer les laboratoires en trois (03) catégories :

- catégorie I : se compose des laboratoires intervenant principalement au titre du contrôle interne au niveau des entreprises de production avec leurs moyens d'analyses.
- catégorie II : comprend les laboratoires de prestation de service.
- catégorie III : concerne les laboratoires agréés dans le cadre de la répression des fraudes.

### 2.3.2 L'information du consommateur

Concernant les denrées alimentaires, l'information du consommateur est régie réglementairement par le **décret exécutif 90-367 de Novembre 1990 (JORA N°50/1990)**.

Ce texte prévoit que les produits doivent être identifiés par le moyen d'une étiquette solidement fixée, les mentions obligatoires doivent être visibles, lisibles et indélébiles, et rédigées en langue nationale. Néanmoins, ce sticker n'est plus autorisé depuis 1997 et l'étiquetage portant les mentions obligatoires doit être imprimé directement sur l'emballage, initiative qui devrait crédibiliser un peu plus le produit et le rendre plus sécurisant, et éventuellement décourager les opérateurs malsains.

L'étiquetage d'un produit alimentaire doit comporter les mentions suivantes :

- la dénomination ;
- la liste des ingrédients ou la composition ;
- la date de fabrication et la date de péremption ;
- le nom, la raison sociale ou la marque déposée et l'adresse de conditionnement, de la distribution ou de l'importation du produit ;
- si nécessaire le mode d'emploi et les conditions d'utilisation et de conservation.

### 2.3.3 La vérification de la conformité des produits

**Le décret exécutif N°92-65 du 12 Février 1992 (JORA N°13/1992)** définit les conditions et les modalités du contrôle de conformité afin de permettre la mise sur le marché des produits de qualité irréprochable.

Selon la législation actuelle, tout produit de fabrication locale doit, avant sa mise sur le marché, passer par des analyses et des contrôles de conformité effectués par le fabricant lui-même dans le laboratoire de son unité (autocontrôle) ou par le biais d'un laboratoire agréé.

Pour les produits importés, le contrôle de conformité exigé avant leur mise sur le marché doit vérifier l'authenticité des produits par rapport aux normes et spécifications légales, ce contrôle sera un contrôle documentaire et visuel par rapport aux clauses dans le contrat passé entre le fournisseur et l'acheteur.

### 2.3.4 La garantie

A cet effet, vient le **décret exécutif 90-266 du 15 Septembre 1990** à la garantie des produits et services. Il stipule que tout producteur ou tout autre intervenant dans le processus jusqu'à la consommation doit procéder et de faire procéder par le principe de l'autocontrôle, aux vérifications de la conformité du produit ou de service

### 2.3.5 La prévention administrative

Pour prévenir les risques d'atteintes à la santé et la sécurité des consommateurs, l'administration intervient pour interdire, réglementer ou autoriser la fabrication de certains produits toxiques ou présentant un risque particulier par le **décret exécutif 92-42 du 04 Février 1992** relatif aux autorisations pour les produits précités

### 2.3.6 La consultation

Dans le cadre de la mise en place d'une politique de consultation avec l'ensemble des intervenants dans le domaine de la qualité, il a été prévu la mise en place d'organes consultatifs, en vue d'assurer une meilleure coordination des actions engagées.

Il s'agit notamment du conseil d'orientation scientifique et technique (**COST**) au niveau du CACQE. Ce conseil est chargé de donner son avis sur :

- les projets de textes législatifs et réglementaires à caractères techniques, liés à la qualité et à son contrôle.
- Les coordinations intersectorielles des actions scientifiques et techniques, liées aux objectifs nationaux en matière de qualité et de contrôle.

En outre, conformément, aux dispositions du décret exécutif N° 91- 192 du 01 Juin 1991 relatif aux laboratoires d'analyse de la qualité, le COS examine et émet un avis sur les dossiers de demande d'ouverture et d'agrément des laboratoires d'analyse de la qualité.

## 2.4 Les opérateurs institutionnels encadrant la qualité en Algérie

---

La prise en charge des questions liées au contrôle de la qualité, à la répression des fraudes et, d'une façon générale, à la protection de la santé et de la sécurité du consommateur, constitue une préoccupation majeure pour les pouvoirs publics depuis le début des années 80.

C'est ainsi que l'encadrement de cette problématique aux plans organisationnel, juridique et institutionnel a connu un essor considérable, notamment ces dernières années, caractérisé par la mise en place d'un vaste programme d'organisation et d'équipement des outils de contrôle et de surveillance du marché.

L'état a l'obligation de contrôler avec le même soin les marchandises expédiées vers les autres Etats que les produits destinés à son marché local.

A cet effet, les produits alimentaires doivent être conformes :

- A la législation, aux règlements, aux normes, aux codes d'usages et aux procédures administratives et juridiques touchant les aliments qui sont en vigueur en Algérie ;
- Aux dispositions contenues dans les accords bilatéraux ou multilatéraux entre les pays expéditeurs et l'Algérie (**KAHLOUCHE**, 1998)

Depuis 1991, plusieurs structures d'encadrements et de contrôle de la qualité ont été mises en place à travers :

- le Ministère de Commerce ;
- les organismes qui ont rapport direct avec le contrôle et les normes de qualité.
- Le mouvement associatif de protection du consommateur et des produits alimentaires (filiale boissons).

#### 2.4.1 Le ministère de commerce

Le ministère du commerce assure directement le contrôle quantitatif des produits alimentaires importés ou fabriqués localement et mis sur le marché national.

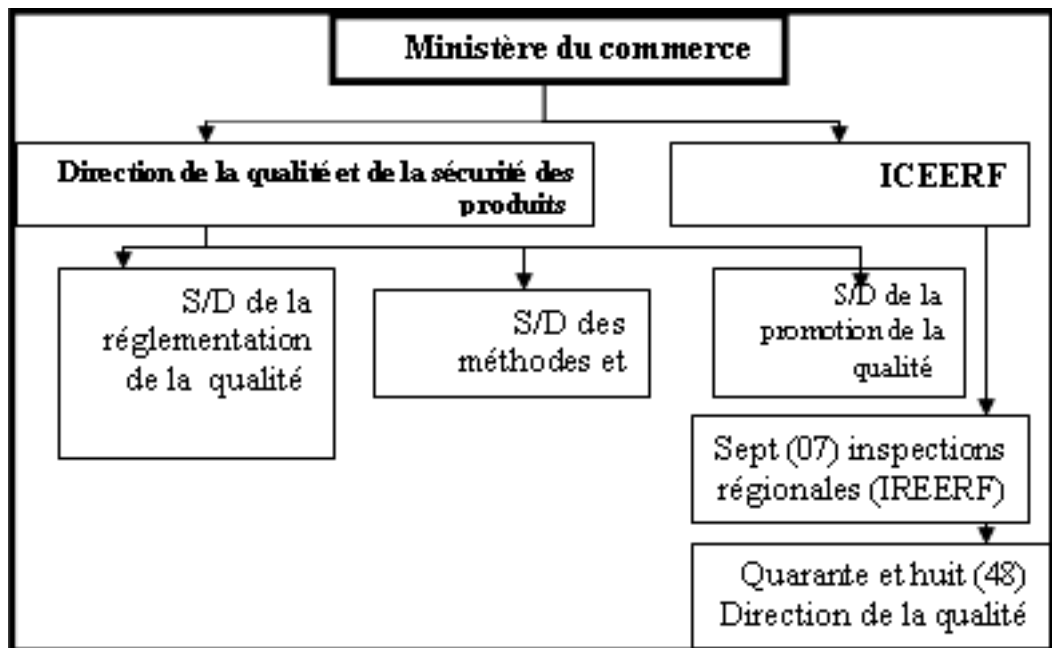


Fig n° 18: Organisation de la direction du contrôle de la qualité des produits au niveau du Ministère de Commerce (Ministère du commerce, 2009).

Toutes les actions entreprises sur le terrain se font conformément à la loi 89- 02 et aux textes relatives à la protection du consommateur, et à travers la création d'une direction de la qualité des produits et d'inspections régionales, des enquêtes économiques et de la répression des fraudes (**IREERF**).

##### 2.4.1.1 La direction de la qualité et de la protection de produits

Dans le cadre de l'organisation des missions du Ministère du Commerce en matière de qualité et de protection du consommateur, la Direction de la Qualité et de la Consommation (DQC), structure centrale placée auprès de la Direction Générale de la Régulation et de l'Organisation des Activités, est chargée de l'élaboration et de la mise en place des textes régissant la qualité, son contrôle et sa promotion.

A ce titre, la Direction de la qualité et de la consommation est organisée en quatre (04) Sous Directions chargées :

- de la réglementation et de la normalisation des produits alimentaires ;
- de la réglementation et de la normalisation des produits industriels ;

- de la réglementation et de la normalisation des services;
- de la Promotion de la Qualité et de la Protection du Consommateur

Ces quatre Sous Directions sont chargées chacune dans son domaine :

- d'évaluer et de mettre en cohérence la réglementation relative à la qualité des produits et services et à la protection des consommateurs ;
- d'initier toutes études et de proposer tous textes à caractère législatif ou réglementaire relatifs à la promotion de la qualité des produits et services et à la protection du consommateur ;
- de contribuer aux travaux de normalisation menés au sein des comités techniques nationaux de normalisation ;
- d'initier ou de participer à toutes études et travaux de normalisation en matière de qualité, d'hygiène et de sécurité.
- d'initier et de mettre en œuvre des programmes et actions d'information, de sensibilisation et de prévention en matière de qualité et de protection du consommateur ;
- d'encourager le développement des laboratoires d'analyses et d'essais et d'autocontrôle ;
- de proposer toutes mesures liées à l'instauration de systèmes de labels, de protection des marques et d'appellation d'origine ;
- d'encourager la création d'associations de consommateurs et de participer à l'animation de leurs activités.

#### **2.4.1.2 L'inspection centrale des enquêtes économiques et de la répression des fraudes (ICEERF)**

L'ICEERF intervient dans tous les domaines et à tous les stades de la chaîne de qualité, mais les deux tiers de ses interventions concernent les denrées alimentaires.

L'inspection centrale a pour missions :

- Le contrôle du respect par les services extérieurs chargés de la concurrence, des prix, de la qualité, des enquêtes économiques et de la répression des fraudes, des règles et procédures de contrôle et de vérification telles que définies par les lois et règlements en vigueur ;
- L'orientation et la coordination des actions de contrôle et enquêtes économiques des services extérieurs et l'évaluation périodique de leurs résultats et performances.

L'inspection des laboratoires scientifiques et techniques d'analyse et de contrôle de la qualité et de la sécurité des produits (**l'article 17 du décret exécutif n° 90-188 du 23 juin 1990 susvisé**).

#### **2.4.2 le Centre Algérien du Contrôle de la qualité et de l'emballage (CACQE)**

Le CACQE est un organisme public à caractère administratif (E P A) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle du Ministère du commerce. Il est créé par décret exécutif **n° 89-147 du 08 août 1989** modifié et complété par le décret exécutif **N° 03-318 du 30 septembre 2003**. Son siège se trouve à Alger. L'organisation interne du centre a été fixée par arrêté interministériel du 28 octobre 1990.

Le centre a pour objet :

- de contribuer à la protection de la santé, de la sécurité et des intérêts matériels et moraux des consommateurs ;
- de promouvoir la qualité de la production nationale des biens et services ;
- la formation, l'information, la communication et la sensibilisation des consommateurs.

Ces objectifs font du centre l'instrument privilégié du Ministère du commerce pour la mise en œuvre des dispositions de la loi 89-02 du 07 Février 1989 relative aux règles générales de protection du consommateur.

Dans le cadre des missions qui lui sont confiées, le centre est chargé :

- du développement, de la gestion et du fonctionnement des laboratoires d'analyse de la Qualité et de la répression des fraudes qui en relèvent ;
- de participer à l'élaboration des normes des biens et services mis à la consommation, notamment au sein des comités techniques nationaux ;
- de vérifier la conformité des produits aux normes légales ou réglementaires et, participer à la recherche et à la constatation de toutes fraudes ou falsifications relatives à la qualité des biens et services ;
- de contribuer à l'élaboration des textes à caractère législatif et réglementaire, en rapport avec son objet ;
- de contribuer à la prise en charge des actions de labellisation, de certification et d'accréditation ;
- d'apporter son soutien technique et scientifique aux services chargés du contrôle de la qualité et de la répression des fraudes ;
- de développer des activités d'assistance, d'audit et d'expertise au profit des opérateurs économiques et assister les entreprises dans la mise en œuvre des programmes de promotion de la qualité ;

Dans le cadre de ses missions, le centre peut effectuer à titre onéreux des travaux et prestations en liaison avec son objet et, faire appel à l'expertise nationale et/ou internationale spécialisée en la matière (**JORA**, 2003).

### 2.4.3 L'Institut National de Normalisation

Avec l'ouverture de l'économie aux marchés internationaux, l'Algérie a dû entreprendre une transformation totale de son dispositif normatif pour être en harmonie avec la législation internationale en la matière, mais aussi pour prémunir son économie contre des risques de plus en plus accrus (tels que la contrefaçon) liés à l'ouverture du marché national.

La mise en œuvre de la politique algérienne de normalisation a été confiée dès 1998 l'IANOR, établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), placé sous la tutelle du ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements. Il a été érigé en établissement par Décret Exécutif n° **98-69 du 21 Février 1998** dans le cadre de la restructuration de l'INAPI (Institut Algérien de normalisation de Propriété Industriel).

L'IANOR est chargé de l'élaboration, de la publication et de la diffusion des normes algériennes, de l'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que de la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et du contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur, de la promotion des



travaux de recherches sur la normalisation, de l'application des conventions et des accords internationaux dans les domaines de la normalisation et assure le secrétariat du Conseil National de la Normalisation (CNN), du Conseil Algérien d'Accréditation et des Comités Techniques de Normalisation .

Le rôle de l'IANOR est d'animer l'activité de normalisation en Algérie, de répondre aux attentes des acteurs économiques et d'anticiper l'évolution de leurs besoins. En outre, étant membre de l'organisation internationale de normalisation, l'institut national de normalisation est appelé à jouer au niveau national le même rôle que joue l'ISO au niveau international.

L'évolution de la réglementation en Algérie est marquée par les textes officiels suivants (**JORA, 2005**) :

- Décret exécutif N°90-132 du 15 mai 1990 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation.
- Arrêtés du 2 et 3 Novembre 1990 relatifs successivement à l'élaboration des normes et à l'organisation et au fonctionnement des Comités Techniques.
- Arrêté du 2 Novembre 1992 portant création des Comités Techniques Chargés des travaux de normalisation.
- Arrêté du 23 juillet 1996 fixant les conditions et procédures d'attribution et de retrait des marques de conformité aux normes algériennes.
- Arrêté du 24 juillet 1996 portant institution de la journée nationale de normalisation.
- Arrêté du 23 avril 2000 modifiant et complétant l'arrêté du 2 novembre 1992 portant création des Comités Techniques Chargés des travaux de normalisation.
- Décret exécutif N°2000-110 du 10 mai 2000 modifiant et complétant le décret exécutif 90-132 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation.
- Décret exécutif N°2000-11 du 10 mai 2000 relatif au Conseil Algérie d'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité.
- Circulaire de Monsieur le Chef du Gouvernement du 20 mai 2000 relative à la cohérence entre les normes et les règlements techniques.
- A cet effet, L'IANOR a constitué une équipe pluridisciplinaire autour de quatre grands métiers au service des entreprises et collectivités pour :
- Elaborer les référentiels demandés par les acteurs économiques ;
- Aider les acteurs à accéder aux référentiels normatifs ;
- Aider les acteurs à appliquer les référentiels normatifs ;
- Proposer une offre de certification (**JORA, 2005**).

L'IANOR a demandé pour 2007, deux accréditations pour ses propres marques de conformité.

#### **2.4.4 L'institut National de Normalisation et de la propriété Industrielle (INAPI)**

Créé en 1973, l'INAPI est un établissement public à caractère industriel et commercial sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et de la promotion des investissements et de la restructuration, il est chargé de la mise en œuvre de la propriété industrielle.

La propriété industrielle est une discipline traitée par le droit des affaires et le droit de l'entreprise qui permet de protéger une création. Elle a pour objet principal, la protection des créations de l'esprit liées à l'industrie et au commerce. Le détenteur de titre de propriété



industrielle bénéficie du droit exclusif ou droit conféré ; duquel il n'interdit à toute personne l'exploitation de sa propriété industrielle, sans son autorisation. La propriété industrielle comprend 4 volets :

- *Les marques de fabrique et de commerce, les noms commerciaux.*
- *Les inventions.*
- *Les dessins et modèles industriels.*
- *Les appellations d'origine ( JORA, 1998)*

### **2.4.5L'organisme algérien d'accréditation (ALGERAC)**

L'organisme algérien d'accréditation (ALGERAC) a été créé par décret exécutif n° 05-466 du 6 décembre 2005, il est sous tutelle du ministère de l'industrie. Il a pour mission principale l'accréditation de tout organisme d'évaluation de la conformité à savoir : les laboratoires, les organismes d'inspection et les organismes de certification.

ALGERAC dispose d'un statut conforme aux normes internationales. Ce qui lui permettra de négocier des accords de reconnaissances mutuelles et même son adhésion au forum international d'accréditation (IAF). Ainsi, ALGERAC doit relever de multiples défis pour que le label algérien soit accepté au plan international.

Pour cela, ALGERAC doit veiller sur :

- La mise en place des règles et des procédures relatives à l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité ;
- Le contrôle des demandes et des prises de décisions d'accréditation aux organismes d'évaluation de la conformité, conformément aux normes nationales et internationales pertinentes ;
- Les procédures de renouvellement, de suspension et de retrait des décisions d'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité ;
- L'accréditation de l'IANOR en tant qu'organisme habilité à délivrer les certifications des produits et des systèmes en Algérie (**JORA, 2005**).

### **2.4.6 Office National de Métrologie Légale (ONML)**

La métrologie légale recouvre l'ensemble des dispositions réglementaires mises en place par les pouvoirs publics pour garantir la qualité des instruments de mesure utilisés dans le cadre de transactions commerciales.

Créé en 1986, l'ONML est un établissement public à caractère administratif (EPA) relevant du ministère de l'Industrie et de la promotion des Investissements. Sa mission principale est de s'assurer de la fiabilité de la mesure des instruments nécessitant une qualification légale et ayant une incidence directe sur l'équité des échanges commerciaux, la santé, la sécurité, l'environnement et la qualité de la production industrielle. Ses objectifs sont la sauvegarde de la garantie publique, la protection de l'économie nationale sur le plan des échanges nationaux et internationaux et la protection du consommateur.

### **2.4.7 Les laboratoires**

Les contrôles au niveau des laboratoires interviennent à travers les différents stades de la chaîne alimentaire, soit à l'amont à la réception du produit au cours de leur transformation, et aussi à leurs mises sur le marché. Ces contrôles ont pour rôle de s'assurer de l'aptitude de ces produits à la consommation, mais aussi d'apprécier leur qualité.

En Algérie sont considérés comme laboratoires de référence en ce qui concerne la filière des boissons non alcoolisées :

- le centre national de toxicologie (CNT) pour les analyses des paramètres physico-chimiques, toxiques et éléments indésirables des boissons gazeuses, jus de fruits, eaux minérales naturelles et des eaux de source ;
- l'Institut Pasteur d'Algérie (IPA) pour les analyses des paramètres bactériologiques des boissons gazeuses, des jus de fruits, des eaux minérales naturelles et des eaux de source ;
- l'agence nationale des ressources hydrauliques (ANRH) pour les analyses des paramètres physico-chimiques, minéralogiques et de potabilité des eaux minérales naturelles et des eaux de source.

Il est également question de la création de deux agences de protection du consommateur, l'une pour la prévention des risques alimentaires et une seconde pour la sécurité des produits alimentaires.

#### **2.4.8 Le mouvement associatif**

Ces dernières années, les pouvoirs publics ont mis en place un système législatif et réglementaire conséquent et ont encouragé la création d'associations de protection du consommateur en mettant à leur disposition une expertise judiciaire dans le cadre de l'utilité publique.

Elles sont pas moins d'une soixantaine d'associations réparties sur l'ensemble du territoire national qui ont été agréées, mais n'arrivent toujours pas à se faire entendre et s'affirmer en tant qu'interlocuteur des pouvoirs publics.

##### **2.4.8.1 L'Association algérienne de promotion et de protection du consommateur (APPC)**

Sur la soixantaine d'associations agréées, seulement une qui est d'une envergure nationale.

Créée en 1994, l'APPC s'est tracé comme mission, protéger la santé du consommateur, sa sécurité vis-à-vis des produits mis sur le marché et son intérêt matériel ainsi que son pouvoir d'achat.

L'APPC reçoit, enregistre les plaintes des consommateurs et les transmet aux pouvoirs publics qui doit intervenir.

Cette association devrait trouver sur les marchés et ailleurs, d'excellentes occasions pour s'affirmer d'abord en réel acteur pour le bien être du citoyen, mais aussi, en tant qu'interlocuteur sérieux et écouté des pouvoirs publics puisque il est légalement agréé.

Des subventions sont pourtant octroyées à ces associations pour leur bon fonctionnement , alors que l'association internationale de protection de consommateurs interdit toute aide pécuniaire de l'Etat, alors que pour cette APPC, les cotisations des adhérents sont symboliques.

A l'heure que les mécanismes du marché sont entrain de se mettre en place, il est souhaitable que le consommateur puisse jouer un rôle en organisant un mouvement associatif capable de défendre ses intérêts, mais le manque d'intérêt de la part des médias nationaux à la question de la promotion et de la protection des droits du consommateur est aussi un des facteurs qui est, à l'origine de la faiblesse du mouvement associatif activant dans ce domaine.

### 2.4.8.2 Association des Producteurs Algériens de Boissons (APAB)

L'Association des Producteurs Algériens de Boissons, créée en Octobre 2003, est une initiative d'un groupe de producteurs de boissons, soucieux du devenir de leur filière. Depuis, l'APAB a drainé nombre d'opérateurs, représentant, aujourd'hui, plus de 85% des parts de marché.

Ses activités sont suivies par quatre (04) commissions de sous-filières : Commission des Eaux Embouteillées, Commission des Boissons Gazeuses, Commission des Jus de fruits et boissons fruitées, Commission des Boissons Alcoolisées.

Des problématiques et des incertitudes diverses, entravant le bon fonctionnement des entreprises, commençaient à apparaître dans les consciences de ces producteurs.

C'est ainsi, qu'a été créé un espace d'échange, de concertation et d'information, organisé de manière professionnelle, destiné à devenir à terme, un organe actif et une véritable force de proposition pour les pouvoirs publics.

Le but principal qui lui a été destiné est la préservation et la promotion de la filière Boissons.

Les objectifs principaux de cette association s'articulent autour de :

- Promouvoir la profession : la préserver et défendre ses intérêts, favoriser l'échange et l'information ;
- Moraliser la profession : vulgariser les règles déontologiques, réguler le secteur, normaliser et standardiser ses méthodes, protéger le consommateur ;
- Crédibiliser la profession : représenter le secteur à tous les niveaux, favoriser le dialogue avec les pouvoirs publics à tous les niveaux, lutter contre la contrefaçon et le marché informel ;
- Moderniser la profession : Soutenir les efforts d'amélioration et de développement, encourager l'innovation et la promotion du savoir-faire, sensibiliser sur l'environnement, assoir le concept de l'entreprise citoyenne.

Avec ses objectifs, l'APAB a pu se distinguer par les réalisations suivantes :

- Durer surtout se faire entendre ;
- Regrouper et unir les producteurs autour de problématiques communes ;
- Actionner des négociations collectives ;
- Installer une organisation permanente et performante ;
- Animer des relations continues et de confiance avec les administrations publiques et institutionnelles, ce qui lui vaut d'être pour tout sujet touchant les boissons en Algérie ;
- Amoindrir les contraintes dont font face les producteurs, telles que la levée des discriminations tarifaires liée à la taxation de l'eau embouteillée, la contribution à la préparation des textes d'application du nouveau cadre réglementaire régissant les eaux embouteillées, la normalisation du tarif douanier lié aux concentrés de fruits et la conduite d'initiatives de sensibilisation ciblant les producteurs autour des questions importantes de la qualité et la sécurité alimentaire.

Dans ce domaine, l'APAB a initié de multiples actions, la dernière en date, a été organisée en 2008 et consistait en une campagne de sensibilisation aux normes de production en vigueur, en l'occurrence les exigences HACCP et la norme universelle ISO 22000, dédiée au secteur agro-alimentaire.

Pour 2010, Les principaux projets de l'APAB sont :

- Sensibiliser les pouvoirs publics à la nécessité de réviser le tarif douanier des intrants de production ;
- Sensibiliser les pouvoirs publics au « millefeuille fiscal » dont souffre, particulièrement, la sous-filière des « Eaux Embouteillées » ;
- Formuler des propositions de mesures, au Ministère du Commerce, autour de la responsabilité de stockage des boissons ;
- Entériner la création de l'Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise ;
- Finaliser la rédaction et l'édition du manuel de traçabilité ;
- Organiser une tournée régionale de sensibilisation, des opérateurs, à l'enjeu de la traçabilité ;
- Finaliser l'élaboration du référentiel normatif et de labellisation des boissons ;
- Poursuivre sa contribution au projet de CTI Agroalimentaire ;
- Entreprendre une enquête exhaustive du marché des boissons.

En collaboration avec l'Institut National de Normalisation – IANOR, l'APAB élabore actuellement un Label Qualité pour les Boissons. Cette initiative vient combler un vide réglementaire en la matière (**HAMANI**, 2010).

## Conclusion du chapitre II

---

En Algérie, le gain de la bataille de la qualité dépend de la combinaison des efforts et de la participation active et volontaire de tous les agents économiques en présence sur le marché.

A l'heure actuelle, où il y a tendance à la mondialisation du modèle occidental basé sur l'économie de marché, les entreprises algériennes doivent considérer la fonction qualité comme une constante qui constituera impérativement le dénominateur commun de différents paramètres de gestion que sont notamment les prix, les stocks et les ressources humaines.

Pour atteindre cet objectif, les opérateurs doivent intégrer la gestion de la qualité et de la sécurité dans la politique générale de l'entreprise, dès la phase de conception par l'analyse et l'étude socio-économique approfondie du marché et dans la phase de fabrication par un contrôle rigoureux des différents aspects relatifs au produit (processus de fabrication, conformité, respect des normes et législations en vigueur et développer des techniques et des procédures de qualité et de sécurité spécifiques aux entreprises nationales) (**BAHMED** et al, 2004).

## Conclusion de la partie I

En guise de conclusion de la première partie, il ressort que la qualité est une obligation de respect de la conformité pour arriver à une performance et une sécurité du produit. Elle se construit, non seulement au cours du processus de transformation, mais également tout au long de la filière, depuis les premiers stades de production de la matière première jusqu'aux stades finaux de préparation des aliments pour la consommation.

Parmi les tendances récentes, on observe une orientation vers la normalisation des procédures, en particulier la démarche qualité. On observe également un accroissement du

rôle des règlements de sécurité sanitaire dans le commerce international et un renforcement des normes. La mise aux normes de sécurité des aliments devient une exigence du marché.

Malheureusement, en Algérie, ces normes peinent à se mettre en place.

La filière des boissons est bien positionnée et elle a beaucoup d'atouts sur le marché, il faut simplement maintenant qu'elle prenne conscience que, face à une croissance du marché qui, probablement, est en accélération importante dans les cinq prochaines années, il faut qu'elle arrive mieux à maîtriser l'ensemble de son outil industriel, l'ensemble de l'outil technique proprement dit mais aussi des compétences techniques et managériales de son personnel pour faire face à cette accélération.

Sur le plan externe, la crainte est que l'actuel environnement réglementaire local (peu exigeant) empêche nombre de ces entreprises de relever les défis de la qualité et de l'exportation. Il est vrai que l'installation et le fonctionnement de systèmes de management de la sécurité des aliments sont onéreux mais la qualité finit toujours par payer.

Un programme national pour la mise en œuvre de la démarche qualité devrait être déjà en place en prévision de l'entrée de l'Algérie à l'OMC. Le respect des normes de qualité et de sécurité pourra, peut-être, aider l'industrie agroalimentaire algérienne à rejoindre la concurrence étrangère, dont les produits reviendraient certainement moins chers que ceux de la production nationale si des droits de douane venaient à être supprimés.

# **DEUXIEME PARTIE :Evaluation de la démarche qualité dans les entreprises enquêtées**

## **Chapitre III : Méthodes de l'enquête**

Dans ce chapitre, il s'agit de définir l'échantillon de l'étude, à travers cinq wilayas, et faire le point sur les différentes caractéristiques de cet échantillon.

### **3.1 L'organisation et le déroulement de l'enquête**

---

L'intérêt de ce chapitre est de décrire les conditions du déroulement du travail, de présenter l'échantillon étudié et ses potentialités techniques, organisationnelles et économiques dans le domaine de la production de boissons non alcoolisées.

En ce qui concerne les entreprises choisies, l'intérêt porte sur les activités ayant une influence directe sur la qualité.

L'échantillon est constitué de 16 entreprises privées, il est basé sur les grandes et moyennes entreprises qui appliquent les exigences de la norme ISO 9001 : 2000. Quelques petites entreprises qui n'appliquent pas les exigences de la dite norme sont aussi étudiées. Au cours de ce chapitre, l'échantillon enquêté va faire l'objet de multiples répartitions à l'aide d'un certains nombre de critères qui sont : la taille, la structure de l'effectif, le chiffre d'affaire, le secteur d'activité et l'exportation.

Enfin, il sera question de la vérification de l'intérêt accordé par les entreprises enquêtées à la qualité de leurs productions par les réponses à la question: C'est quoi la qualité pour l'entreprise ?

#### **3.1.1 Objectifs de l'enquête**

Cette enquête constitue le pivot central du travail. Elle permettra d'éclairer au moins modestement certains angles de la question de l'engagement dans une démarche qualité.

Ainsi, au cours de cette partie, la réponse à la problématique se base sur les dimensions suivantes :

- Evaluation de la compréhension et de l'intégration de la qualité dans les différentes fonctions de l'entreprise ;
- Evaluation du degré de compréhension de la qualité par les responsables d'entreprises de la filière ;
- Définition et utilisation des outils de la qualité pour atteindre les objectives qualités ;
- Identification des outils de mesures des efforts et des succès en externe ou en interne.

Un questionnaire s'articule dans son ensemble autour de grands volets constituant la démarche qualité préconisée par les normes ISO et HACCP. Les réponses suivent donc cette logique et permettent de mieux distinguer les démarches qualité des entreprises enquêtées et leurs résultats.

Un modèle retrace le rôle de la démarche qualité dans le développement des entreprises qui répondent à la réglementation nationale et internationale, critère reflétant les exigences des consommateurs.

Ainsi, cette étude permettra aussi d'identifier les déterminants de la qualité de ces boissons et les efforts des divers intervenants dans le processus d'amélioration de la qualité, notamment en matière de législation et d'adoption des normes de qualité et de marques commerciales.

### 3.1.2 Méthodologie de l'enquête

En vue d'accroître la fiabilité des données, et donc l'efficacité de l'étude, deux approches méthodologiques complémentaires sont combinées, à savoir :

- Une approche théorique consacrée à la recherche documentaire ;
- Et une approche empirique consistant à la collecte et au traitement des données primaires (données d'enquête).

Cette méthodologie de travail est fondée sur le choix de la zone d'étude et la confection d'un échantillon retenu à cet effet. En matière de choix de la zone d'étude, la disposition géographique et la représentativité industrielle des entreprises de la filière au niveau de ces régions constituent le critère fondamental. En ce qui concerne la structure de l'échantillon, les entreprises qui ont répondu à la demande ont guidé la composition de l'échantillon.

L'enquête menée est censée être une enquête par entretien, mais vu les difficultés rencontrées sur le terrain, il a été impératif de redéfinir la démarche de travail dans le cas où l'entretien n'a pas eu lieu.

Ainsi, l'enquête apparaît comme la technique la mieux adaptée pour trouver des réponses aux questions. Une fois les objectifs explicités, il y a lieu de montrer les différentes étapes d'ordre méthodologique par lesquelles il faut passer pour atteindre ces objectifs. Ces étapes vont de la détermination de l'échantillon à l'administration du questionnaire et les conditions de réalisations de l'enquête (**figure n°20**).



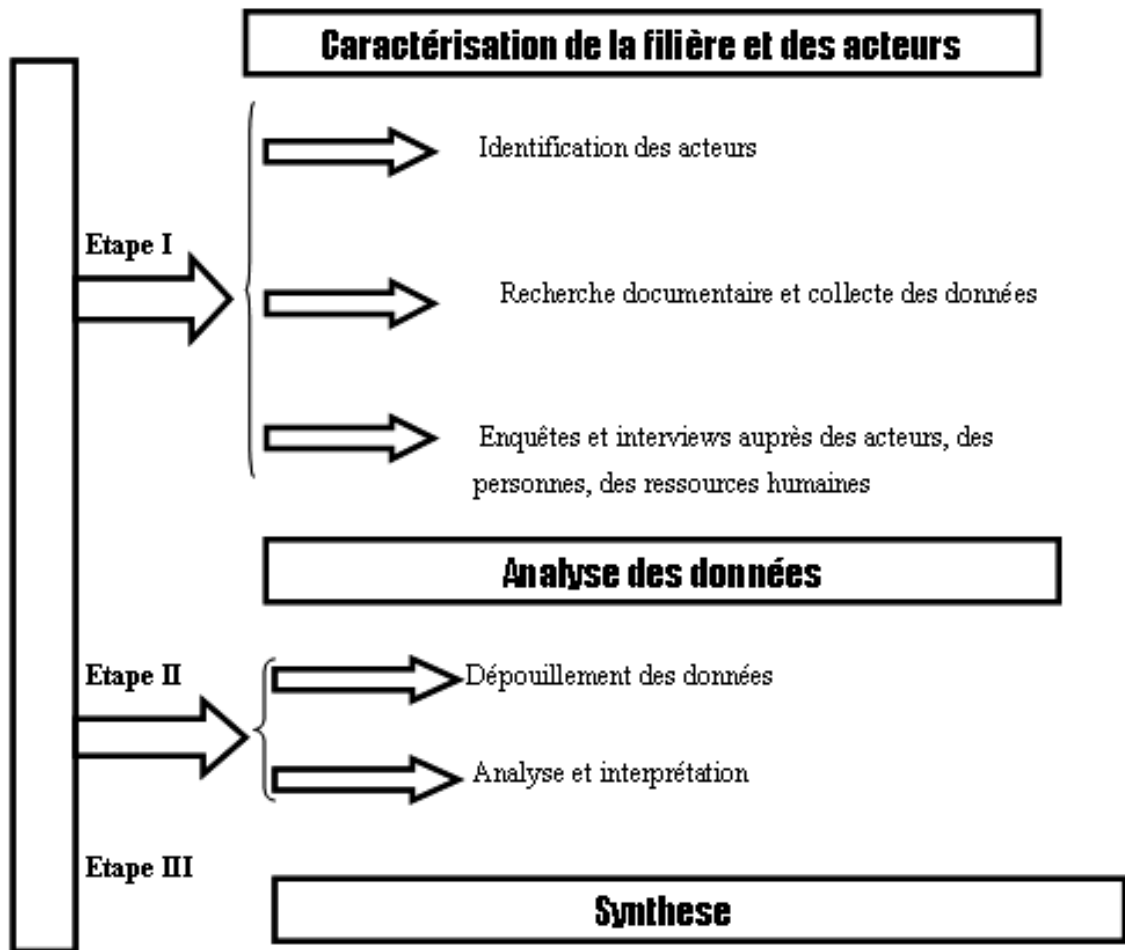


Fig n° 19: Les différentes étapes de la méthodologie de l'étude (MAVOUENZELA, 2007)

### 3.2 La population échantillonnée

Un recensement exhaustif de toutes les entreprises opérant dans le secteur de production des boissons non alcoolisées a été réalisé : leur nombre d'environ 1632 unités. Dans le but d'avoir des informations aussi complètes que possible, la liste exhaustive de ces entreprises a été élaborée à partir de différentes sources : base de données de la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI), l'Office National de Statistiques et le Centre National de Registre de Commerce (CNRC).

Sachant que l'hétérogénéité des entreprises, une application de critères en vue de limiter le champ de l'étude s'est avérée nécessaire. Ces unités industrielles font l'objet de plusieurs activités (boissons gazeuses, boissons plates, jus de fruits, sirops, boissons lactées, eaux minérales...etc.), et sont inégalement réparties sur le territoire national. Seules les entreprises leaders produisant les boissons gazeuses, les jus de fruits (purs ou à partir de concentré) et les eaux minérales plates et gazeuses seront étudiées. Le choix de ces entreprises a été fait en fonction de leur part de marché national et de la qualité de leurs produits.

A cet effet, sur la base des données de la CACI, nous avons recensé une cinquantaine d'entreprises de fabrication de boissons non alcoolisées.

Concernant la répartition régionale, on relève que sur les 50 entreprises recensées, 80% se trouvent dans le nord de l'Algérie et se situent principalement dans les wilayas de : Blida, Boumerdes, Tizi-Ouzou, Alger, Tipaza, Mostaganem, Mascara, Oran, Sidi-Bel-Abbès, Bejaïa, Constantine, Mila, Sétif, Bordj- Bou-Arredj et Annaba.

Dans cette étude, quatre wilayas du territoire algérien, connues par l'existence de grandes zones industrielles, ont été choisies. Il s'agit des wilayate d'Alger, de Blida, de Bejaia, et de Sétif. Mais pour que les interviews restent liés à la problématique de base, il est nécessaire de choisir parmi toutes ces entreprises, celles qui puissent fournir de la manière la plus possible, les informations dont on aura besoin.

Il y a lieu de noter l'existence de particularités spécifiques des régions en question ; la population des wilayas d'Alger et Blida sont de grandes consommatrices de produits (plus spécialement les boissons gazeuses pour la première et les jus de fruits pour la deuxième).

Par ailleurs, il y a lieu de signaler une particularité pour la wilaya de Bejaia qui, en plus d'être une ville portuaire, elle se trouve à proximité de plusieurs sources d'eaux minérales. L'acheminement de la matière première est plus facile et moins coûteux pour les producteurs d'eaux minérales surtout que cette wilaya est l'un des plus grands pôles agro-industriels du pays.

Après avoir commencé les enquêtes, il s'est avéré que les informations concernant ces entreprises et les produits fabriqués n'étaient pas valables dans tous les cas. En effet, certaines entreprises n'existent plus, ou n'ont jamais démarré leur activité, ou alors elles sont en arrêt d'activité pour diverses raisons. Le nombre total d'entreprises mentionnées plus haut a donc été réduit.

La population à échantillonner est donc composée d'entreprises produisant les boissons non alcoolisées, activant dans les wilayas suscitées. Pour cela, nous avons retenu seize (16) entreprises sur les cinquante (50) recensées au départ de notre enquête.

L'objectif principal consiste à démontrer qu'une démarche qualité via le management par la qualité fait partie intégrante de la gestion des entreprises et qu'il existe des améliorations continues au sein de ces unités.

### 3.3 La méthode d'échantillonnage

---

Pour faciliter l'investigation, il a été décidé d'enquêter dans les wilayate où il y a le plus de chances de trouver des unités directement concernées par le sujet d'enquête. Un échantillon a été sélectionné pour recueillir le plus d'informations possible.

Il est à rappeler que la désignation des entreprises au sein de la filière des boissons a été faite selon un choix raisonné basé sur la qualité du produit consommé à grande volonté par le consommateur algérien.

En effet, faute de moyens et de temps, le champ de notre étude n'a pas été élargi au niveau des wilayas du sud d'Algérie ou le nombre d'entreprises est très réduit par rapport aux autres wilayas.

### 3.4 Instruments de collecte des informations

---

#### 3.4.1 L'observation

L'observation de la filière est utilisée comme instrument de collecte. Cette observation a permis la maîtrise de quelques notions ayant trait au thème et de rechercher les caractères communs à toutes les entreprises.

### **3.4.2 La recherche documentaire**

Elle a été effectuée premièrement au sein de la bibliothèque de l'Ecole Nationale Supérieure Agronomique d'El Harrach (ENSA), ensuite au sein des bibliothèques de la Chambre de Commerce, du Centre Algérien de la Qualité et l'Emballage (CACQUE), des bibliothèques des Départements de Sciences alimentaires de Boumerdes et de Blida, afin de mieux cerner puis de dégager les indices relatifs à une entreprise en démarche de qualité .

Des ouvrages plus généraux sur la démarche HACCP et le management de la qualité dans le but de mieux comprendre les normes ISO ont été aussi consultés.

Cette recherche a permis de comprendre ce que c'est que la qualité et comment elle doit être gérée.

## **3.5 Dérroulement de l'enquête et difficultés rencontrées**

---

### **3.5.1 Administration du questionnaire**

Partant des objectifs assignés à cette enquête, un questionnaire a été mis au point pour la collecte des informations auprès des opérateurs des entreprises (en annexe I : questionnaire de l'enquête).

L'enquête a été lancée après une série de prise de rendez-vous avec certaines entreprises faisant partie de l'échantillon. Il est vrai que la mission d'enquêter auprès des entreprises en Algérie n'a pas été commode et la tâche s'est avérée difficile suite aux nombreuses difficultés rencontrées auprès de beaucoup d'entreprises. Cela est dû :

- Essentiellement au manque de coopération des entreprises : il est question soit d'entreprises qui semblent redouter toute sorte de questionnaire, soit de celles qui ne se sentent pas obligées de dégager un minimum de leur temps (40 minutes en moyenne) pour répondre à un questionnaire qui ne leur apporte rien !
- Pour des raisons de confidentialités et de peur qu'elles ne soient utilisées par d'autres entreprises concurrentes.

Un entretien avec les cadres dirigeants les mieux placés (Directeur général, le responsable de qualité, le responsable de production), s'est effectué. Dans les autres cas, le questionnaire est déposé au niveau de l'entreprise pour le récupérer après un certain temps (quelques jours /semaines/mois et parfois sans le récupérer).

A la fin de l'enquête, le bilan des entretiens est de huit (08) entreprises, dont trois (03) avec le propriétaire fondateur et les cinq (05) autres entreprises avec les directeurs de certains départements. Ces départements sont dans la plupart du temps : commercial, approvisionnement, production et contrôle de la qualité.

Il est à signaler qu'un seul questionnaire a été élaboré pour tous les départements de l'entreprise.

Sur 25 questionnaires déposés auprès des entreprises, 16 ont été remplis et récupérés quinze jours par la suite, soit 64% de réponses.

Le questionnaire a porté principalement sur les aspects suivants :

---

- l'identification de l'entreprise, à savoir sa raison sociale, sa date de création, le nombre d'employés et son chiffre d'affaires,
- la production et les principaux produits fabriqués,
- la gestion des ressources humaines,
- la recherche et développement,
- la gestion des équipements,
- l'approvisionnement en matières premières,
- la concurrence
- le marketing
- l'importance accordée aux questions relatives au management de la qualité et la législation.

Les questions ont été présentées sous forme de :

- questions fermées où l'interviewé doit répondre par oui ou par non ;
- questions ouvertes qui laissent au répondant une certaine liberté pour formuler ses réponses ;
- questions à choix multiple où la personne interrogée doit choisir parmi les réponses suggérées.

Les opinions des chefs d'entreprises concernant l'état actuel et l'avenir de leur activité seront analysées, ainsi que les forces et les faiblesses de leurs entreprises et de la filière.

- Le dépouillement du questionnaire

De point de vue méthodologique, cet élément constitue la dernière étape de toute enquête de terrain. Il s'agit principalement de rendre toutes les informations recueillies exploitables en les présentant sous forme de données chiffrées dans des tableaux ou graphiques dont l'analyse permettra de tirer des conclusions justifiées. Les données recueillies sont traitées à partir des logiciels SPSS et EXCELL 2007.

### 3.6 Présentation des entreprises échantillonnées

---

Il s'agit du dépouillement des variables : localisation, date de création statut juridique, chiffre d'affaire, effectifs, capacité de production et activité.

#### 3.6.1 Localisation des entreprises enquêtées

Les entreprises enquêtées se situent dans les wilayas suivantes : Alger, Blida, Bejaia et Djelfa pour le Centre du pays et Sétif pour l'Est. La caractéristique des wilayas citées est qu'elles soient classées parmi les plus grandes zones industrielles du pays.

Le **tableau n° 21**, montre la structure générale de l'échantillon enquêté :

D'après les données illustrées dans le tableau n° 23, il apparaît qu'environ 35 % des entreprises questionnées se localisent dans la capitale d'Alger, 25% pour la wilaya de Bejaia, et la wilaya de Blida avec 18 %, 16 % sont localisées dans la wilaya de Sétif, et enfin une entreprise est située dans la wilaya de Djelfa avec une part de 6%.

Dans ce sens, la **figure n°21**, permet de visualiser la localisation des entreprises enquêtées.



Fig n° 20 : Figure indiquant les wilayas concernées par l'enquête.

( [www.quid.fr](http://www.quid.fr) )

A priori l'échantillon est hétérogène. Les entreprises qui le composent diffèrent de par leur taille, leurs activités, leur statut juridique, leur date de création et leur localisation.

### 3.6.2 Répartition des entreprises enquêtées

Les résultats de la **figure n° 22** montrent que 64% des entreprises enquêtées sont de création ancienne dans le secteur alors que 36 % d'entre elles ont démarré leurs activités à partir de l'an 2000.

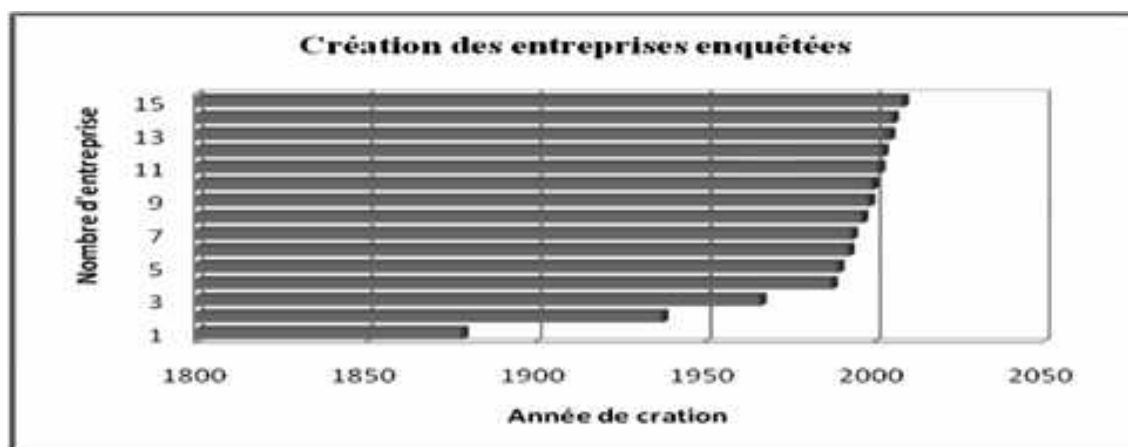


Fig n°21 : Répartition sur la base de la date de la création des entreprises enquêtées (établi à partir des résultats de l'enquête 2009 -2010)

Cette situation peut être expliquée par le fait que l'industrie des boissons non alcoolisées possède de vieilles traditions. En effet, déjà en 1878, que Hamoud Boualem ouvrait son usine pour le marché algérien. Cette ancienneté, reste une preuve de son savoir. Ce sont ces anciens artisans du passé qui devenus leaders de la filière à partir des années 2000.

En Algérie, la majorité des entreprises de la filière est née à partir de la fin des années 1990. Avant cette date, les entreprises étaient dans leur majorité traditionnelle.

#### 3.6.2.1 Répartition de l'échantillon sur la base du statut juridique

La répartition sur la base du chiffre d'affaires donne une idée préalable sur le niveau financier des entreprises. Dans ce sens, le **tableau n°22** montre la répartition des entreprises enquêtées sur la base de leur chiffre d'affaires.

Par ailleurs, il est à signaler que la quasi totalité des entreprises ont un statut juridique de SARL ou d'une EURL, exception faite de l'entreprise Mouzaia, 25 % de ces entreprises ont un statut de SPA.

Il ya lieu de préciser que la dernière entreprise citée était une EURL, avant sa privatisation et son achat par le groupe privé Sim appartenait au Groupe GBA.

A partir des entretiens, on a pu conclure que le statut juridique de l'entreprise n'est pas une contrainte à son développement. Ce n'est pas parce qu'elle est une SPA, une SARL ou une EURL que son fonctionnement diffère.

### 3.6.2.2 Répartition de l'échantillon sur la base du chiffre d'affaires

En ce qui concerne la répartition sur la base du chiffre d'affaires, cette dernière donne une idée préalable sur le niveau financier des entreprises qui appliquent ou non une démarche qualité management de la qualité et certification.

Dans ce sens de ce fait le **tableau n°23** montre la répartition des entreprises enquêtées sur la base de leur chiffre d'affaires.

**Tableau n°23 : Répartition sur la base du chiffre d'affaires des entreprises enquêtées (établi à partir des résultats de l'enquête 2009 -2010)**

CA (Milliards de DA)	Nombre d'unités	Pourcentage (%)
Plus de 2 Milliards	<b>6</b>	<b>38</b>
Entre 200 et 2 milliards	<b>2</b>	<b>12</b>
Entre 20 et 200 Millions	<b>7</b>	<b>44</b>
Moins de 20 Millions	<b>1</b>	<b>6</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>

Il est à noter que la majorité des entreprises enquêtées, soit 44%, ont un chiffre d'affaires compris entre 20 millions et 200 millions de DA. Par ailleurs, nous enregistrons un taux de 38% d'entreprises avec un CA de plus de 2 milliards de DA est enregistré, cela peut s'expliquer par le fait que ces entreprises appartiennent à des groupes agroalimentaires, tels que : les groupes Mami, Coca Cola, Pepsi Cola, NCA, Ifri et Candia.

### 3.6.2.3 Répartition de l'échantillon sur la base de l'effectif

Dans le cadre de l'enquête, l'intérêt a porté seulement sur les entreprises qui ont un nombre d'effectif supérieur à 10 personnes. Evidemment, ceci ne relève pas de notre gré mais au refus catégorique manifesté par les gérants de ses entreprises de remplir le questionnaire.

Le but de la répartition de l'échantillon sur la base de l'effectif est de mettre en évidence les entreprises qui dominent le marché national.

La répartition des entreprises enquêtées sur la base de leurs effectifs est représentée par le **tableau n° 24**:



Le **tableau n° 24** montre que 57 % des entreprises questionnées ont un nombre de personnel dépassant les 250, alors que 25% possèdent un nombre d'effectif compris entre 50 et 250.

Les entreprises qui possèdent un effectif qui se situe entre 10 et 49 participent avec une part de 18% dans l'échantillon de l'étude. A travers les entretiens avec des responsables de la filière (ministère de l'industrie, APAB, il apparait que la majorité des entreprises enquêtées sont considérées comme de grandes entreprises (plus de 250 employés).

Il est à noter qu'en Algérie, les entreprises de la filière des boissons non alcoolisées se divisent en deux grandes catégories :

Les entreprises dont le processus de production est entièrement sinon fortement automatisé, celles-ci regroupent les grandes (le seuil de 250 salariés est retenu), les moyennes (Entre 50 et 250 d'employés) et petites entreprises (de 10 à 49 employés).

Les entreprises de fabrication artisanale, dont le processus de production est en partie manuel; elles regroupent plusieurs petites entreprises et la quasi totalité des micro-entreprises (moins de 10 employés).

D'après les interviews des responsables des entreprises enquêtées, la majorité de ces dernières disposent d'un effectif jeune qui influe positivement sur leur productivité.

### 3.6.2.4 Répartition de l'échantillon sur la base de l'activité

La répartition des entreprises sur la base du secteur d'activité permet d'avoir, au préalable une opinion sur l'activité et/ou les activités qui sont les plus pratiquées au niveau de la filière des boissons non alcoolisées en Algérie (**tableau n°25**).

Le **tableau n°25** montre qu'il y a une forte diversité dans l'activité des entreprises. Néanmoins une prédominance des entreprises spécialisées dans la fabrication des boissons gazeuses et de jus de fruits avec 38 % de l'ensemble de l'échantillon est relevée.

Par ailleurs, les unités qui n'ont comme seule activité que la production de jus de fruits (NCA, Vitajus, et Jutop) ou boissons gazeuses (Coca et Pepsi) représentent 25 % de l'échantillon.

Le reste, soit un taux de 13%, concerne les unités élargissant leur activité dans la fabrication des Eaux minérales.

Sur la base des entretiens avec les chefs d'entreprises, il apparait que la décision de se lancer dans la diversification de l'activité de leur entreprise, en investissant dans l'installation de nouveaux matériels, parmi lesquels les lignes de jus de fruits ...etc., est justifiée par la recherche de la valeur ajoutée, de nouvelles parts de marché pour faire face à la concurrence et pour rentabiliser leur gros investissement, surtout en équipements

### 3.6.2.5 Répartition sur la base de la capacité de production

Le but de la répartition de l'échantillon sur la base de la capacité de production est de mettre en exergue les entreprises qui sont productrices d'une quantité permettant de satisfaire les besoins du consommateur (**tableau n°26**).

Près de 45 % des entreprises enquêtées ont une capacité de production journalière de plus de 240.000 l/j. Cette catégorie représente les grandes entreprises comme Coca, Pepsi et Hamoud Boualem qui s'accaparent la plus grande part du marché national.



Pour Hamoud Boualem, la capacité globale de production est de 39 000 bouteilles en verre de 1L/heure, 30.000 bouteilles en verre de 0,25L/heure et 7600 bouteilles de PET/heure (1 litre).

22% des entreprises enquêtées ont une capacité de production en jus de fruits qui dépasse 200.000 l/j.

Il s'agit des entreprises NCA de Rouïba et Vitajus qui détiennent la plus grande part du marché national.

Pour les eaux minérales, l'entreprise Ifri, avec une capacité de 300.000 l/j, détient la plus grande part du marché.

### Conclusion du chapitre III

---

La filière boissons non alcoolisées occupe une place importante au niveau des régions Centre et Est du pays.

Une part de 35% de ces entreprises est située dans la wilaya d'Alger, 25% dans la wilaya de Bejaia, 18% dans la wilaya de Blida et 16% dans la wilaya de Sétif. Ces entreprises sont à 69% des SARL, alors que à 25% qui sont des SPA. La région centre est la plus consommatrice des boissons non alcoolisées par rapport aux autres régions.

Concernant la taille des entreprises enquêtées, 57% de celles-ci sont de grande taille avec plus de 250 personnes et 44 % d'entre elles réalisent un chiffre d'affaires compris entre 20 millions et 200 millions de DA.

A cela il faut ajouter que la majorité des entreprises de l'échantillon, sont des entreprises à multiples fabrications de catégories de boissons, seules trois entreprises sont spécialisées dans la fabrication des jus de fruits. Restent celles qui fabriquent des boissons gazeuses dont le nombre est supérieur à celui des autres catégories.

Pour mener à bien cette étude, il est essentiel d'approfondir l'analyse au niveau des différentes fonctions de l'entreprise qui concourent à l'application d'un système de management de la qualité centré sur la qualité et basé sur la participation de tous les membres de l'entreprise. Ces dernières visent à long terme un succès mutuel et un certain niveau de performance, de qualité et de compétitivité sur les marchés national et international.

## CHAPITRE IV :Analyse et discussion

---

Après avoir présenté dans le chapitre précédent l'échantillon de l'étude, une analyse et une interprétation des données recueillies au cours de la réalisation de l'enquête sont nécessaires.

Cette collecte de données est le résultat des recherches menées sur le terrain, les observations faites, les remarques, mais surtout des constats faits tout au long de l'enquête au milieu des entreprises privées de la filière.

### 4.1 La politique qualité dans les entreprises enquêtées

---

Faire des produits de qualité ne se décrète pas, la qualité résulte d'une démarche. Non seulement, il faut être capable de réaliser la qualité exigée par le client, mais il faut mettre également en place une politique permettant de poursuivre ce qui a été mis en place. Cette démarche va concerner tous les services de l'entreprise et non, pas uniquement, le service qualité. A terme, cela permettra de fidéliser le client et de minimiser les coûts d'obtention de la qualité.

La décision de création d'une démarche qualité doit engendrer une dynamique de progrès. L'adhésion de chacun ne sera obtenue, que si l'on reconnaît et l'on intègre le travail déjà accompli. Une nouvelle formalisation ne doit pas faire oublier les anciennes méthodes, ce qui évitera bien des lacunes qui peuvent constituer un blocage futur à toute évolution.

L'amélioration de la qualité (réduction des non-qualités et amélioration des processus de travail) dans une entreprise demande une réflexion qui associe la direction et l'ensemble du personnel afin de définir des objectives qualités atteignables et acceptés de tous.

Les objectives qualités traduisent ainsi d'une manière opérationnelle et concrète les attentes et besoins des clients. Ils concrétisent la « **politique qualité** ».

Chaque orientation générale figurant dans la politique qualité doit ainsi être reprise par un objectif qualité qui lui-même doit être déployé dans l'entreprise.

Bien définie, bien formulée, bien diffusée, bien comprise en interne, la politique qualité doit permettre de se concentrer sur la culture de l'entreprise, ses clients, son métier, et sa stratégie. Elle doit aussi permettre d'orienter les actions et les réflexions de chaque salarié.

Faire le point sur ces aspects dans cette étude est essentiel, car il faut déterminer concrètement ce que l'entreprise attend d'une telle démarche. Pourquoi s'engager dans cette démarche.

Pour ce faire, le diagnostic de ces entreprises enquêtées, montre à quel point, il est important de prendre en considération toutes les composantes vitales de l'entreprise : ses moyens de production, son potentiel humain, et son développement commercial.

### 4.1.1 La démarche qualité

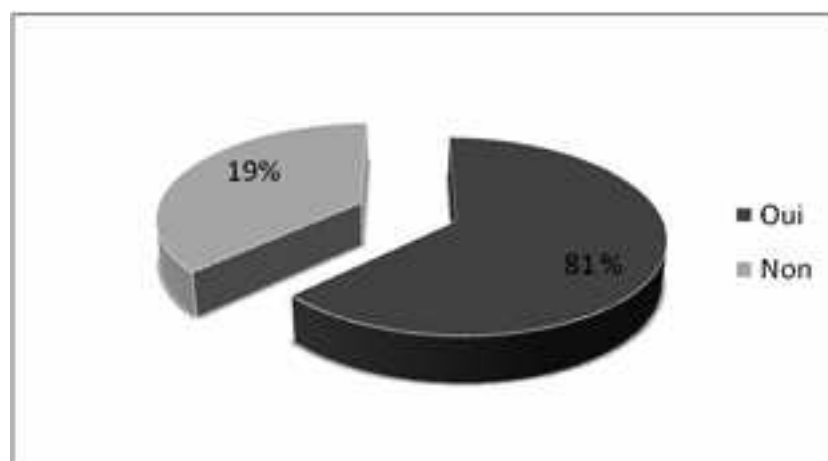
Si quelques grandes entreprises au niveau de la filière se sont engagées depuis quelques années et de manière très intégrée (c'est-à-dire en mobilisant toutes les fonctions de l'entreprise dans un même processus stratégique) dans des démarches qualité, il n'en reste pas moins que les moyennes et petites peuvent aussi être engagées dans des processus de qualité stratégiques parce qu'elles perçoivent un besoin ou qu'elles envisagent une stratégie d'exportation.

Les constats et les questionnements amènent à la perception suivante : la démarche qualité doit à la fois satisfaire aux conditions apparemment contradictoires qui sont, dans un premier temps, réduire l'incertitude pour pouvoir avancer et atteindre les objectifs fixés de qualité et dans un second temps, rechercher des opportunités d'innovation pour proposer des solutions nouvelles.

La première question qui peut aider à répondre à la problématique de l'étude est la suivante : «votre entreprise elle - est engagée dans une démarche qualité ?

Les réponses des responsables des entreprises enquêtées sont représentées dans la **figure n°21**:

(établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)



Le **graphique n° 21** montre que 81% des entreprises enquêtées sont engagées dans une démarche qualité, 19 % de l'ensemble de l'échantillon ne sont pas encore engagées dans cette démarche. Deux d'entre elles envisagent de s'engager alors qu'une entreprise est sans opinions.

Pour les entreprises non engagées dans une démarche qualité, leurs responsables ont des définitions et perceptions de la qualité variables. Questionnés sur celle de leurs produits, beaucoup répondent que le simple fait que « leurs produits s'achètent signifie qu'ils sont bons, qu'ils sont de qualité ».

L'engagement dans une démarche qualité est d'un apport et d'une efficacité de grande importance en tant qu'outil et base technique de l'application de la qualité au sein de l'entreprise. Cette démarche crée une dynamique de progrès continu dans le fonctionnement de l'entreprise (qualité interne) et la satisfaction de ses clients (qualité externe). Cela favorise la pérennité et le développement de l'entreprise. Une démarche qualité est avant tout un véritable projet d'entreprise participatif qui doit être porté par la direction et impliquer tout le personnel.

Lors de la mise en place d'une démarche qualité, c'est la qualité elle-même qu'il faut gérer.

A la question relative à l'existence de la fonction qualité dans l'organigramme de ces entreprises, les réponses ont été les suivantes (**figure n°22**) :

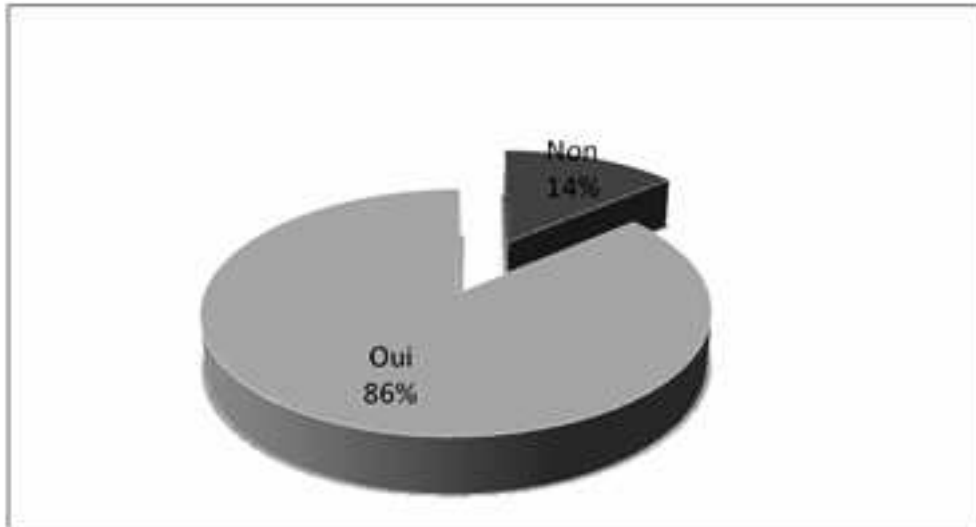


Fig n° 22: Existence de la fonction qualité dans l'organigramme (établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)

Au vu de la de la **figure n°22**, la totalité des entreprises enquêtées dispose d'une fonction qualité dans leur organigramme.

La notion de qualité est bien perçue par presque l'ensemble de ces entreprises, elles ont une culture qualité, à part deux entreprises (14%) pour qui la fonction qualité n'existe pas au niveau de leur organigramme. La qualité du produit existe selon les responsables c'est le département spécialisé qui n'existe pas. Ces entreprises sont encore à faible effectifs (10 à 49 personnes), elles ne disposent pas d'organigramme.

C'est à partir d'un organigramme qu'une personne peut être située dans une hiérarchie ainsi que son étendue et les tâches dans ses champs d'action. Il évite tout conflit d'attribution des tâches dans une entreprise. Par conséquent, l'organigramme est un moyen de suivre l'Organisation Interne de l'Administration.

Même pour les grandes entreprises, l'organigramme n'est pas encore finalisé pour celles qui se sont engagées récemment dans la démarche qualité.

Les différents stades de gestion de la qualité sont ainsi mis en évidence selon leur taille et leur performance. Les entreprises analysées sont répertoriées en trois types :

- les entreprises qui réalisent à posteriori des contrôles de leurs produits sans enclencher l'étude des causes de non-conformité et la mise en œuvre d'actions préventives : c'est une démarche essentiellement "curative" ;
- les entreprises qui mettent en place une assurance interne de la qualité pour obtenir des produits conformes sur le plan réglementaire et notamment bactériologique.

Les méthodes utilisées sont souvent les mêmes : démarche HACCP (Hasard Analysis Critical Control Points) et les bonnes pratiques d'hygiène.

La qualité représente désormais dans les entreprises un véritable projet d'entreprise pour différentes raisons :

- la recherche d'un avantage concurrentiel ;
- le développement d'une culture de qualité.

D'après les résultats du **tableau n°27**, environ 69% des entreprises enquêtées considèrent que la qualité est une obligation, ceci est dû à la nature de leur production et aux restrictions techniques imposées par la législation. Une seule entreprise considère que la qualité représente un coût supplémentaire.

**Tableau n°27 : Place de la qualité dans les entreprises enquêtées (établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)**

	Effectifs	Pourcentage (%)
Obligation	<b>11</b>	<b>68.75</b>
Coût supplémentaire	<b>1</b>	<b>6.25</b>
Avantage distinctif	<b>4</b>	<b>25</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>

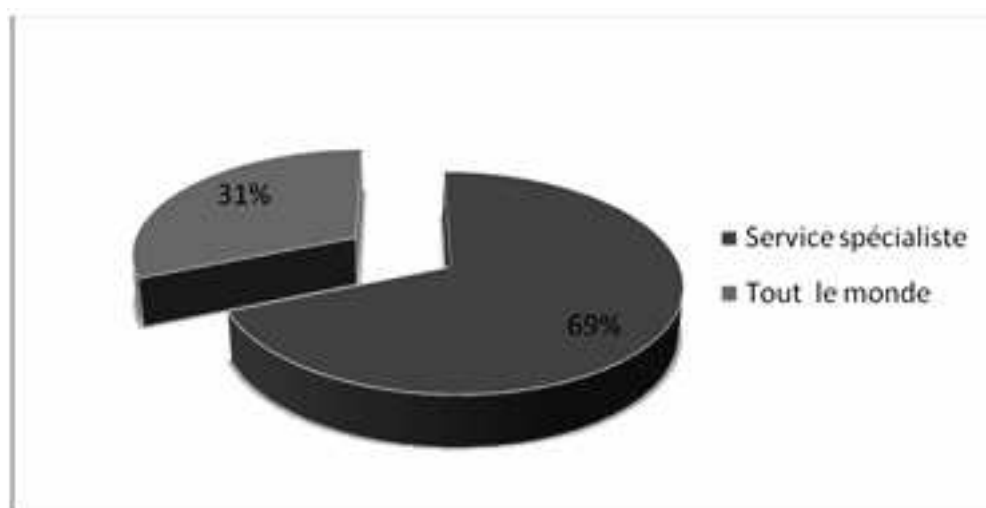
Celles qui considèrent que la qualité constitue un avantage distinctif présentent une part de 25% du total de l'échantillon étudié.

En général, les dirigeants ont suivi une formation sur la qualité et 11 entreprises de l'ensemble de l'échantillon éditent ou cherchent à éditer un manuel qualité. Certaines de ces entreprises se sont engagées dans une compétition pour un prix national pour la qualité (2010).

D'après les entretiens réalisés, 44 % des dirigeants des entreprises enquêtées ont clairement défini les objectifs et les politiques qualités. Ces entreprises affirment se réunir au moins une fois par an pour définir des objectifs opérationnels sur la qualité (cercles de qualité).

Donc, la qualité apparaît comme une initiative du dirigeant. En plus, étant interne à l'entreprise, ce dirigeant essaye de la traduire par une action collective avec les clients et les fournisseurs.

D'après les résultats de la **figure n°23**, il semble important de préciser que la majorité des entreprises (69%) prévoit un service (département) spécial pour la qualité alors que pour les 31 % restantes, cette qualité malgré l'existence d'un service spécialisé, intéresse tout le monde dans l'entreprise du directeur au personnel des différentes fonctions.



*Fig n°23 : Responsable de la qualité (établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)*

Cette séparation des fonctions qui place la qualité dans un département permet le découpage des tâches de travail qui ne répond qu'à un impératif ; celui de produire plus.

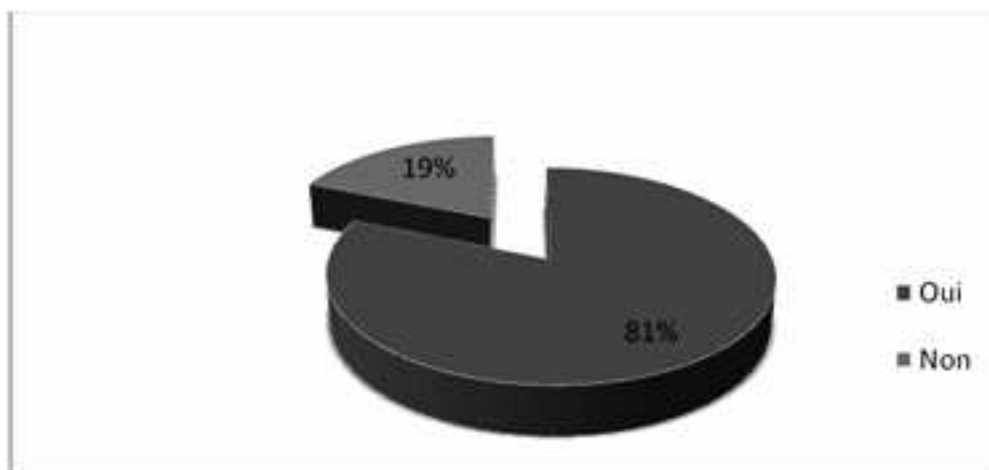
Au niveau de ces entreprises enquêtées, et lors de notre enquête, nous sommes arrivés à déduire que les personnes responsables de la qualité sont soit recrutés directement avec un diplôme et une expérience qui leurs permettent de gérer la situation, soit sont soumis à une formation au niveau de ces entreprises.

Mais malheureusement ce ne sont pas toutes les entreprises qui s'intéressent à cette formation, 88% des entreprises enquêtées tiennent à former le responsable de la qualité au niveau de leur entreprise, seules deux entreprises préfèrent les recruter directement.

Le système de management de la sécurité sanitaire des aliments constitue aujourd'hui un enjeu majeur. En effet, le développement et la mise en œuvre du concept de l'assurance qualité contribue à assurer une harmonisation et une application des outils d'analyses modernes et fiables pour assurer une conformité selon les réglementations nationales et internationales dans tous les domaines d'analyses.

En vue de garantir la sécurité alimentaire des consommateurs, l'Etat algérien exige de tous les industriels les autocontrôles nécessaires pour assurer la qualité des produits qu'ils commercialisent. Pour cette raison et pour leur faciliter la tâche, beaucoup d'entre eux sont donc amenés à se doter d'un laboratoire interne. L'utilisation de méthodes d'analyses validées et de procédures de contrôle interne de qualité est une disposition obligatoire à garantir au niveau du laboratoire de chaque entreprise. Le rôle de ce laboratoire de contrôle est de vérifier la conformité des matières premières et des produits finis vis-à-vis des référentiels à respecter.

Comme l'indique la **figure n°24**, la majorité des entreprises, soit 81 % de l'échantillon, ont leur propre laboratoire de contrôle de qualité, contre seulement 19 % des unités sondées, soit 3 entreprises, qui sous-traitent cette tâche par des laboratoires privés.



*Fig n°24: Existence ou non de laboratoire de contrôle(établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)*

A partir des entretiens réalisés avec les responsables de laboratoires au niveau des entreprises enquêtées, en matière de contrôle de la qualité des matières premières et des produits finis et malgré l'existence des laboratoires, les analyses effectuées ne sont pas complètes. Ce sont surtout les analyses microbiologiques qui sont effectuées en dehors de l'entreprise (laboratoires nationaux privés ou publics).

A cet effet, afin de garantir le contrôle de la qualité, cela nécessite une organisation très rigoureuse tant pour le produit que pour la matière première et le suivi est nécessaire. En général, l'opinion des chefs d'entreprises concernant l'application des normes de qualité est très claire car d'après les entretiens, ils déclarent que les matières premières sont contrôlées et suivies à travers chaque étape de leur fabrication par leurs propres laboratoires ou par des laboratoires indépendants et ce, durant toute la durée de la fabrication jusqu'au produit fini.

De ce fait, le contrôle de la qualité s'effectue en amont de la fabrication, en cours de fabrication, et à la fin de fabrication avant la commercialisation.

D'après la déclaration des chefs de laboratoires des unités sondées, un laboratoire conforme est un laboratoire capable d'effectuer des analyses physico-chimiques et microbiologiques et organoleptiques dans le cas des boissons.

Pour l'installation de ces laboratoires au niveau de ces entreprises, des règles sont exigées et doivent être respectées.

Très peu de laboratoires sont capables de prendre la charge du contrôle qualité des produits de la filière au niveau des entreprises enquêtées, 50 % de ces entreprises sont équipés de laboratoires d'auto contrôle qui se limitent uniquement à l'analyse des paramètres physico-chimiques requis par la normalisation en vigueur. Pour les analyses microbiologiques, elles sont réalisées au niveau de laboratoires privés situés en dehors des entreprises.

Pour les 50 % restantes sont équipées de laboratoires d'auto contrôle dotés en équipements et disposant d'un potentiel humain hautement qualifié pour prendre en charge les analyses microbiologiques et physicochimiques.

Certaines entreprises enquêtées ne se contentent pas des analyses effectuées en interne. Elles ont également recours à d'autres laboratoires prestataires de service, tels que l'Institut Pasteur pour les analyses microbiologiques.

Malgré la disponibilité de laboratoires au niveau de ces entreprises, des difficultés sont relevées, il s'agit de :

- du non respect des normes d'installation des laboratoires ;
- du non respect des Bonnes Pratiques de Laboratoire (BPL), seulement quelques entreprises ont des laboratoires engagés dans les BPL;
- de la faible connaissance de la norme ISO par l'ensemble du personnel des laboratoires ; à ce titre, les formations organisées par le programme qualité de l'entreprise contribuent à mieux introduire la norme ISO dans les laboratoires ;
- de l'insuffisance très marquée de moyens et de personnel qualifiés.

Au niveau de tous les laboratoires, qu'ils soient internes ou externes, les personnels sont tenus de respecter les BPL conformément aux lois et réglementations en vigueur. En l'absence de lois et réglementations locales, il convient de se référer aux règles de bonne pratique de fabrication (normes de sécurité alimentaire de l'Union européenne).

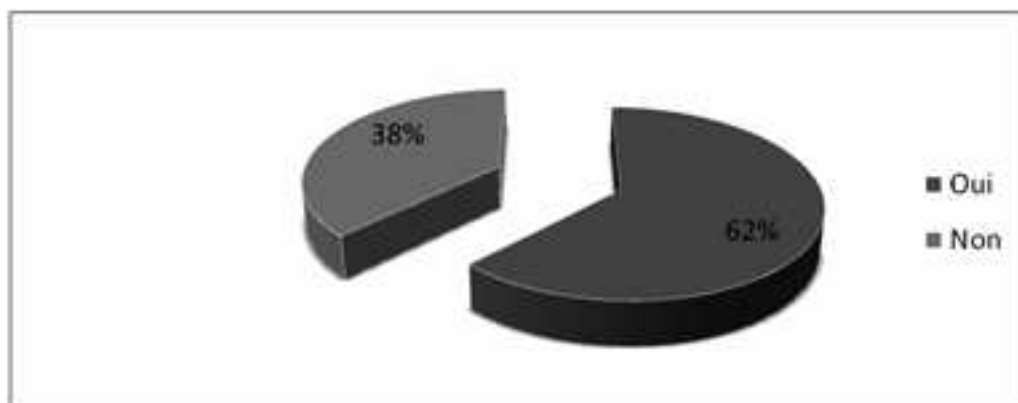
En plus de la disponibilité de ces laboratoires, un ensemble de techniques s'effectueront aux niveaux de ces entreprises, et qui permettent de dresser un état des lieux de l'existant, notamment en matière de Qualité.

C'est une étape qui pourrait donner par la suite naissance à un Audit. Ce dernier permet de mesurer les écarts entre des faits constatés et un ou des référentiels (norme, textes réglementaires) grâce à des indicateurs de conformité, de pertinence et de cohérence, de faisabilité et d'efficacité. Qu'ils soient internes ou externes, ces audits de qualité constituent



des sources de progrès définitifs, et doivent être conduits en vue de satisfaire cet objectif. Ils permettent de s'assurer de l'efficacité de la démarche. Ils permettent de dépister les non conformités afin de les corriger.

Les résultats de la **figure n°25**, mettent en évidence la réalisation des audits de qualité dans 50 % d'entreprises enquêtées, l'autre moitié d'entreprises ne l'ont pas réalisé.



*Fig n°25 : Réalisation d'un audit de qualité(établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)*

Ce sont les entreprises qui sont certifiées ou intéressées par une certification qui réalisent des audits en interne par des auditeurs internes appartenant à l'entreprise même et qui sont formés en interne. Ces auditeurs peuvent être dirigés par le responsable qualité.

Pour les audits externes, ils se réalisent au moins une fois par an, ils sont pris en charge par des personnes externes à l'entreprise.

L'entreprise peut faire appel aux auditeurs externes pour une auto évaluation de leur démarche qualité. Cette démarche qualité est toujours suivi par une certification.

Cette certification qui est donc le moyen d'attester, par l'intermédiaire d'un certificateur, est de l'aptitude d'un organisme à fournir un service, un produit ou un système conforme aux exigences définies dans un cahier de charges. Ces derniers doivent faire référence aux normes algériennes ou, à défaut, à des normes internationales.

Actuellement c'est la sous filière eaux minérales qui dispose de normes qui sont homologuées par arrêté.

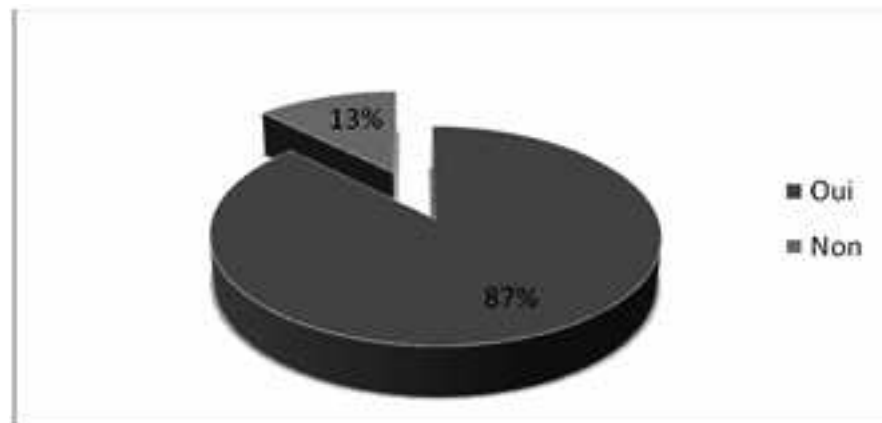
Pour évaluer la démarche qualité, certaines entreprises ont optés pour la certification de leurs produits, huit d'entre elles sont certifiées ISO 9001 version 2000, deux pour ISO 22000, et deux autres pour ISO 14001.

#### **4.1.2 Législation et réglementation**

Une entreprise engagée ou non dans une démarche de qualité doit se conformer à la réglementation en vigueur : emballage, caractéristiques organoleptiques, analyses microbiologiques, protection de l'environnement, management de l'entreprises, sécurité du travail. Ce respect de la réglementation a pour objectif de satisfaire la clientèle toujours plus exigeante en matière de Qualité.

Les entreprises de la filière, doivent donc assurer la qualité de leurs produits en respectant les nombreux codes internationaux établis par le Codex Alimentarius et les réglementations nationales.

Les résultats affichés dans la figure n°26 indiquent que 87% des entreprises déclarent respecter la réglementation en vigueur, alors que 13 % des entreprises ne la respectent pas.



*Fig n°26: Respect de la réglementation (établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)*

On distingue donc une démarche spécifique pour la petite entreprise, et celle de grande taille à structure multinationale disposant déjà d'une expérience dans le domaine.

Au niveau de cette filière, en termes de réglementation, il a été constaté la faiblesse, voire l'absence dans certains segments d'activité de réglementation des typologies produits comme pour les jus de fruits, de même que pour «les conditions et les normes d'hygiène dans les processus de fabrication et de conservation des produits qui impliquent des dangers pour la santé des consommateurs».

Sur un autre volet, une insuffisance de normes nationales et de références professionnelles pour les producteurs de boissons sont constatés lors de la réalisation de l'enquête, le non-respect par un grand nombre d'entreprises des normes alimentaires (process de production et qualité des produits) et des conditions minimales d'hygiène et de sécurité alimentaires.

Pour l'ensemble des boissons, le respect de la réglementation concerne surtout l'aspect hygiène et l'étiquetage. Le consommateur doit être bien informé sur la composition du produit, les matériaux en contact, c'est-à-dire que les boissons ne peuvent être conditionnées dans n'importe quel type d'emballage... Globalement, c'est à partir de là qu'on assure la protection du consommateur.

Pour la boisson elle-même, chaque industriel est libre de mettre la formule qui lui semble bonne à la condition qu'elle respecte totalement la santé et la sécurité du consommateur.

En Algérie, seule la loi relative à la protection du consommateur accorde une importance de premier ordre à la santé et la sécurité du consommateur, il s'agit de la loi n° 89- 02 de février 1989 relative aux règles générales de protection du consommateur à laquelle sont ajoutés 80 textes d'application. Cette loi impose un certain nombre de principes concernant la protection du consommateur. Elle stipule en substance que tous les produits mis à la consommation y compris les boissons non alcoolisées, doivent répondre à des critères de santé, de salubrité et d'hygiène,... etc.

Le deuxième principe qui est très important aussi, consiste en l'information du consommateur, par le respect de l'étiquetage.

Pour les boissons gazeuses et jus de fruits, il faut dire qu'il n'existe pas de textes spécifiques, quelles que soit le type de boissons gazeuses ou non gazeuses, aromatisées ou non...

Mais pour l'eau embouteillée, il existe des textes pour tout ce qui est eau minérale et l'eau de source.

En ce qui concerne l'état de la réglementation régissant ces entreprises, elle est complète pour trois entreprises (75%),. Partiellement complètes et incomplètes pour chacune de deux entreprises, soit 13 % de l'ensemble de l'échantillon (tableau n°27).

**Tableau n°27 : Réglementation régissant les entreprises (établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)**

	Effectifs	Pourcentage(%)
Complète	12	75.00
Partiellement complète	2	12.5
Incomplète	2	12.5
Total	16	100

Parmi les tendances récentes au niveau des entreprises de la filière,il existe une orientation vers la normalisation des procédures, en particulier le système HACCP, un accroissement du rôle des règlements de sécurité sanitaire dans le commerce international et un renforcement des normes.

En matière de fiscalité, les entreprises de la filière sont confrontées actuellement à de nombreux problèmes. En plus d'une superposition des taxes douanières sur les intrants, ces entreprises sont soumises à des taxes sur l'activité professionnelle, la TVA, aux taxes foncières au titre du patrimoine immobilier de l'entreprise et à des taxes au profit des collectivités locales (assainissement).

Ces entreprises sont encore soumises à trois autres taxes spécifiques : la taxe domaniale qui est de l'ordre de 5% sur le chiffre d'affaires réalisé en une année, la taxe forfaitaire qui varie entre 500.000 DA et 700.000 DA par an et celle sur l'environnement qui est de l'ordre de 1 DA pour les bouteilles en PET et 0,5 DA pour la bouteille en verre

Selon le responsable de l'APAB, la taxe douanière appliquée sur les intrants, et qui est de 5%, doit être la même pour toute matière première. Or, il se trouve que certains intrants servant à la fabrication des boissons sont taxés entre 15 et 30%, malgré que leur importation ne représente aucune menace pour l'industrie locale.

Ce sont surtout les producteurs des eaux minérales embouteillées qui se plaignent le plus de la pression fiscale. La taxe sur le prix de vente moyen national est actuellement de l'ordre de 15,93% alors qu'il ne dépasse pas les 4,87% en France qui reste, elle, également loin des 0,2% appliqués en Italie et des 0,00012% pour le Liban (HAMANI, 2009).

Cette situation a engendré un effet négatif sur la structuration des coûts qui génère, à son tour, la fragilisation des entreprises.

La situation fiscale est actuellement vécue comme une réelle pression par les entreprises de la filière, ce qui pousse les producteurs à proposer une révision du dispositif fiscal concernant leur domaine d'activité qui emploie plus de 17 000 personnes.

Avec toutes ces difficultés que rencontrent les entreprises de la filière, certaines choisissent des matières premières de qualité discutables, d'où des difficultés

supplémentaires pour obtenir des produits finis de bonne qualité et des rendements acceptables.

### 4.1.3 Recours à la norme

La mise aux normes de la sécurité des boissons devient une exigence du marché. Les normes s'imposent à l'ensemble des entreprises de la filière, surtout celles qui veulent ou sont engagées dans des dispositifs de certification pour garantir la qualité, la sécurité et la traçabilité des boissons non alcoolisées.

Selon les résultats consignés dans la **figure n°27**, plus de la moitié de l'ensemble des entreprises enquêtées (59 %) ont recours à une normalisation. 35 % d'entre elles ne l'applique pas de norme. Pour la dernière entreprise, son responsable ne veut pas se prononcer.

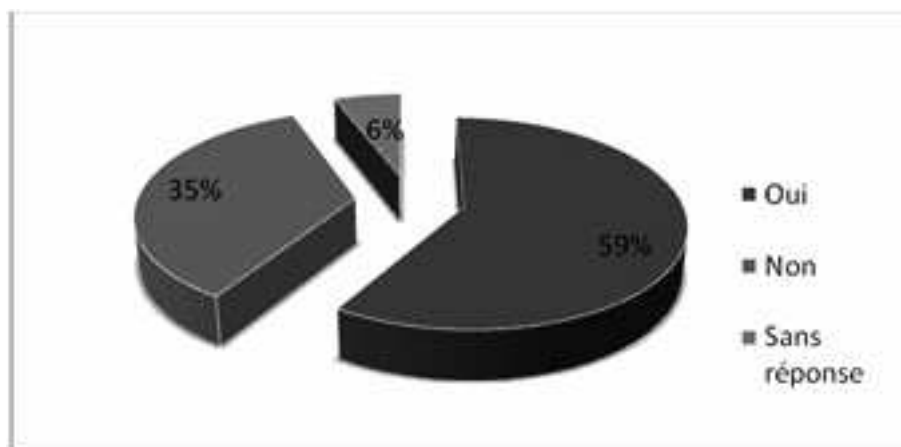


Figure n°27 : Recours à la norme (établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)

Ces deux dernières années, au niveau de la filière des boissons non alcoolisées, il n'y a pas une très forte prise de conscience de la nécessité d'une adaptation du processus de production et de gestion de l'entreprise pour qu'ils soient conformes à des normes reconnues à l'échelle internationale, surtout pour les entreprises qui se sont engagées ou qui projettent de s'engager à exporter leurs produits.

Ces entreprises devraient recourir à la normalisation afin de montrer à leurs clients les preuves d'une meilleure maîtrise de la qualité, et capables de faire face à la concurrence étrangère, dont les produits reviendraient certainement moins chers que ceux de la production nationale si des droits de douane venaient à être supprimés.

D'après les résultats de la **figure n°28**, 62% de l'ensemble des entreprises enquêtées appliquent la norme ISO alors que 38% optent soit pour d'autres normes, soit se contentent du respect des principes de bonnes hygiène de fabrication.

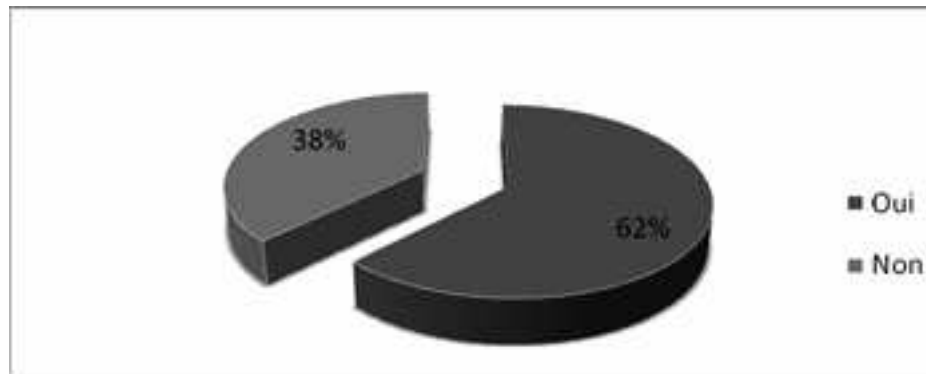


Fig n°28 : Application d'une norme ISO(établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)

Il est à rappeler aussi que certaines entreprises sont arrivées à une double certification, comme il en est le cas pour les entreprises Hamoud Boualem, Coca cola et Vitajus qui sont certifiées pour la norme ISO 9001 et ISO 2200, alors que les entreprises NCA Rouiba, et Coca cola sont encore certifiées pour les normes ISO 14001.

Cette double certification assure à ces entreprises une meilleure maîtrise des processus de fabrication. Elle permet de renforcer la position de leadership dans l'industrie des boissons en offrant à ses consommateurs une meilleure assurance en matière de satisfaction client et de qualité produit.

Lorsqu'on parle de démarche qualité, la méthode HACCP (Hazard analyses critical control point ou Points critiques pour la maîtrise des dangers) est immédiatement évoquée.

Le **tableau n°29**, dévoile la part de l'application de chacune des normes actuelles par les entreprises enquêtées.

Sur ce point, la norme ISO 9001 est la plus utilisée par ces entreprises, alors que quatre entreprises sur les 16 enquêtées sont arrivées à adopter une démarche HACCP.

#### 4.1.4 Hygiène et environnement

L'hygiène dans les entreprises de la filière reste une fonction insuffisamment assumée, tant dans les petites unités que dans les entreprises de plus grandes dimensions. Ceci est lié au manque d'intérêt des responsables quant à cette importante fonction.

Pour les entreprises enquêtées, cette réglementation est encore mal connue pour une minorité d'entreprises.

D'après les résultats du **tableau n°30**, une plus grande partie d'entreprises (57%) attribue une importance largement suffisante pour la question d'environnement, ce qui explique qu'actuellement, le secteur privé est de plus en plus soucieux de son image auprès de son environnement mais aussi il veut créer un bon climat hygiénique au sein de ses entreprises pour que, son personnel puissent travailler dans les meilleures conditions possibles et éviter les contaminations qui pourra se transmettre aux produits fabriqués.

Tableau n°30 : Réglementation en matière d'écologie (établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010).

	Effectifs	Pourcentage (%)
Largement suffisant	<b>9</b>	<b>56.3</b>
Insuffisamment diffusé	<b>6</b>	<b>37.5</b>
Partiellement appliqué	<b>1</b>	<b>6.2</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>

Les entreprises qui diffusent insuffisamment la réglementation représentent 38% de l'ensemble de l'échantillon, tandis qu'une entreprise, voit son application partielle.

Certaines unités doivent être amenées à revoir les aménagements des salles de fabrication, l'état des équipements et surtout la formation du personnel ; il indéniable que l'hygiène en général ait un impact direct sur la qualité des produits, leur innocuité et leur acceptation par les consommateurs.

L'élimination des déchets constitue le problème fondamental de la lutte contre la pollution de l'environnement, et ceci par le rejet des eaux de lavage riches en matières organiques.

Pour éviter toute contamination, et grâce au procédé des installations de Nettoyage En Place (NEP) et au traitement thermique qui en découle, l'outil de production est parfaitement nettoyé et aseptisé, optimisant les conditions d'hygiène, de rendement, d'économie d'énergie et de protection de l'environnement. A partir de là, le conditionnement du produit peut se faire avec la garantie d'hygiène et de qualité que certaines entreprises offrent quotidiennement aux consommateurs.

## 4.2 La qualité et la fonction « ressources humaines »

La gestion du personnel désigné aujourd'hui au niveau des entreprises par la gestion des ressources humaines, désigne la fonction de management dont l'objet est de concevoir, planifier, coordonner, et contrôler l'ensemble des éléments et des processus interdépendants qui visent l'utilisation efficiente des membres de l'entreprise et l'assurance de sa continuité en tant que groupe social soumis à des pressions internes et externes (ALOUANE, 1999).

L'implication de la fonction « ressources humaines » dans notre diagnostic tournera autour des Hommes et de leur implication dans les entreprises. La démarche qualité « ne réussit que grâce à l'implication de tout le personnel » (GUILHON et WEIL, 1995). La GRH est le domaine des entreprises le plus concerné par la démarche qualité

### 4.2.1 Le recrutement

Pour améliorer son système de management de la qualité et d'accroître la satisfaction de ses clients, les entreprises de la filière s'oblige à déterminer les compétences en personnel qui lui sont nécessaires et mettre en œuvre les actions de formation pour satisfaire ses besoins.

- Besoin en personnel

Les questions pour lesquelles il convient de répondre en premier dans ce qui suit sont les suivantes :

- Existe-t-il des besoins en personnel au niveau des entreprises enquêtées?
- Comment sont – ils déterminés les besoins en effectif ?

Le tableau n°31, mis en évidence le besoin ou non en personnel au niveau des entreprises de l'échantillon enquêté.

**Tableau n°31 : Besoin en personnel au niveau d'entreprises enquêtées. (Etabli à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)**

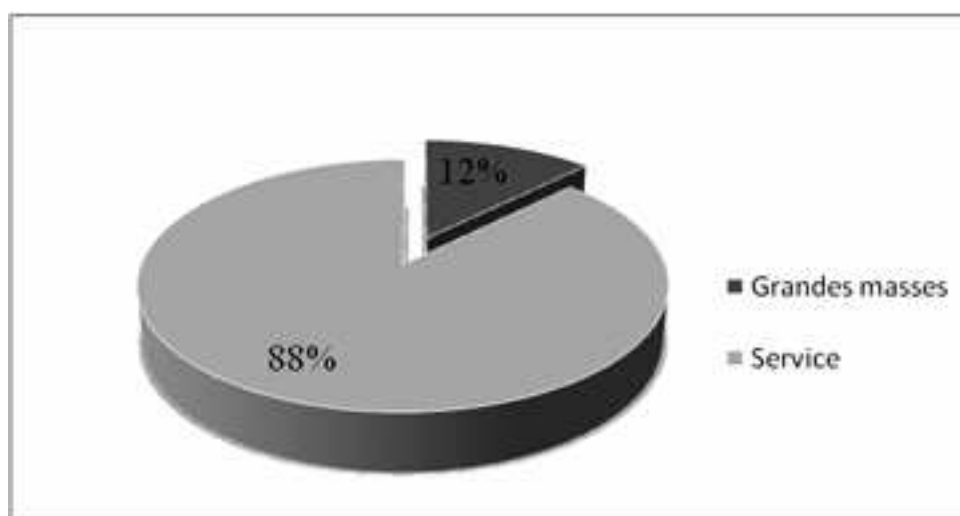
	Effectifs	Pourcentage(%)
oui	<b>8</b>	<b>50</b>
non	<b>8</b>	<b>50</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>

D'après les résultats du **tableau n°31** ci-dessus, la moitié des entreprises, soit 50 %, ont un besoin en effectif, alors que les autres 50% restantes ne déclarent pas de besoin.

Le besoin en personnel se fait au niveau des entreprises qui installent des nouvelles chaînes de fabrication pour la conception d'un nouveau produit. Ce besoin peut être aussi nécessaire lorsque il y a départ des compétences pour raisons de meilleurs conditions de travail.

Toute entreprise se dote de personnel afin d'être rentables, le personnel qui est synonyme de coût et de qualité de l'entreprise. Toutefois, le recrutement du personnel qui n'est pas bien rapproché au poste qu'il faut, peut s'avérer encore plus coûteux. Il est donc important de bien planifier les stratégies de recrutement de façon à les rendre les plus rentables du point de vue qualitatif et quantitatif.

D'après la **figure n° 29**, 12% des effectifs sont déterminés par grande masse, alors que dans 88 % des entreprises de notre échantillon, le besoin en personnel se fait par services.



*Fig n°29: Manière de détermination des besoins en effectif (Etabli à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)*

A ce propos, et à travers les entretiens avec certains directeurs des entreprises de l'échantillon, on a déduit que la fonction de production et la fonction commerciale mobilisent le plus grand nombre de travailleurs.

D'une manière générale, les employés au niveau de la grande masse, (les employés au sein de la chaîne de production) sont au nombre plus élevé que les autres fonctions lorsque l'entreprise installe des nouvelles chaînes pour la conception d'un nouveau produit.



Pour la plupart des entreprises, le besoin en personnel est lié essentiellement à la croissance de l'entreprise mais également à l'organisation des différents processus qui nécessite un personnel supplémentaire.

La norme ISO 9001:2000 spécifie que «le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent». Le travail des personnes qui sont impliquées dans différents processus soit de pilotage ou des processus supports a une incidence (indirecte) sur la qualité du produit (son aptitude à satisfaire des besoins ou attentes).

Dans cette optique, tout le personnel de l'entreprise est évidemment concerné. Les objectives qualités fixées dépendront alors du niveau de maturité de l'entreprise.

Il s'agit ici de déterminer les compétences à partir de l'évaluation des candidats postulés.

On s'appuiera pour ce faire sur les critères exigés (diplômes, qualifications, ...).

Dans ce qui suit (**tableau n°32 et 33**), il s'agit de répondre à ces questions :

- L'entreprise précise t - elle tous les critères auxquels doit répondre le postulant ?
- L'entreprise recrute t - elle généralement des jeunes qui entament leur carrière ?
- Les nouvelles recrues font- elles systématiquement l'objet d'une période d'essai ?

**Tableau n°32 : critères de recrutements (Etabli à partir des résultats de l'enquête 2009 – 2010)**

	Effectifs	Pourcentage(%)
Oui	<b>14</b>	<b>87.5</b>
Non	<b>2</b>	<b>12.5</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>

D'après les résultats affichés dans le tableau n°34, on constate que 88% des entreprises enquêtées exigent certains critères pour la postulation de leurs employés selon le poste occupé. Celles qui ne présentent pas de critères de postulation sont des entreprises moyennes à faible effectif dont la part représente 12% de notre échantillon.

Les critères auxquels doit répondre le postulant et qui sont précisés par les entreprises sont : les études universitaires, l'expérience, les connaissances personnels, les langues maîtrisées et parfois le lieu de résidence et cela pour diminuer le taux d'absentéisme mais aussi augmenter la productivité.

Lors des entretiens avec les chefs d'entreprises enquêtées et d'après les résultats recueillis, ce sont surtout les petites entreprises qui emploient 10 à 50 salariés qui n'exigent pas les critères de postulations. Plus la dimension de l'entreprise est importante, plus les responsables insistent sur ces critères pour faciliter l'orientation des employés dans les différents services (fonctions) de l'entreprise.

Cette modalité d'exiger des critères pour la postulation facilite la tâche aussi bien pour le postulé que pour l'entreprise, chacun cible l'objectif estimé par ce recrutement.

Il est à noter que le facteur humain (cadres et employés) est déterminant pour la réussite d'une entreprise, un travail de pointe est accompli par des comptables qui mettent en point une manière de quantifier les ressources humaines et de les inclure dans les actifs d'une entreprise.

Parmi les 16 entreprises enquêtées, 12 (soit 75%) d'entre elles recrutent des jeunes, alors que pour les 4 entreprises restantes (soit 25%) cherchent un personnel expérimenté.

Tableau n°33 : Type de personnes recrutées(établi à partir des résultats de l'enquête 2009 – 2010)

	Effectifs	Pourcentage (%)
Jeune	<b>12</b>	<b>75</b>
Expérimenté	<b>4</b>	<b>25</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>

75% des entreprises enquêtées optent pour un recrutement des jeunes salariés, en les formant à un métier et en les adaptant aux besoins de l'entreprise. Ces employés passent par une période d'essai avant d'être recrutés définitivement.

Par ailleurs, il semble nécessaire de signaler que la raison pour laquelle les personnes recrutées sont des jeunes, revient au départ de la plupart des anciens en retraite anticipée suite à la politique de la restructuration des entreprises en Algérie entamée depuis 1989.

D'après les résultats obtenus à travers les entretiens, la majorité des entreprises enquêtées (plus de 80%) voient leur effectif augmenter (agents) pendant la haute saison, c'est à dire les périodes où la demande s'accroît. Par exemple durant le mois de Ramadhan et pendant l'été, l'entreprise sera obligée d'augmenter sa production en recrutant dans ce cas des saisonniers. Certaines entreprises ont recours aux heures supplémentaires. D'autres ont recours à des membres de leur famille ou de leur entourage.

Le recrutement au niveau des entreprises de la filière des boissons devient une véritable stratégie, elle est menée en cohérence avec la politique globale de l'entreprise surtout pour le cas d'application d'une politique de qualité. Dans ce cas, elle permet une adéquation entre les besoins en personnel et les salariés recrutés.

La réglementation du travail autorise deux types de contrats :

- Contrat à durée déterminée (CDI) ;
- Contrat à durée indéterminée (CDD).

Ce sont les grandes entreprises de la filière qui se distinguent nettement des autres par des programmes de recrutement orientés particulièrement vers les postes d'opérateurs, de techniciens et d'ingénieurs. Mais la filière est confrontée au problème du manque ou d'absence de compétences spécifiques sur le marché.

Pourtant, l'Algérie a formé des milliers d'ingénieurs et de techniciens en technologie alimentaires, notamment à l'Institut National des industries légères de Boumerdes et son ancêtre l'Ecole Nationale Supérieure Agronomique, ce qui est révélateur de l'ampleur de l'inadéquation entre l'offre de formation et la demande de travail (**KHELFAOUI, 2000**)

#### 4.2.2 Postes de responsabilité

En posant la question relative aux postes de responsabilités, les réponses suivantes ont été recueillies (**tableau n°34**) :

Tableau n°34 : Postes de responsabilités (établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)

	Effectifs	Pourcentage (%)
Membre de famille	<b>5</b>	<b>31.3</b>
Professionnels sélectionnés	<b>5</b>	<b>31.3</b>
Selon compétence	<b>6</b>	<b>37.5</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>

Les résultats obtenus dans le **tableau n°34**, affichent que dans 5 unités (soit 31 % de notre échantillon), sont les membres de la famille qui occupent les postes de responsabilité, contre la même part d'entreprises qui fait appel aux professionnels pour occuper ces postes.

Actuellement, la majorité des entreprises, et pour des objectifs bien déterminés, font appel aux personnes compétentes pour occuper ces postes, six entreprises (38%) de l'ensemble de l'échantillon ont compris la nécessité de ce dernier critère pour le développement de leurs entreprises.

En Algérie comme dans plusieurs pays du monde, le secteur privé est constitué majoritairement par des entreprises familiales. Un fort ancrage de la composante familiale, représenté par le chef d'entreprise et les éventuels actionnaires, caractérise l'ensemble des entreprises de notre échantillon. Ce système est caractéristique des entreprises émergentes, quelle que soit leur taille.

Dans le secteur, la notion de « confiance » joue un rôle primordial dans la définition du système de gouvernance des entreprises. Cependant, quelques cas isolés d'entreprises ont récemment ouvert leur capital à des entreprises étrangères. Une entreprise étrangère, en voulant investir le marché algérien, s'appuiera sur une entreprise locale leader.

Selon l'avis de certains responsables des entreprises enquêtées, ce caractère familial confère à ces entreprises une part importante de stabilité, et l'environnement économique reste important et déterminant pour son développement.

Cette entreprise familiale a l'avantage de la flexibilité, elle s'adapte aux circonstances. Les membres de la famille travaillant pour l'entreprise peuvent ainsi, si besoin est, travailler 7 jours sur 7 et ne prendre de vacances qu'une fois le travail fait.

Cependant, le véritable changement survenu avec la libéralisation du marché des boissons et l'émergence de nouveaux opérateurs multinationaux dans le secteur a rendu la concurrence de plus en plus accrue. Les entreprises familiales de la filière commencent désormais à comprendre l'importance de s'encadrer des compétences. L'entrepreneuriat, c'est avant tout avoir le sens des affaires, mais pour gérer correctement l'entreprise, il faut des compétences. De plus en plus, les entreprises familiales en Algérie font appel aux compétences en dehors de la famille.

Dans cette optique, pour satisfaire les exigences de nouveaux clients et s'ouvrir sur le marché international, 38% des entreprises enquêtées ont compris qu'elles peuvent s'ouvrir et renforcer ainsi leurs fonds propres en invitant de nouveaux actionnaires pour bénéficier d'un apport en innovation, en technologie ou en parts de marché supplémentaires.

### 4.2.3 Climat social

Le climat social dans l'entreprise est la base de l'efficacité. Absentéisme, accidents de travail, risques de conflits sociaux, refus du changement, autant de symptômes inquiétants dont les conséquences financières et qualitatives peuvent être graves.

Mesurer le climat social ou la satisfaction du personnel permet de prévenir de telles situations, mais aussi de mobiliser le personnel et l'encadrement. C'est autant un outil de diagnostic qu'un outil de management.

D'après les résultats affichés dans le **tableau n°35**, le climat social des entreprises enquêtées est à 56 % sain, donc on peut dire que ces entreprises ne présentent pas de conflit. Sept entreprises, soit 44 % des 16 entreprises enquêtées, présentent des conflits.

Tableau n°35: Climat du travail dans les entreprises enquêtées (établi à partir des résultats de l'enquête 2009 – 2010)

	Sainteté du climat du travail		Présence ou non du conflit	
	Effectifs	Part en%	Effectifs	Part en%
Oui	<b>9</b>	<b>56.2</b>	<b>7</b>	<b>43.8</b>
Non	<b>7</b>	<b>43.8</b>	<b>9</b>	<b>56.2</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Il est tout à fait admis maintenant que le personnel doit être mis dans des conditions de travail satisfaisant, pouvant favoriser son épanouissement, et dans un climat social (bonne collaboration entre les différentes hiérarchies) de sorte que tout le monde soit content et fier d'appartenir à la société.

En résumé, l'exploitation du questionnaire et des entretiens réalisées avec les responsables des différentes entreprises enquêtées, nous a pas permis de confirmer : s'occuper du climat social devient donc une responsabilité de management. Il est préférable que la démarche qualité se déroule dans un climat serein. En effet, sa mise en place pourrait être mise en échec par des tensions et un climat de suspicion.

#### 4.2.4 Formation du personnel

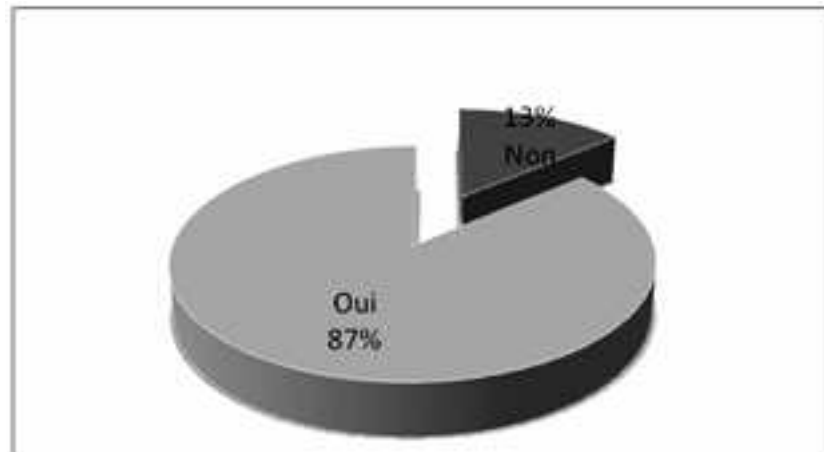
A l'instar de toutes les autres activités de la gestion des ressources humaines, la formation du personnel est devenue un choix pour tous les salariés désireux d'acquérir plus d'information au milieu des différentes évolutions, économiques et technologiques. Elle est considérée comme la clé qui doit donc apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins de développement de l'entreprise et de ses salariés.

La performance d'une entreprise dépend de la sélection des matières premières à transformer, de la performance des équipements, mais surtout de la présence d'un personnel compétent possédant une formation professionnelle appropriée aux tâches qui lui sont dévolues.

Les boissons non alcoolisées sont à base de matières d'origine alimentaires, les personnes qui les manipulent doivent être informées en tout ce qui concerne l'hygiène alimentaire.

Cette notion de formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels, les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

A cet effet, la disponibilité et le niveau de qualification et de formation du personnel pour les 16 entreprises sondées, sont présentées par la **figure n°30** ci -dessous :



**Fig n°30: Disponibilité de la formation du personnel**  
(établi à partir des résultats de l'enquête 2009 – 2010)

D'après la **figure n°31**, il ressort que 87%, soit 14 entreprises de l'échantillon enquêté, forment leur personnel. Seulement deux d'entre elles (13%) trouvent que leur personnel n'a pas besoin de formation ou du au manque de moyens financiers.

Ces entreprises exigent du personnel nouvellement recruté qu'il soit qualifié au poste demandé pour éviter l'investissement dans sa formation.

Le niveau de qualification du personnel diffère selon le type d'entreprise, selon qu'elle est moyenne, petite ou appartenant à un groupe agroalimentaire (NCA, Mami, Mouzaia).

A cet effet, le niveau de qualification selon les réponses de la majorité des chefs d'entreprises : le taux d'encadrement pour les 16 entreprises sondées, est d'environ 10% pour les cadres, 25 % pour les agents de maîtrises et 75% pour les agents d'exécution.

Dans les années passées, la grande masse des employés est représentée par un personnel à un niveau d'instruction très faible. En effet, la majorité du personnel est analphabète ou doté d'un enseignement primaire. Ceci ne facilite pas la communication écrite.

Mais aujourd'hui, avec l'engagement des entreprises dans la démarche qualité et l'acquisition d'équipement ultramodernes, ces agents n'arrivent pas à faire fonctionner et contrôler la production.

De ce fait, ces entreprises et pour ne pas se libérer ces agents et les remplacer par d'autres, font l'accent sur d'autres mesures qui sont la formation de ces agents.

Il semble nécessaire de signaler que la majorité des chefs de production hautement qualifiés exerçant auprès des unités sondées, sont des anciens ingénieurs et techniciens des entreprises étatiques (BGA et Enajuc). Ils ont été recrutés par les opérateurs privés grâce à leur expérience dans le secteur de la production des boissons.

Quant aux cadres d'entreprises, ils sont représentés essentiellement par les responsables des directions de l'entreprise, à savoir : la Direction d'approvisionnement, la Direction, la Direction Administration et Finance, la Direction commerciale et marketing.

A cet effet, nous avons commencé par poser l'interrogation suivante : quel est le niveau de formation de votre personnel? Les réponses reçues sont présentées dans le **tableau n°36** :

Tableau n°36 : Niveau de qualification et de formation du personnel (établi à partir des résultats de l'enquête 2009 – 2010)

	Effectifs	Pourcentage (%)
Très satisfaisante	<b>8</b>	<b>50</b>
Assez satisfaisante	<b>6</b>	<b>37.5</b>
Sans réponse	<b>2</b>	<b>12.5</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>

En ce qui concerne le niveau de formation du personnel des entreprises enquêtées,

50 % des chefs d'entreprises interviewés considèrent que la formation de leurs personnels est très satisfaisante, alors que 38 % déclarent que leurs employés ne sont pas assez formés.

Pour les deux qui restent, leurs chefs d'entreprise ont refusé de répondre à la question posée.

Par rapport à ce point, il a été visé surtout le personnel technique impliqué directement dans la chaîne de production. A ce propos, comme il a été précisé plus haut, les entrepreneurs privés ont procédé au recrutement de leur personnel technique, surtout pour les chefs, en se basant sur leur expérience dans ce domaine car la majorité d'entre eux sont des anciens cadres des Entreprises publics qui ont été privatisés.

A ce propos, au niveau de cette filière, les entrepreneurs privés ont mis en place des actions de formation destinés surtout aux agents de maîtrise et aux cadres pour leurs permettre de s'adapter aux nouvelles technologies et être plus compétitifs.

Les domaines de formation concernés sont : l'informatique, la gestion, le management de la qualité et enfin la maintenance, surtout pour les entreprises qui ont acquis de nouvelles lignes de production.

Dans 50 % des entreprises privées qui constituent l'échantillon, une certaine richesse des actions de développement des ressources humaines est observée, allant de la formation jusqu'au stage de perfectionnement à l'étranger, destiné particulièrement aux ingénieurs et techniciens, en passant par les formations internes et les séminaires. Le fait le plus marquant pour certaines entreprises privées ( Vitajus , NCA, Mami ) est leur dynamisme en matière de rentabilisation et d'exploitation des clauses de formation prévues dans les contrats signés avec les fournisseurs et constructeurs, visant essentiellement à maîtriser les processus et bien entendu à réduire leur dépendance technologique à l'égard des partenaires et des constructeurs étrangers.

Il arrive aussi souvent qu'elles mettent au point des programmes de formation par l'envoi de leurs techniciens dans des écoles spécialisées à l'étranger. Ainsi, pour citer un cas concret, « Vitajus » a établi un programme de formation dont les bénéficiaires sont les techniciens évoluant dans les services techniques de maintenance, du contrôle qualité et de la conception. Ces techniciens effectuent périodiquement des formations en France et en Italie. Ce type de formation permet aux techniciens d'opérer sur « pilote » (reproduction du process à une échelle réduite), en effectuant des formulations, des simulations, des corrections de données à petite échelle, pour mener à bien des expériences de lancement de nouveaux produits. Ces opérations ne peuvent être réalisées localement au niveau de l'usine, ce type de formation permet de mieux agir et d'acquérir un nouveau savoir-faire et de maîtriser à la fois les aspects techniques, de maintenance et de production.



Enfin, à partir des entretiens, les réponses ont enregistré que la qualification et la formation du personnel améliore la compétitivité et la réputation de l'entreprise, tout en renforçant les compétences et la satisfaction du personnel. Sur le plan économique, ces actions de formation se traduisent par une meilleure qualité de la clientèle et un plus grand nombre de clients, séduits par l'engagement-qualité. Une plus grande productivité, motivation, fidélité et satisfaction du personnel, des salariés mieux formés et moins soumis aux aléas de l'évolution des postes de travail, auront des exigences morales plus fortes à l'égard de leur travail (mais aussi de l'entreprise). Ils seront plus flexibles aux changements et aux nouveautés.

Un avantage concurrentiel permet de distinguer l'entreprise dans son secteur d'activité par une amélioration de son image de marque.

Avec la mondialisation, les entreprises algériennes se retrouvent confrontées à l'obligation de développer davantage leurs performances face à la concurrence. Elles doivent gérer au quotidien des risques pour assurer leur pérennité. Pour assurer l'immortalité des entreprises, les gestionnaires doivent accorder aux fonctionnaires leurs droits fondamentaux.

### 4.3 La qualité et la fonction « recherche et développement »

---

La fonction « recherche et développement » est considérée comme une source principale de l'innovation dans une entreprise. En effet, la R&D permet à l'entreprise de produire des nouveaux savoirs et d'acquérir des connaissances et des savoir-faire spécifiques. **NONAKA** et **TAKEUCHI** (1995) identifient plusieurs modalités de création de connaissances au sein de l'entreprise qui interviennent dans le développement de l'innovation pour créer un avantage concurrentiel.

#### 4.3.1 Importance de la fonction « recherche et développement »

Au cours de la réalisation de l'enquête, l'intérêt que portent les chefs d'entreprises enquêtées à la fonction R&D dans leurs unités est illustré par les différentes réponses représentées dans le tableau n°37:

**Tableau n° 37 : Disponibilité de la fonction de recherche et développement (établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)**

	Effectifs	Pourcentage(%)
Oui	<b>10</b>	<b>62.5</b>
Non	<b>6</b>	<b>37.5</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>

Selon les résultats obtenus du **tableau n° 39**, la majorité des chefs d'entreprises, soit 63%, disposent de la fonction R&D dans l'organigramme de leur entreprise contre seulement 37 % qui ne l'ont pas encore appliqué dans leur stratégie de travail et d'amélioration.

La R&D permet à l'entreprise de produire des nouveaux savoirs et d'acquérir des connaissances et des savoir-faire spécifiques. **NONAKA** et **TAKEUCHI** (1995) identifient plusieurs modalités de création de connaissances au sein de l'entreprise qui interviennent dans le développement de l'innovation pour créer un avantage concurrentiel. Aussi, la R&D



est décisive pour l'appropriation de technologies et techniques nouvelles pour soutenir le processus d'innovation.

Ce qui fait allusion dans ces entreprises que malgré la présence d'une fonction de recherche de développement, il est à remarquer l'absence d'un véritable service R&D qui peut, s'expliquer par le non recours aux publications scientifiques et/ou technologiques pendant la mise en œuvre des projets d'innovation.

Les résultats de l'enquête montrent l'existence d'un « laboratoire » dédié non pas à la R&D mais à des tâches instrumentales classiques (contrôle de conformité, mesures d'hygiène, etc.).

D'après les travaux de **SOETE** (1979) ; **KAMIEN** et **SCHWARTZ** (1982), **ACS** et **AUDRETSCH** (1987, 1990, 1991), les entreprises de grande taille, avec un chiffre d'affaires élevé, sont plus innovantes que les petites entreprises à faible chiffre d'affaires.

Sachant que cette activité exige des coûts importants, ceci laisse supposer que les petites ou moyennes entreprises ne peuvent lui consacrer un budget important vu leurs conditions financières. Elles se contentent d'orienter l'activité au responsable du laboratoire sans chercher à créer une nouvelle fonction dans l'entreprise.

En Algérie, l'évolution de la demande locale a contraint les entreprises à prendre en compte les nouvelles attentes des consommateurs dans leur stratégie de développement, et par conséquent à adapter leur offre. Les entreprises intègrent dans leurs produits aussi bien le profil culturel des consommateurs que les caractéristiques organoleptiques des produits. Les innovations mises sur le marché depuis quelques années témoignent de ces nouvelles orientations.

#### 4.3.2 La place de l'innovation

L'innovation est définie comme « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ... Pour qu'il y ait innovation, il faut au minimum que le produit, le procédé ou la méthode de commercialisation soit nouveau (ou sensiblement amélioré) pour l'entreprise (**AMABLE et PETIT**, 2002).

A partir de cette définition, nous proposons de développer chaque définition de l'innovation comme suit :

1. Les innovations de produit correspondant à l'introduction d'un produit nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ;
2. Les innovations de procédé correspondant à la mise en œuvre d'une méthode de production ou distribution nouvelle ou sensiblement améliorée ;
3. Les innovations de commercialisation correspondant à la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs au niveau de la conception ou du conditionnement d'un produit.

L'innovation représente aujourd'hui un élément de taille dans une économie de marché après qu'elle était totalement absente les années passées dans les entreprises algériennes.

Plusieurs variables influent sur le processus d'innovation dans les entreprises. En l'occurrence, il s'agit des activités de recherche et développement, des compétences internes et de la veille technologique.

Selon les résultats du **tableau n°38**, la moitié des chefs d'entreprises portent beaucoup d'intérêt à l'innovation permanente dans leur entreprise contre seulement 38 % qui estiment

que leur entreprise n'a pas assez de moyens pour appliquer des innovations permanentes au niveau de la chaîne de production. Deux chefs d'entreprises n'ont pas voulu se prononcer sur ce sujet.

**Tableau n°38: Place de l'innovation au niveau des entreprises enquêtées(établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)**

	Effectifs	Pourcentage(%)
Très satisfaisante	<b>8</b>	<b>50</b>
Assez satisfaisante	<b>6</b>	<b>37.5</b>
Sans réponses	<b>2</b>	<b>12.5</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>

D'après les entretiens avec les chefs d'entreprises, l'innovation vise principalement, l'amélioration de la qualité des produits déjà existants, la réduction des coûts de production, la fabrication de nouveaux produits à mettre sur le marché et l'innovation en matière de processus technologique.

Quant à la question relative aux moyens privilégiés utilisés par les entreprises pour l'acquisition des technologies, les réponses suivantes ont été recueillies : Auparavant les entreprises enquêtées déclarent utiliser leurs propres techniques de production, en se basant sur le savoir faire des chefs de production expérimentés dans le secteur de la fabrication des boissons. Aujourd'hui, ces techniques sont adaptées et améliorées selon la demande du marché algérien, ce qui pousse les chefs d'entreprises de certaines unités à faire appels à des consultants et experts étrangers spécialisés dans les boissons non alcoolisées.

Par ailleurs, il semble important de préciser, que dans le secteur des boissons, certaines entreprises progressent dans le domaine de l'innovation par l'utilisation des achats des droits de licence et le recours à des franchises.

Deux confusions marquent les pratiques des entreprises dans ce domaine. La première est liée au fait que certains gestionnaires ne font pas de distinctions entre les activités d'innovation et celles d'analyses ou contrôle qualité, alors qu'il s'agissent de deux catégories d'objectifs qu'il faut nécessairement distinguer quand on souhaite parler de l'organisation des activités d'innovation. Effectuer des tests sur la conformité des matières premières peut tout simplement découler du simple souci de respecter les normes fixées par la réglementation. Quant au contrôle de qualité, il peut lui découler du souci d'assurer un certain niveau de compétitivité des produits. En d'autres termes, il n'y a pas de distinction entre les travaux d'« étude, d'analyse et d'expertise » et les travaux de « R&D ».

La deuxième est liée au fait que les activités d'amélioration et de renouvellement des produits et processus, dont les entités en question (labo, centre et services) sont à l'origine, ne sont pas systématiquement planifiées ou programmées. Elles découlent d'un sens de l'opportunité (KHELFAOUI, 2000).

**EVANS** et **JOVANOVIC** (1989)affirment que les contraintes de financement sont plus grandes pour les entreprises de petite dimension. Compte tenu de l'importance de l'activité de « R&D » et des faibles ressources des entreprises pour financer cette activité, et pour pallier à la contrainte de financement des actions entreprises, les petites et moyennes entreprises peuvent recourir aux emprunts bancaires. Cependant, en Algérie, les relations qu'entretiennent ces entreprises avec les bailleurs de fonds ne sont pas toujours bonnes.

Avec le refus des banques d'accorder des prêts à ces entreprises, ces dernières cherchent d'autres moyens pour financer leurs projets.

Au niveau de la filière des boissons non alcoolisées, les dépenses en matière de R&D sont trop faibles, la création d'une rude concurrence avec l'arrivée des entreprises multinationales dans le secteur, a poussé certaines grandes entreprises (Hamoud Boualem , Vitajus , NCA , Jutop, Mami, Ifri) qui voient leurs part de marché menacé, à investir dans la R&D.

Pour être compétitif, de grands efforts sont à fournir nos entreprises.

A partir des résultats du **tableau n°39**, les efforts fournis par les entreprises enquêtées sont importants pour 19%, elles sont moins importantes pour une plus grande part d'entreprises soit 56% de l'ensemble de l'échantillon.

**Tableau n° 39: Effort fourni pour l'innovation(établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)**

	Effectifs	Pourcentage (%)
Important	<b>3</b>	<b>18.8</b>
Moyens	<b>9</b>	<b>56.2</b>
Faibles	<b>4</b>	<b>25</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>

Le quart de ces entreprises est encore en retard dans ce domaine et se manifestent par de faibles efforts fournies pour l'innovation.

Plusieurs critères influent sur le processus de l'innovation dans les entreprises enquêtées. Ils s'agissent des activités de R&D, des compétences internes, de la veille technologique ainsi que des relations multiples avec des tiers.

Dans la majorité des cas, l'innovation dans les petites et moyennes entreprises se fait sans activité de recherche et développement proprement dite et est faite de petits changements

En Algérie comme ailleurs, La R&D, à la base de l'innovation, exige des ressources financières suffisantes, celles-ci sont plus élevées dans les grandes entreprises que dans les petites. En effet, les grandes entreprises disposent d'assez de ressources et ont facilement accès aux marchés de capitaux pour supporter le risque de l'innovation en cas d'échec.

Pour sortir de ce problème financier, les petites et moyennes entreprises peuvent recourir aux emprunts bancaires, cependant, les relations qu'entretiennent ces dernières avec les bailleurs de fonds ne sont pas toujours bonnes.

En ce qui concerne les entreprises qui ne fournissent pas d'effort pour l'innovation, cela est à ce que l'innovation nécessite le développement de relations avec d'autres entreprises et les milieux de recherche publics comme les centres de recherche et les universités (**GIBBONS et al.**, 1994).

Un autre obstacle qui entrave le développement de l'innovation dans les entreprises de petite taille est le manque d'information sur les récentes évolutions technologiques. Il y a un manque de maîtrise des technologies et des nouveaux savoirs pour soutenir le processus de l'innovation. En effet, les compétences internes des PME algériennes (chercheurs, techniciens, agent de production et de commercialisation, etc. devant pouvoir absorber les opportunités technologiques) sont faibles. A ce titre, il faut souligner qu'en Algérie il n'existe

pas de soutien financier des pouvoirs publics à la formation pour les petites et moyennes entreprises afin d'améliorer leur compétence.

D'après les résultats du tableau ci-dessous, la R&D pour 56% des entreprises enquêtées est pour améliorer les produits existants, alors que 43% des entreprises de l'échantillon l'utilise pour mettre de nouveaux produits sur le marché après avoir procuré de nouvelles de fabrications de boissons.

Ce type entreprises en question se caractérisent par un faible taux d'apprentissage et, par conséquent, n'ont pas accumulé une base de connaissances suffisante dans le management des projets d'innovation.

Même si ces entreprises disposent d'équipements de fabrication de haute technologie, leur utilisation reste conditionnée par le soutien des fournisseurs qui apportent un appui technique sous forme d'intervention directe ou, plus généralement, par le biais de formations dispensées aux ingénieurs de l'entreprise. Il s'ensuit que l'apprentissage par la pratique et l'utilisation des nouvelles technologies au sein des entreprises de la filière en Algérie n'a pas atteint un niveau suffisant pour permettre la réalisation de combinaisons productives de ces technologies, sources d'innovations.

D'après les interviews réalisées avec les chefs d'entreprises, l'acquisition des équipements neufs exerce aussi une influence positive et significative sur l'innovation de produit. C'est le type de la chaîne de fabrication qui modifie le conditionnement.

A partir de ces réponses données par les chefs d'entreprises une validation ou un rejet des déclarations concernant les innovations réalisées par ces entreprises est effectuée. Trois types d'innovations sont pris en considération : de produit, de procédé et de conditionnement :

Plus de la moitié des entreprises enquêtées a déclaré avoir mis sur le marché au moins une innovation de produit, de procédé ou encore de conditionnement durant les trois dernières années (2007 à 2009). Ces innovations se présentent principalement sous forme d'améliorations de produits déjà existants et, dans certains cas, de nouveaux produits pour le consommateur local.

D'après les résultats **du tableau n°40**, la « R&D » consiste pou 56% des entreprises enquêtées à l'amélioration des produits existants, 44% des entreprises de l'échantillon l'utilise pour mettre de nouveaux produits sur le marché après avoir procuré de nouvelles lignes de fabrications de boissons.

**Tableau n°40 : Objectif de l'innovation(établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)**

	Effectifs	Pourcentage (%)
Produits existants	9	56.2
Nouveaux produits sur le marché	7	43.8
Total	16	100

Pour les chefs des entreprises enquêtées, c'est la part de marché qui joue un rôle dans la production d'innovation, ensuite la concurrence se place en deuxième position. Ce sont les entreprises qui détiennent les plus grande part du marché des boissons qui innovent le plus :

- Coca, Hamoud, Ifri pour les boissons gazeuses ;
- NCA, Vitajus, Jutop et dernièrement Rami pour les jus de fruits ;
- Ifri et Toudja pour les eaux minérales.

La recherche de taille critique dans une perspective d'exportation n'apparaît pas dans les réponses données par les chefs d'entreprises. Selon ces derniers, ces deux objectifs peuvent être inscrits dans leur axe de développement à long terme pour deux raisons principales : La demande sur le marché local est amplement suffisante pour assurer aux entreprises un certain niveau d'activité, mais, surtout, l'atteinte de ces objectifs nécessite des efforts considérables en matière d'organisation et de compétences internes. L'ancrage des circuits de distribution de ces entreprises reste fortement local, voire national dans le meilleur des cas .

Les innovations produites et mises sur le marché par ces entreprises de la filière des boissons ces dernières années peuvent expliquer le récent dynamisme des IAA en Algérie.

Depuis la date qui marque la libéralisation effective (politiques d'ajustements structurels du FMI en 1994) de l'économie, les entreprises de cette filière ambitionnent de conquérir des parts sur le marché national. C'est là l'une des principales raisons évoquées par les entreprises enquêtées pour innover, loin derrière « la réduction des coûts » ou la « construction de l'image de l'entreprise ».

Sur le plan des performances, l'influence de la taille de l'entreprise sur le caractère innovant semble être déterminante puisque les proportions avantagent les grandes entreprises par rapport aux petites entreprises. Quelle que soit la taille des entreprises, les sources externes de l'innovation, représentées par les partenaires des entreprises en amont et le marché en aval, occupent une place centrale dans le processus d'innovation. Les sources internes quand elles apparaissent, placent le dirigeant de l'entreprise dans une « position polaire » concernant la prise de décision et la conduite des projets d'innovations.

Pour les investissements dépensés par ces entreprises, selon notre investigation, 74% des entreprises enquêtées les consacrent pour l'innovation de nouveaux produits, seulement 26% de ces entreprises s'orientent vers l'achat de droits de licence.

L'innovation produite par ces entreprises est perçue par les chefs d'entreprises comme un moyen efficace pour l'augmentation de la part de marché, en défavorisant les marchés informels. Les chefs d'entreprises placent la concurrence en seconde position derrière l'objectif de la « part de marché ». Ceci montre que l'intensité de la concurrence ne semble jouer qu'un rôle secondaire dans la production des innovations.

La totalité des dirigeants des entreprises de notre échantillon ont une idée sur l'existence des aides au développement des entreprises agroalimentaires tels que l'ANDI, le fonds de garantie des crédits et le programme de mise à niveau.

Les dispositifs mis en place par le gouvernement pour stimuler et encourager l'investissement ont eu un effet significatif sur les entreprises de notre échantillon. 04 entreprises agroalimentaires de notre échantillon se sont inscrites au programme de la mise à niveau, ce qui leur a permis un meilleur développement.

Les dirigeants des entreprises moyennes et petites de notre échantillon souhaitent développer leurs entreprises et placer le secteur des PME parmi l'un des principaux secteurs de développement du secteur agroalimentaire en Algérie en participant aux différents programmes d'investissement. Cet objectif demeure très difficile à atteindre. La majorité des responsables ont déclaré que tous les programmes d'aide au développement des PME mis en place jusqu'à présent sont irrationnels du fait qu'ils ne tiennent pas compte des réalités des contraintes qui bloquent les initiatives de création d'emplois et de richesses (problèmes de l'administration, d'accès aux crédits bancaires et au foncier industriel) et ne répondent pas aux préoccupations des opérateurs économiques de la filière ni dans leurs objectifs, ni dans leur mise en œuvre.

Les dispositifs de promotion des exportations ont eu un effet surtout sur les grandes entreprises mais pas sur les petites et moyennes entreprises de notre échantillon.

La **figure n°31** illustre la part que représentent certaines entreprises accaparant le marché algérien dans l'exportation des eaux minérales et gazeuses.

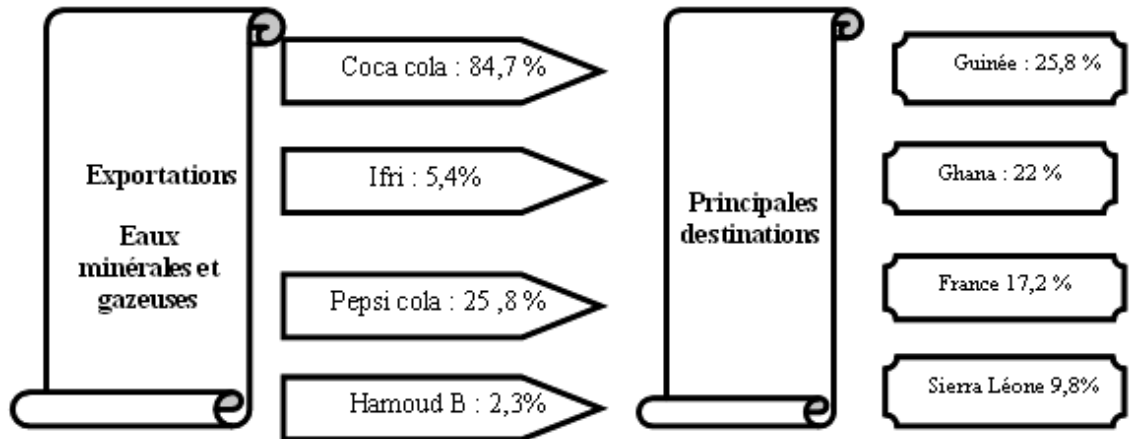


Fig n°31 : Exemples d'entreprises enquêtées exportatrices d'eaux minérales et gazeuses en Algérie (Notre propre élaboration)

L'inefficacité des institutions économiques et les barrières bureaucratiques inhibent fortement toute propension à l'export des PME /PMI qui n'ont pas les moyens pour l'atteindre. D'une manière générale, les dispositifs de promotion des exportations ont données des résultats pour les grandes entreprises (Ifri, Vitajus, NCA Rouiba, Jutop, et Hamoud).

## 4.4 La qualité des systèmes d'information et de communication

### 4.4.1 L'information

Selon les résultats de l'enquête, la démarche de la moitié des entreprises enquêtées est centrée sur la création de capacités d'innovation, leur enjeu majeur est l'acquisition (ou la création), la transmission puis l'utilisation du savoir. L'ensemble de ces mécanismes réclame un système d'information approprié, permettant la diffusion des informations et la mise en commun des connaissances, une gestion efficace des connexions entre les différentes fonctions de l'entreprise, et un encadrement efficace des ressources humaines (**GUILHON** et **WEIL**, 1995).

Le rôle des systèmes d'information est de mettre en liaison un nombre important d'acteurs et une meilleure interaction entre ces derniers. Dans cette optique, le système d'information dans ces entreprises est aperçu comme un ensemble de moyens humains et matériels affectés en vue de collecter, traiter, classer et diffuser l'information utile de toute nature (concurrentielle, commerciale, technologique) aux structures utilisatrices. Il s'agit d'un

outil au même titre que les autres facteurs de production, il est parfois plus déterminant que ceux-ci concernant les activités d'innovation. D'où l'importance du système d'information assurant une veille technologique ou une synergie utile à l'innovation.



L'information est à la base de tout processus de gestion, qu'il s'agisse de prévoir, planifier, organiser, coordonner, animer et contrôler ; c'est un support de connaissance, de compréhension et de décision ».

Comme moyens de circulation de l'information au sein des entreprises enquêtées, celles-ci sont données par le **tableau n°41** :

La circulation de l'information se fait généralement par contact direct sur le lieu de production (soit 50 % des réponses), suivie par les notes d'information (31%) et quelques réunions (19 %) des réponses. A travers notre enquête, nous avons pu relever que pour certaines entreprises, le système d'information se concrétise par l'existence d'une structure spécifique « département ou direction information et communication » alors qu'il est intégré dans plusieurs entités fonctionnelles pour les autres. Sur ce point important, les résultats de l'enquête nous ont permis d'observer ce qui suit :

- Deux entreprises seulement sont dotées d'une structure spécialisée chargée du recueil et du traitement de l'information. La plupart du temps, ce sont des structures fonctionnelles qui prennent en charge ce type de travail ; c'est ce qui est à l'origine des problèmes de coordination et de déperdition d'informations. Parfois ce sont des organes opérationnels (service maintenance, développement, technique) qui assurent l'activité de veille technologique.
- Les missions du système d'information sont essentiellement orientées vers la veille commerciale et concurrentielle. La veille technologique, faute de moyens et de compétences, commence à constituer une priorité pour certains responsables des entreprises (30%).

Au niveau de toute entreprise, on ne peut pas s'attendre, ou même prétendre à la qualité, en l'absence de la communication.

#### **4.4.5 La communication**

La communication engage l'entreprise en tant que système d'information et de décision dans son milieu. Elle organise et gère les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'organisation (communication interne) ou entre l'organisation et son environnement (communication externe). Elle concerne les échanges d'informations qui lui permettent de fonctionner en tant que système et de se positionner par rapport à son environnement.

Au niveau des entreprises, elle est orientée de plus vers le personnel, c'est un véritable investissement qui détermine la qualité du fonctionnement de l'entreprise. Elle est le moyen d'établir le lien entre le dirigeant de l'entreprise et le personnel qui la composent, verticalement par la hiérarchie et horizontalement au sein des équipes.

D'après les données recueillies pendant l'enquête, 60% des chefs d'entreprise interviewés déclarent qu'ils diffusent l'information relative au management de la qualité, et ce, par le biais d'une cellule de « Communication ».

En ce qui concerne les entreprises disposant d'une cellule de communication, celle-ci ont pour missions de décrire les moyens mis en œuvre pour :

- assurer une veille technologique et réglementaire afin de recueillir toutes les informations relatives aux processus de fabrication, contrôle et ventes de produits similaires ou apparentés à ceux de la société et/ou diffuser les informations à l'intérieur de la société ;



- diffuser périodiquement au sein de la société les résultats de l'application du système de management de la qualité. Cette mission s'applique à l'ensemble des données, documents et informations internes ou externes recensés comme étant des informations relatives à la qualité.

Ces entreprises utilisent deux types de moyens pour promouvoir leurs produits à savoir la communication média (TV, presse, l'affichage, la radio) et la communication hors média (sponsoring, les prospectus, parrainage, la promotion des ventes) et la participation à plusieurs Foires Nationales et Internationales. On note également pour certaines, l'acquisition de brevets et de contrats de recherche.

Mais là encore, il y a des exceptions : on relève dans les entreprises surtout multinationales et celles qui sont leader sur le marché national que les activités d'innovation sont alimentées par deux sources, d'une part par des informations, des savoirs et des savoirs collectés à l'occasion des travaux de collaboration avec les fournisseurs d'équipements et d'ingrédients, et d'autre part par le recours à des services fournis par des spécialistes et des professionnels étrangers.

- En plus de tous ces moyens, ces entreprises disposent d'un réseau intranet.
- Ce constat illustre la performance du système d'information et de communication dans la majorité des entreprises étudiées, qui se manifeste par exemple à travers une quasi-existence d'une activité de veille technologique.

Cette démarche au niveau des entreprises enquêtées de la filière illustre le développement des systèmes d'information et de communication dans la majorité de ces entreprises, à travers une existence d'une activité de veille technologique qui se manifeste par l'amélioration de la qualité des produit et l'aide à corriger les erreurs de qualité et de délais.

### 4.5 La qualité et la fonction technique

---

En Algérie, la fonction technique appelée pour longtemps fonction production a été toujours considéré comme primordiale dans une entreprise. Jadis, elle a pris beaucoup plus d'importance du fait que l'entreprise est appelée à évoluer dans un environnement concurrentiel. L'entreprise doit avoir une connaissance suffisante du marché, pour pouvoir survivre. Car produire ne suffit plus, il faut aussi pouvoir vendre.

#### 4.5.1 L'approvisionnement

Par approvisionnement, on entend, l'ensemble des opérations qui mettent à la disposition de l'entreprise toutes les matières, marchandises, outillages et fournitures dans les meilleures conditions de coûts, de qualité et de délais.

Il est à noter que les intrants (concentrés et additifs) sont importés auprès des pays étrangers tels que les Etats-Unis d'Amérique, le Brésil et les pays de l'Union Européenne. Cette branche affiche une dépendance totale vis-à-vis du marché mondial des boissons non alcoolisées et elle est confrontée aux fluctuations des prix de ces derniers qui ont fortement augmenté ces dernières années.

Les petites entreprises en raison de contraintes financières, les matières premières utilisées pour la fabrication des boissons gazeuses et les jus sont d'origine locale, mise à part quelques additifs (arômes) qui proviennent du marché national et international

- Matières premières

Pour assurer un bon fonctionnement de leurs ateliers de production, les entreprises enquêtées s'approvisionnent d'une façon régulière en matières premières, emballages et sans oublier les différentes sortes d'équipements nécessaires à la production et au contrôle au niveau du laboratoire.

En Algérie, au niveau de la filière des boissons non alcoolisées, le problème d'approvisionnement en matières premières est une des difficultés fondamentales auxquelles sont confrontées les entreprises. Cette filière ne peut actuellement compter sur l'existence de fournisseurs locaux, pouvant lui garantir la disponibilité de ses intrants, de bonne qualité et à des prix compétitifs. Pour des raisons multiples, l'agriculture et l'industrie restent très en deçà de ce qu'ils devraient fournir, tant en qualité qu'en quantité, pour répondre aux besoins des activités en aval de la filière.

Pour cela, les quantités utilisées sont importées soit en partie, soit en totalité.

- les extraits sont importés en partie ;
- Les concentrés sont importés à part celui de l'orange pour quelques entreprises ;
- le sucre est produit localement malgré que la matière première est importée ;

Avoir recours aux importations, c'est l'unique voie possible pour la subsistance de cette industrie, qui se voit fortement pénalisée par des droits de douane, assez conséquents de par les taux appliqués, et non adaptés au processus industriel, au regard des textes employés.

D'après les enquêtes effectuées, nous avons constaté que la majorité des chefs d'entreprises interviewés déclarent que la connaissance des marchés de boissons est vitale et stratégique pour l'achat de leur matière première.

- Fournisseurs

Partant du huitième principe de management de la qualité qui dicte que les relations doivent être mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs, ce qui augmente leurs capacités et création de la valeur, le choix des fournisseurs d'équipements est basé sur des critères bien définis :

- la qualité ;
- le prix ;
- les délais de livraisons ;
- la solvabilité.

Comme il faut aussi avoir un stock de sécurité de trois mois (le temps que la marchandise commandée rentre dans les stocks).

Mais les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs présentent aussi des inconvénients, tels que :

- Une longue distance (problèmes de transport) ;
- La durée de réception de la commande est de deux mois minimum;

D'après les résultats du **tableau n°42**, la moitié (50 %) des unités estiment leurs fournisseurs en fonction de leur notoriété de fabricant, c'est le critère le plus déterminant et le plus choisi par les entreprises de la filière, alors que 38% des entreprises optent pour les capacités technologiques des fournisseurs. Cependant, pour les meilleures conditions financières, deux entreprises seulement choisissent ce critère.

Tableau n°42 : Critères de sélection des fournisseurs(établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)

	Effectifs	Pourcentage (%)
Meilleurs conditions financières	<b>2</b>	<b>12.5</b>
Notoriété de fabricant	<b>8</b>	<b>50</b>
Capacité d'innovation technologique	<b>6</b>	<b>37.5</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>

Les principaux pays fournisseurs des entreprises enquêtées en équipements de production sont : la France, l'Italie, l'Allemagne et la Turquie.

Certaines entreprises s'approvisionnent en pièces de rechange auprès des fournisseurs privés qui se situent à Alger.

Sachant que la majorité des matières premières sont importés, et d'après les entretiens qu'on a eu avec les chefs d'entreprises enquêtées, nous pouvons avancer que les unités vont diversifier leur source d'approvisionnement en cherchant à s'assurer de la disponibilité régulière de matières premières surtout en ce qui concerne le concentré et les emballages, (surtout en cas de pénurie sur le marché national et/ou international) et pour que ces entreprises évitent la dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs.

D'après les entretiens avec les directeurs d'entreprises, les services de livraison concernent principalement les délais de paiements les plus intéressants proposés par les fournisseurs. Les délais en question sont en général d'une durée de 2 à 3 mois.

En donnant l'exclusivité de leurs approvisionnements à quelques fournisseurs, ces entreprises cherchent plutôt à s'assurer de la garantie de la qualité des matières et à instaurer un climat de confiance entre les deux parties (acheteurs/fournisseurs).

Les principaux achats locaux des entreprises de notre échantillon d'étude sont les emballages, les tenues de travail, les ingrédients de laboratoire et les produits de nettoyage

L'élément le plus important qu'on peut tirer de ces observations, est que toutes les entreprises sondées s'approvisionnent en matières premières auprès de fournisseurs étrangers. Certaines entreprises, pour diminuer les frais de transport, préfèrent s'approvisionner à partir du marché international par le biais des entreprises importatrices.

### 4.5.2 Le contrôle de la qualité

La qualité est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins exprimés ou potentiels des utilisateurs »

La bonne qualité des produits élaborés par une entreprise est l'un des principaux facteurs de son développement.

Les entreprises de la filière des boissons ont pour caractéristique de produire des produits destinés à être consommés par des êtres humains. De ce fait, la préoccupation essentielle des industriels de ces entreprises est évidemment la sécurité du consommateur.

Malgré que la démarche qualité est la même pour tous les produits fabriqués, des contraintes spécifiques s'attachent beaucoup plus aux boissons. Les éléments pouvant rendre ces produits toxiques sont nombreux.

Le but est de connaître sur les autres dimensions de la qualité, notamment sanitaire, à la fois pour conquérir de nouveaux marchés mais également pour limiter les risques pour les consommateurs.

Aujourd'hui et pour pouvoir assurer leur fonctionnement et réaliser des profits, les entreprises de la filière doivent respecter des règles de bonnes conduites. Elles doivent d'abord respecter et faire respecter par leurs fournisseurs des normes strictes d'hygiène. Elles doivent amener les fournisseurs à leur livrer des produits normalisés.

Le rôle du contrôle dans ces entreprises va de la matière première au produit fini en passant par chaque étape de fabrication.

### Matières premières et emballages

Dans les années soixante-dix, la législation en matière d'hygiène de sécurité alimentaire était principalement axée sur le contrôle du produit final afin de garantir la conformité à toutes les normes de sécurité et de qualité. Toutefois, le contrôle se limitant alors au dernier maillon de la chaîne de production, s'avérait insuffisant pour offrir la garantie de produits sûrs. C'est pourquoi aujourd'hui, la réglementation récente intègre un système de contrôle actif de la qualité, fondé sur la prévention tout au long de la chaîne alimentaire.

L'importance du contrôle au niveau des matières premières est considérable, du fait que ces dernières jouent un rôle essentiel sur la qualité du produit fini.

Les entreprises sondées déclarent toutes posséder les moyens pour le contrôle de qualité de leur produit. Ces moyens sont présentés par des laboratoires, même si certaines entreprises se plaignent du manque d'instruments pour réaliser des analyses microbiologiques vu le manque de qualification et le coût du matériel. Les analyses sont réalisées au niveau des laboratoires privés (Institut Pasteur).

En ce qui concerne les emballages, leur contrôle est effectué au même titre que les matières premières avant le début des opérations de fabrications.

Le rôle de ces contrôles est de dépister des non conformités afin de les corriger avant la fabrication.

Pour l'ensemble des entreprises enquêtées, les problèmes de la bonne qualité des matières premières se posent uniquement pour celles qui se caractérisent par une situation financière déficitaire. Plusieurs centaines de petites entreprises non identifiées, recourent à l'utilisation d'arômes, de colorants et autres additifs illégaux.

En Algérie, s'agissant des édulcorants et des arômes alimentaires, les opérateurs de la filière ont recours souvent au codex Alimentarius pour se rapprocher des normes internationales.

En effet, dans son article 5, cet arrêté stipule que seuls sont autorisés dans la fabrication des denrées alimentaires les polyols (sorbitol, mannitol, isomalt, maltitol, lactitol, xilitol), acésulfame de potassium, aspartame, saccharine et sels de sodium, de potassium et de calcium.

En ce qui concerne les emballages, et d'après ce que nous avons pu relever durant notre enquête, profitant de l'absence d'un contrôle rigoureux, plusieurs embouteilleurs, peu soucieux de la sécurité sanitaire, n'hésitent pas à faire écouler des produits sans étiquetage en mettant en péril la santé des consommateurs.

Dans ce contexte, l'APAB a jugé utile de mettre à la disposition de l'ensemble des intervenants de la filière un manuel de traçabilité axé sur les enjeux de celle-ci, son contexte réglementaire national et international.

Un autre projet de labellisation sera réalisé parallèlement à d'autres actions pour la vulgarisation des bonnes pratiques d'hygiène, définies notamment par le processus HACCP et la norme ISO 22000 qui assurent la maîtrise préventive sur l'ensemble de la chaîne de fabrication, conditionnement et distribution des produits alimentaires.

### · Équipements et pièces de rechange

Les équipements des entreprises enquêtées sont d'origine étrangère; en plus de leur dépendance totale vis-à-vis du marché mondial de quelques matières premières, ces entreprises se trouvent face à une deuxième dépendance accrue en équipements industriels. Généralement, les technologies récemment importées sont de type moderne, ce qui accroît la vulnérabilité des entreprises pour ce qui est des problèmes de maintenance du fait du manque d'un personnel qualifié pour effectuer ce genre de travail.

Deux gérants parmi ceux qui ont été interrogés, ont déclaré qu'ils étaient obligés de faire appel aux fournisseurs étrangers pour l'envoi des techniciens de maintenance vu le manque de compétences locales en maintenance.

Analyser en premier lieu comment se présente la qualité des équipements au niveau de ces entreprises.

D'après les résultats du **tableau n°43**, et sur la question de savoir si les équipements des entreprises enquêtées sont récents ou non, les responsables se sont exprimés à 81% pour des équipements plus récents, trois entreprises (19%) seulement se caractérisent par des équipements moins récents, ce qui laisse dire que les équipements au niveau des entreprises de filière sont en général récents.

**Tableau n°43 : Qualité des équipements au niveau des entreprises enquêtées (établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)**

	Effectifs	Pourcentage (%)
Plus récent	<b>13</b>	<b>81.25</b>
Moins récent	<b>3</b>	<b>18.75</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>

Malgré l'ancienneté de la plupart de ces entreprises, malgré leurs anciennetés dans le secteur, ont connu évolué au cours des années. Avec des équipements modernes à automatisation totale, ont diminué les coûts de production en préservant la qualité des produits.

Ces équipements soit pour la fabrication ou le contrôle, adoptent des systèmes d'opération automatiques. Ils sont à multifonctions, standard, modulées, à système de contrôle, hautement compatibles, précises et flexibles. Leur efficacité est très élevée.

Pour garantir les excellentes performances des chaînes de production de boissons, ces entreprises s'orientent vers l'importation des équipements qui viendront dans le souci d'obéir aux normes internationales et de fait répondre aux nouvelles exigences du consommateur(**figure n°32**)



Fig n°32 : Quelques équipements de la chaîne de fabrication d'une boisson gazeuse dans les entreprises enquêtées

Il est à remarquer que 13 entreprises (soit 81 %) cernent les coûts de réparation de leurs équipements, alors que 13 % des entreprises enquêtées ne les cernent pas. Une seule entreprise, soit 6 % des entreprises enquêtées, ont préféré de ne pas répondre à cette question

(Tableau n°44).

Tableau n°44 : Les coûts de réparation des équipements (établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	13	81.3
Non	2	12.5
total	15	93.8
Sans réponse	1	6.3
Total	16	100

Ces dernières années, de nombreuses entreprises de la filière (Royal, Bonjus, N'gaous, Orangina, ...etc), ont opté pour des techniques de production plus modernes acquises auprès des meilleurs fabricants internationaux. Certaines d'autres selon des professionnels de la filière, utilisent pour le remplissage au lieu d'une soutireuse iso barométrique (compresseur alimentaire), des compresseurs où une contre-pression du CO2 ou de l'air stérilisé.

D'autre part et pour éviter le coût élevé des installations en inox, certains producteurs utilisent des tubes galvanisés dont la toxicité est très élevée (ce qui se passe au niveau de certaines unités de production de la wilaya d'Annaba qui en compte une dizaine).

#### 4.5.3 Investissements



La majorité des entreprises déclarent avoir des difficultés pour l'accès au crédit bancaire pour l'acquisition de leurs équipements de production et de transport, surtout d'ordre administratif (lourdeurs dans le traitement des dossiers, bureaucratie...etc.), contre une minorité (20%) d'entreprises qui prétendent qu'elles trouvent des facilités dans l'accès au crédit.

Le **tableau n°45** ci-dessus montre que le montant des investissements diffère d'une entreprise à l'autre, il est moyen pour 50 % d'entreprises enquêtées, très élevé pour deux entreprises et le même effectif correspondant au bas investissement.

**Tableau n° 45 : Le niveau d'investissement en matériel(établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)**

	Effectifs	Pourcentage (%)
Très élevé	<b>2</b>	<b>12.5</b>
Elevé	<b>3</b>	<b>18.8</b>
Moyen	<b>8</b>	<b>50</b>
Bas	<b>2</b>	<b>12.5</b>
Très bas	<b>1</b>	<b>6.3</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>

Trois autres entreprises sur 16 ont un investissement élevé contre une seule qui se contente d'un très bas niveau d'investissement.

Ces résultats paraissent logique du fait que certaines unités sondées sont de création récente, à équipements quasiment encore neufs, et de renommée mondiale.

#### **4.5.4 Produit fini**

Les producteurs de boissons subissent tous la même pression, liée au type de produits qu'ils fabriquent. Qu'il s'agisse de soda, de jus de fruits ou d'eau minérale, chaque lot de fabrication présente des caractéristiques chimiques uniques. Ajouter les matières premières selon des procédures contrôlées, extraire, mélanger ou filtrer avec un haut niveau de précision, ou bien chauffer ou refroidir pour générer une réaction chimique, autant de phases critiques mais nécessaires pour fabriquer des produits finis.

La norme ISO 9001 version 2000 effectue une approche structurée et logique de la réalisation du produit qu'elle décompose en quatre grands points :

- le processus relatif aux clients ;
- la conception et le développement,
- la production
- et la maîtrise des dispositifs de mesures et de surveillance.

Elle définit les moyens que doit mettre en place l'entreprise pour mener à bien chacune des étapes et assurer ainsi l'obtention d'un produit conforme aux exigences des clients (**LAMPRECHT**, 2001).

Avant de s'engager dans la fabrication d'un produit, l'entreprise doit déterminer les exigences spécifiées par le client au niveau du produit et des emballages.

Aujourd'hui, la détermination des exigences du client est très délicate. L'existence d'un document pour chaque produit facilite la tâche pour les opérateurs.



D'après les résultats de l'enquête, l'ensemble des entreprises de l'échantillon possède un document qui définit les caractéristiques du produit (ingrédients, conditionnement, étiquetage, instruction d'utilisation, informations nutritionnelles).

Chaque entreprise doit planifier la conception et le développement du produit. En conception, il doit répondre aux exigences des clients ainsi qu'aux exigences réglementaires et légales. L'entreprise doit planifier et réaliser les activités de production dans des conditions maîtrisées.

Pour cela, les instructions de travail doivent être disponibles ainsi que les descriptions des caractéristiques des produits. Les équipements utilisés doivent être adaptés à la fabrication en question. Des opérations de mesure et de surveillance sont définies et mises en œuvre. Elles permettent la fabrication d'un produit satisfaisant aux exigences réglementaires et aux exigences des clients et entrent donc pour la plupart dans la démarche HACCP ou la maîtrise de bonnes hygiène de fabrication.

D'après les entretiens avec les chefs de production relevant des entreprises sondées, il en sort que pour 85%, les produits sont fabriqués dans de bonnes conditions de coût et de qualité. Il est à signaler que le processus de fabrication des boissons au niveau de ces entreprises est entièrement automatisé.

Dans cette industrie, la majorité des entreprises renforcent la qualité de leur produit en optimisant les techniques de fabrications flexibles. Avec des infrastructures de commande et d'information intégrées, basées sur des méthodologies standards, elles livrent des produits qui répondent aux exigences des clients, gagnant de nouveaux marchés tout en minimisant les coûts.

En général, l'opinion des chefs d'entreprises sur l'application des normes de qualité est très claire car d'après les entretiens, ils déclarent que chaque lot de boisson est suivi et contrôlé à travers chaque étape par leurs propres laboratoires ou par des laboratoires indépendants.

Nombreuses sont les variables qui peuvent avoir une influence sur les processus de fabrication, et peuvent engendrer des retards dans la fabrication donc dans la livraison de ces produits.

A la question posée aux différents chefs de production des entreprises enquêtées, sur leurs motifs concernant les retards dans la fabrication, les réponses étaient comme suit (**Tableau n°46**):

**Tableau n°46 : motifs pour retard de fabrication (établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010).**

	Effectifs	Pourcentage (%)
Contraintes d'approvisionnement	<b>4</b>	<b>25</b>
Problème financiers	<b>2</b>	<b>12.5</b>
Absentéisme des ouvriers	<b>1</b>	<b>6.25</b>
Pannes de machines	<b>1</b>	<b>6.25</b>
Pas de retards	<b>8</b>	<b>50</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>

Les résultats du tableau n°49, montrent que les motifs d'existence de retards dans la fabrication des produits au niveau des entreprises ne se présentent pas toutes de la même façon, 50% de ces entreprises réclame que ce problème est absent.

Pour les autres, la cause de ce retard est diversifiée, ce sont les contraintes d'approvisionnement pour les 25% d'entreprises, des problèmes financiers pour les 13% d'entre - elles. Un nombre égal d'entreprises, soit 6% pour cause de pannes de machines et d'absentéisme des ouvriers.

Pour faire face à ces problèmes, l'entreprise doit procéder à l'achat des matières premières, et prévenir toujours un stock .Ces achats doivent se faire chez un fournisseur agréé pour éviter le retard dans la livraison.

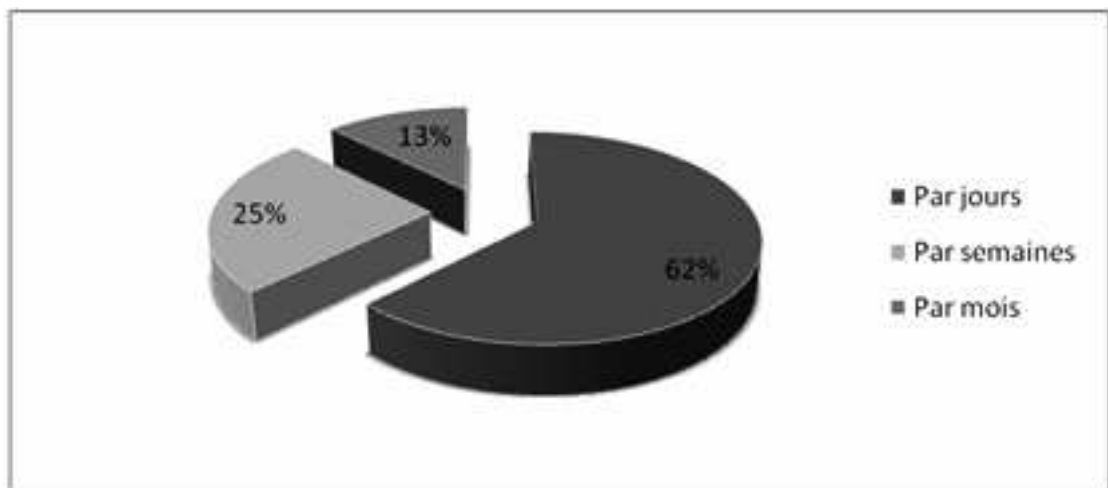
Le matériel de fabrication doit être choisi en fonction de ses caractéristiques techniques et ses performances et aussi de son utilité. Il nécessite une maintenance continue et une bonne gestion pour augmenter la durée de sa vie et éviter son arrêt.

Pour les deux autres problèmes, l'entreprise doit profiter de l'aide de l'Etat dans le cadre du programme de mise à niveaux des entreprises de la filière. Ce programme se réalise avec la collaboration de l'UE et est destiné aux entreprises qui veulent absolument se mettre aux normes et aux standards internationaux.

Certaines entreprises algériennes ont encore beaucoup à apprendre en matière d'efficacité dans la gestion de l'ensemble de la chaîne de production.

Il n'y a pas de règles absolues quand à la fréquence des contrôles à réaliser. Pour chaque type de fabrication, dans chaque entreprise, la fréquence est à établir sur la base de l'expérience et en fonction des moyens disponibles.

D'après les résultats de la **figure n°33**, la majorité (soit 62 %) des entreprises enquêtées contrôlent les produits finis tous les jours. Pour les entreprises dont les moyens manquent, le contrôle se réalise une fois par semaine pour 25% des entreprises, et seulement une fois par mois pour les deux autres entreprises.



*Fig n°33: Nombre de tests effectués sur le produit fini (établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)*

Pour les grandes entreprises, le contrôle de la qualité se fait sur trois phases, à la réception des matières premières, en cours de fabrication et à la fin avant la livraison des produits finis. Lors de notre enquête, on est arrivé à déduire que ce contrôle des produits est primordial pour ces entreprises.

Pour celles qui sont arrivées à installer la démarche HACCP, ou à la rigueur des bonnes pratiques de fabrication arrivent à évaluer la qualité et l'innocuité de leurs produits.

De façon générale, ces boissons doivent satisfaire à l'obligation générale de conformité. Ils « doivent répondre aux prescriptions en vigueur relatives à la sécurité et à la santé des personnes, à la loyauté des transactions commerciales et à la protection des consommateurs.

La législation prévoit que les produits mis sur le marché ne doivent présenter aucun danger pour le consommateur : ils doivent satisfaire à l'obligation de sécurité fixée par la loi.

Les produits et les services doivent, dans des conditions normales d'utilisation ou dans d'autres conditions raisonnablement prévisibles par le professionnel, présenter la sécurité à laquelle on peut légitimement s'attendre et ne pas porter atteinte à la santé des personnes.

Sur le marché national, à la rigueur des marques connus produites par des entreprises expérimentées dans le domaine, autres jus et boissons sont présente, et qui ne répondent pas aux règles élémentaires d'hygiène.

Même si l'Algérie est le premier pays producteur de ces boissons en Afrique du Nord, le secteur souffre de nombreuses contraintes. Pour s'en convaincre, il n'y a qu'à voir le bilan de contrôle du département du commerce. En 2005, sur 547 000 interventions, il y a eu pas moins de 93 000 infractions (d'hygiène essentiellement), représentant une augmentation de 12 % chaque année.

Pour ce qui est de la qualité, les responsables du commerce ont dénombré sur 340 000 interventions plus de 42 000 infractions. Les résultats du début de l'année 2006 ne sont guère meilleurs. Le bilan de contrôle de la qualité du premier trimestre 2006 fait état de 8708 infractions sur 77576 interventions, soit une croissance de 11 %.

Pour l'été de 2007, les intoxications alimentaires dues notamment aux boissons augmentent sensiblement durant la période estivale. On l'on a enregistré 6000 cas d'intoxications dont 3500 hospitalisations.

Ce qu'on peut dire est que la notion de qualité prend toute son ampleur quand elle n'est pas présente et joue en défaveur de l'entreprise et du client. Un produit mal fabriqué coûte cher. Il devient vite invendable ou inutilisable et doit être remplacé. L'entreprise doit détecter les erreurs le plus tôt possible.

Pour ce faire, ces entreprises doivent disposer des méthodes et outils qui intègrent la qualité dès la conception du produit.

Le contrôle du processus de fabrication est indispensable à l'obtention de la qualité.

Les meilleurs entreprises ont compris qu'elles doivent se procurer de méthodes d'analyse tel que le diagramme de Pareto, des cartes de contrôle, des histogrammes, des diagrammes de dispersion afin d'examiner la situation et d'identifier un éventuel problème, puis rechercher les causes les plus importantes agissant sur le problème et identifie une solution qu'elle met en œuvre et dont elle contrôle le résultat.

Dans une démarche qualité, le contrôle est primordial, il est associé à la source à des dispositifs anti-erreurs. Cette détection d'erreur nécessite de prévoir plutôt que de corriger.

La qualité du produit ou du service est le résultat des qualités de l'ensemble du système qui le fabrique : ce sont les qualités de la conception, de la réalisation, des technologies utilisées, des structures et de l'organisation, des rapports clients/fournisseurs et des hommes.

La mise en place d'une démarche visant un objectif aussi ambitieux suppose le développement d'un style de management spécifique.

- L'estimation des rebuts par les entreprises

D'après nos discussions avec certains responsables de production, nous avons constaté que les rebuts sont plus ou moins importants dans l'industrie des boissons surtout en ce qui concerne les entreprises qui se sont engagées dans une démarche qualité par rapport aux autres, ceci est dû principalement à :

- La qualité de la matière première importée ;
- nombre d'arrêts et des manques à produire.

Pour les petites entreprises, les rebuts (produits non conformes) ne sont pas estimés avec exactitude par l'ensemble des responsables des entreprises enquêtées. La cause revient au nombre d'arrêts et des manques à produire. Il existe deux types d'arrêts :

- D'après les dirigeants, les arrêts dus aux coupures d'eau et d'électricité plus fréquents par rapport à ceux dus aux pannes mécaniques.
- Les coupures fréquentes d'électricité ont poussé les gérants de 09 entreprises de notre échantillon à acheter des groupes électrogènes. Le problème se pose toujours pour certaines entreprises suite à leurs faibles tensions.

Pour faire face au problème des coupures d'eau, la plupart des entreprises de notre échantillon disposent de citernes mais, quand les coupures d'eau durent longtemps les quantités stockées ne suffisent pas. Ces entreprises se trouvent obligées de s'approvisionner en eau en utilisant des citernes privées, ce qui leur occasionne des dépenses supplémentaires.

Les grandes entreprises disposent de leurs propres bâches d'eaux.

## 4.6 La qualité et la fonction commerciale

---

Au niveau d'une entreprise, la fonction commerciale occupe une place très importante. On la trouve dans toutes les autres activités, car elle permet le contact direct entre la production et la consommation, en prenant en charge la mission d'acheminer le produit tel qu'il a été exigé et souhaité par le marché.

La satisfaction de la clientèle est recommandée surtout par le management de la qualité. Elle est également l'objectif principal dont doit se prévaloir toute entreprise qui veut engranger des parts de marché, avoir des atouts concurrentiels et obtenir un profit.

Ecouter les clients engage plusieurs étapes et plusieurs actions à mener. Tout d'abord, il convient pour l'entreprise, de mesurer la satisfaction de ses clients, pour mieux juger de l'état de ses relations avec ceux-ci. Les entreprises enquêtées ont mis en place des démarches spécifiques allant des entretiens aux enquêtes de satisfaction.

Pour découvrir les besoins du consommateur, un ensemble de techniques sont mises en œuvre.

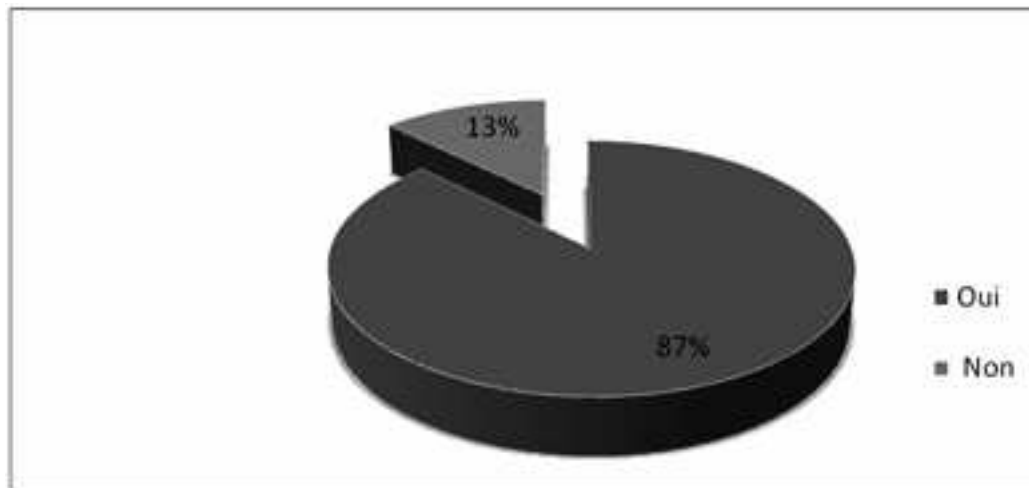
### 4.6.1 Le Marketing

En économie de marché, l'entreprise algérienne était censée s'orienter vers une optique qui vise le marché en introduisant des techniques Marketing (étude de marché, segmentation, publicité...) pour faire face aux exigences du marché national et international.

Au niveau des spécialistes, le concept de Marketing recouvre des perceptions et des réalités très diverses ; pour les uns, le terme définit de façon restrictive certaines activités de support à la vente comme la publicité ou les promotions des ventes; pour les autres, il s'agit d'une démarche qui va de l'étude jusqu'à la mise sur le marché ; pour d'autres encore, le terme évoque les pratiques de quelques multinationales, et n'a dès lors aucun intérêt en d'autres milieux. D'autres préfèrent parler de "commercial" pour désigner l'ensemble des opérations relatives à la mise sur le marché des produits ou services.

La notion de marketing est avant tout fondée sur la satisfaction des besoins des consommateurs. Une entreprise qui adopte une démarche Marketing doit analyser les besoins des clients potentiels avant de prendre ses décisions commerciales. Ces décisions vont se traduire par le choix d'un Marketing-mix qui est un ensemble de quatre paramètres : le produit, le prix, la distribution, et la communication

Cette fonction « Marketing » existe – elle dans les entreprises visitées, les réponses étaient comme suit (**figure n°34**):



**Fig n°34 : Existence de politique de marketing**  
(établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)

A la lecture des résultats obtenus sur la **figure n°34**, il ressort que 87% des entreprises enquêtées possèdent une politique de marketing, contre deux seulement (13%) qui ne figurent pas dans leur organigramme.

Durant ces deux dernières, la fonction marketing est vraiment inexistante, elle est réduite à la manipulation de quelques variables d'action commerciale, ou carrément y est intégralement assumée. Le niveau pratique fait référence aux différentes habitudes ou manières d'appliquer les éléments conceptuels de la discipline, aux savoir-faire les plus courants et aux différentes techniques permettant son application.

Satisfaire les désirs et les besoins des consommateurs ou des groupes de consommateurs et assurer la commercialisation des biens et services proposés dans les meilleures conditions pour l'entreprise sont les missions du marketing.

Ces dernières années, au niveau des entreprises de la filière des boissons, il y a eu prise de conscience totale du rôle du marketing. D'après les résultats d'enquêtes, pour les 13% d'entreprises qui possèdent encore un service commercial, cela ne s'explique pas qu'elles ne font pas recours aux activités marketing. Lors de la commercialisation de leurs produits, des techniques marketings sont utilisées au niveau du service commercial.

La structure marketing au sein des entreprises de la filière se voit initialement occupée aux domaines de la qualité (produire selon les normes internationales). Puis elle s'occupe graduellement du développement de l'entreprise en passant au domaine de la stratégie

On constate que la structure marketing se transforme d'une fonction départementale (service) vers une structure plus vaste et plus complète, avec le développement de l'entreprise.

Au niveau des entreprises algériennes surtout pour les pratiques mises en œuvre, il semble qu'elles sont un mélange confus de règles traditionnelles et de règles modernes.

Certaines dont l'expérience est longue dans le domaine de la boisson, la démarche consiste à des repérages des besoins par un suivi de réclamations du marché ou par l'observation du marché à l'élaboration du marketing-mix.

Aujourd'hui, selon la réponse d'un responsable d'une grande entreprise, le marketing a pris une importance beaucoup plus grande dans la stratégie des entreprises. Dans les grandes entreprises, le marketing précède la fabrication du produit. Il comprend des études de marché et le développement du produit, le design et les tests.

Lors de l'enquête, nous avons pu noter l'absence d'études de marché concernant le lancement de nouveaux produits a été relevée.

A ce propos, il est utile de mentionner, que les nouveaux produits sont mis sur le marché sans dégustation des clients. Pour d'autres entreprises le lancement du produit nouveau se fait sans étude préalable, ce qui entraîne le refus du client.

Ce service marketing a aussi la charge de la distribution des produits, déterminant les circuits de distribution qui seront utilisés et contrôlant le flux rentable de biens de l'usine au lieu de stockage.

Les entreprises qui disposent de cette démarche, doivent en premier lieu faire une étude des besoins et des attentes des consommateurs, mais parce qu'elles ne peuvent pas satisfaire la totalité des individus, certaines, les plus développés, segmentent le marché afin de sélectionner des cibles plus précises.

Après avoir fait un positionnement de leurs produits sur le marché, les entreprises vont agir sur un ensemble de variables dont elles peuvent contrôler et qui peuvent avoir un impact sur le comportement du consommateur. Ce sont le produit, le prix, la distribution et la communication.

- Politique produit

Le produit doit être conforme aux attentes des consommateurs. C'est un élément de décision stratégique dans chaque entreprise, c'est un outil pour défier et développer ses marchés face à ses concurrents. L'entreprise influence sur la qualité, l'emballage, cycle de vie, design...etc.

Chaque entreprise essaye d'offrir une gamme de produit plus large et un choix plus varié, commercialise des dérivés de boissons gazeuses, jus de fruits et eaux minérales.

Elle essaye de viser de nouveaux segments en rajeunissant son produit principal, ce qui va lui permettre d'améliorer son image de marque et élargir sa part de marché.

A titre d'exemple, les offres des produits proposées par certaines entreprises sont :

- Pour Coca cola,: Coca Cola- Coca Cola Light- Fanta Orange- Fanta Citron- Fanta Pomme- Fanta Fraise- Fanta Cidre- Fanta Cassis- Sprite- Hawaï- Schweppes.



- Pour Hamoud Boualem : Selecto- Limonade blanche- Slim orange- Slim citron- Slim better- Soda orange.
- Politique prix

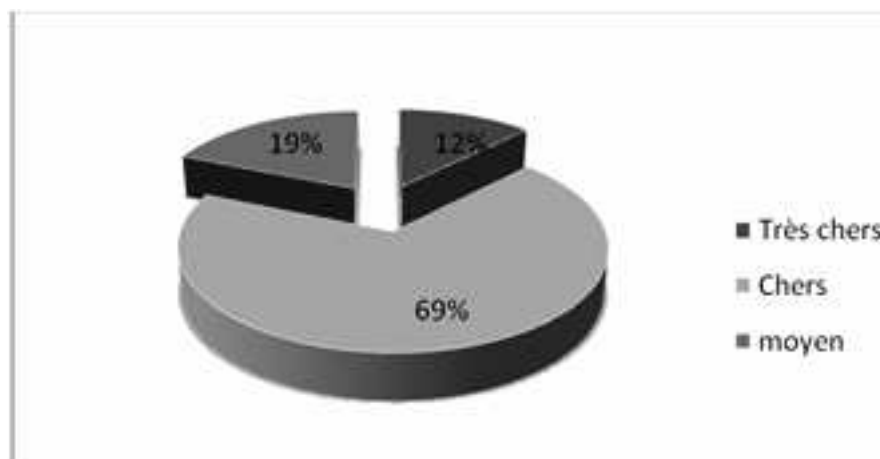
L'objectif de chaque entreprise produisant des biens et services est de faire des profits. Pour cela, une politique prix constitue un élément essentiel de la rentabilité de l'entreprise.

Le prix est «l'expression monétaire de la valeur de toutes les caractéristiques d'un produit, c'est-à-dire : les caractéristiques techniques et commerciales».

Le niveau du prix influe sur les quantités vendues, le coût de revient (plus les quantités vendues sont importantes, plus les coûts diminuent) et l'apparition de nouveaux concurrents (les marges élevées favorisent l'entrée de nouveaux concurrents). Pour fixer le prix de vente d'un produit, trois éléments essentiels sont à prendre en compte : le coût de revient, le prix accepté par les clients et les prix de la concurrence.

Pour mesurer ce genre de politique, nous avons voulu dans un premier temps savoir comment les entreprises fixaient leur prix, c'est-à-dire s'il existe une étude au préalable avant la décision d'arrêter un prix pour un produit.

Pour la question posée aux directeurs commerciaux des entreprises enquêtées, et qui concerne le niveau de prix de leurs produits, les résultats sont présentés par **la figure n°35**:



*Fig n°35 : Niveau des prix des produits (établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)*

Les résultats de la **figure n°35** montrent que la majorité (69 %) des entreprises voit leurs prix chers par rapport au niveau de vie du consommateur. Pour trois entreprises (soit 19%), le prix de leur produit est moyen. Le prix est vu cher par 12 % de ces entreprises.

Selon l'avis de certains responsables, la cherté de certaines boissons revient au prix du sucre qui est très élevé par rapport aux années précédentes. Pour certaines entreprises, les matières premières sont totalement importées, comme il en est le cas pour Coca cola, seule l'eau est d'origine locale.

En 2009, suite à l'augmentation du prix du sucre sur le marché mondial, les boissons gazeuses ont connu une hausse de 5 à 10 DA le litre. Selon la secrétaire générale de l'APAB, cette hausse ne va pas s'arrêter tend que le prix boursier du sucre reste en croissance. Sachant que le marché algérien est monopolisé par quelques importateurs, de ce fait le prix de cette matière devient de plus en plus cher. La qualité est également un moyen de



se démarquer des concurrents, elle représente donc un outil commercial. Elle peut justifier, dans certains cas, de vendre les produits plus chers.

Le diagnostic interne des entreprises de notre échantillon nous a permis de conclure que plus de 80% des gérants fixent leurs prix de vente en fonction de celui des produits concurrents, les autres fixent leurs prix en fonction des exigences des distributeurs privés et très peu d'entre eux (4%) le fixe en fonction de leurs prix de revient approximatif calculé par eux.

La fixation du prix des différentes boissons se fait dans la majorité des entreprises soit moins ou plus cher ou au même prix que son concurrent principal.

Pour Hamoud Boualem qui détient environ 45% de la part de marché au niveau du centre, nous constatons que le prix d'une bouteille d'un litre est toujours inférieur à celui de Coca cola et Pepsi Cola. L'entreprise Hamoud garde toujours son image au niveau du marché de la région du centre.

Pour les jus de fruits, le prix du jus de Toudja est légèrement plus élevé que celui de NCA et Vitajus, ce qui constitue un handicap pour l'entreprise.

Ceci nous montre que nos entreprises n'ont pas encore acquis une maîtrise des outils utiles du calcul des vrais coûts comme la comptabilité analytique et ne se basent que sur leurs appréciations dans leur politique marketing.

A partir du moment où cette filière de boissons est capable de couvrir 95% du marché national, ce qui nous laisse déduire qu'il y a une bonne concordance qualité-prix.

Il est vrai que la comparaison des prix avec ceux des pays voisins du Maghreb ou encore des pays proches de la Méditerranée, à titre d'exemple la France, montre que le produit algérien est relativement cher, comparé au pouvoir d'achat du citoyen algérien. Ce qui laisse poser la question de la flexibilité de l'offre à une variation du prix à la hausse ou à la baisse mais qui reste du métier des chefs d'entreprises.

### **Politique distribution**

Les entreprises enquêtées dans leur ensemble disposent d'une force de vente représentante, au nombre de plus d'une vingtaine de vendeurs en moyenne, qui sillonnent un territoire bien délimité à l'effet d'assurer une distribution à même de toucher l'ensemble de la clientèle finale.

Cette force de vente est l'un des piliers sur lesquels repose la vente et la commercialisation des biens et services d'une entreprise. Elle constitue un élément essentiel dans la relation d'une entreprise avec ses clients. Elle est l'expression immédiate de la compétence commerciale de l'entreprise auprès des clients.

L'écoulement des produits des entreprises surtout leader du marché, exige d'elles le recours à une série d'acteurs qui constitueront les canaux de distribution. Ces entreprises doivent avoir une approche de la force de vente basée sur le développement d'un système d'information destiné à la force de vente qui vient se greffer sur les enregistrements de la chaîne de facturation. La force de vente effectuera aussi un acte commercial et non plus un acte de vente uniquement en informant les entreprises sur la clientèle, les produits, les concurrents et établir ainsi une veille du marché.

Aussi, il est important, voir indispensable, pour chaque entreprises même celles qui débutent leur parcours, de couvrir d'autres zones géographiques par l'extension de la taille de leurs forces de vente :

- Développer le marketing relationnel en sélectionnant ses vendeurs qui représentent la performance commerciale de l'entreprise ;

Augmenter la longueur du réseau de distribution en combinant son propre réseau et le réseau de grossistes mais avec une force de vente d'appui assurant une déclinaison des choix stratégiques de l'entreprise et une sorte de marketing direct avec remonté d'informations alimentant la veille du marché.

A la question posée pour les responsables de ces entreprises enquêtées sur l'existence d'une force de vente, les réponses étaient selon les résultats du **tableau n° 47**:

**Tableau n° 47: Existence d'une force de vente(établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)**

	Effectifs	pourcentage
Oui	<b>14</b>	<b>87.5</b>
Non	<b>2</b>	<b>12.5</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>

D'après le **tableau n°47** ci-dessus, 89% des entreprises enquêtées dispose d'une force de vente, contre seulement deux entreprises qui se préoccupent de l'accroissement de leurs profits au dépend des besoins des clients. Ils se justifient par une faible capacité de financement.

Les entreprises de l'enquête ont été évaluées à travers leur mode de commercialisation des produits et des moyens de commercialisation mobilisés. Pour ces avis, les items suivants ont été retenus :

- Pour le mode de commercialisation, ces entreprises concernées par une force de vente disposent de formules spécifiques avec leurs distributeurs, pour une livraison aux clients dans le but de la distribution et recherche de nouveaux marchés. La majorité des entreprises de notre échantillon assurent la totalité de la distribution par leurs propres moyens de livraison.
- Cette distribution nécessite l'existence d'une force de vente qui doit être dynamique avec un encadrement du personnel et informatisation de l'administration des ventes pour faciliter le travail.
- Les entreprises enquêtées se caractérisent par une forte orientation du marché pour certaines, mais faibles pour une autre minorité, ce qui les classe parmi les entreprises à faible force de vente par manque de ressources et leurs habitudes monopolistiques.

Quant aux chiffres d'affaires réalisés, une dizaine d'entreprises réalise un chiffre de plus de 100 millions de dinars.

Les grandes entreprises ont un réseau de vente qui se compose de :

- la vente indirecte assurée par des grossistes et des distributeurs indépendants, dont certains disposent de l'exclusivité pour certaines régions du pays ;
- un centre de distribution directe, qui couvre essentiellement les wilayas dont est installée l'entreprise;
- un troisième réseau qui se consacre à la distribution en direction des aéroports, des hôtels classés, des bases de vie du sud et des universités. Ce cas concerne le cas des entreprises à chiffre d'affaires élevé.

En ce qui concerne les petites entreprises, leurs réseau de vente se concentre sur la vente indirecte.

Concernant la distribution des produits, 44 % des responsables d'entreprises affirment qu'ils vendent leurs produits directement aux clients, alors que pour 47% passent par les intermédiaires.

Une part de 35% de nos entrepreneurs estime qu'il faut faire valoriser leurs produits auprès des consommateurs, en utilisant la publicité, ce qui fait que la plupart de ces entreprises engagent des agents commerciaux et commencent à considérer la publicité comme un élément très important dans le développement de leur produit.

### Politique communication

Choisir le bon produit, agir sur le prix et définir un circuit de distribution, n'est pas suffisant pour assurer un succès commercial. Pour cela, une action par la communication externe en plus de l'interne (**décrite en 4.1.4**) s'avère indispensable pour l'ensemble des entreprises.

Les entreprises enquêtées doivent élaborer une politique de communication malgré la renommée des unes, qui leurs permettra de faire connaître leurs produits. La majorité des entreprises enquêtées disposent de deux types de moyens pour promouvoir ses produits, à savoir : la communication média et la communication hors média.

Le moyen de communication le plus utilisé par 11 entreprises de notre échantillon (69 %) est l'affichage publicitaire sur les camions distributeurs de leurs produits (les camions qui assurent la distribution exclusive et ceux qui livrent les produits de plusieurs entreprises et qui d'ailleurs portent des affiches publicitaires de plusieurs entreprises concurrentes) et l'affichage publicitaire au niveau des lieux de vente de leurs produits.

Ces dernières années, d'autres optent pour les promotions qui s'avèrent beaucoup intéressantes pour ces entreprises ainsi que la participation aux foires. Concernant la promotion, ce dernière consiste à la mise en place d'un jeu de concours autour d'une marque de boisson reconnue pour gagner un voyage. Ces promotions sont dans la plupart du temps soutenu par le support TV, radio, affichage...

D'autres entreprises leaders du marché, choisissent le sponsoring avec des sportifs célèbres ou des fédérations sportives nationales.

Toutes ces actions visent à augmenter les ventes des boissons en stimulant l'acte des achats des consommateurs

Les dirigeants des deux entreprises de notre échantillon qui ne pratiquent aucun moyen de communication ont affirmé que la seule cause de l'absence de communication est le manque de moyens financiers.

### 4.5.2 Le Marché

En Algérie, la filière des Boissons non alcoolisées a été fortement investie par des opérateurs économiques dès le début des années 1990, en raison de son importance dans la consommation des ménages. Mais malheureusement et selon les avis de plusieurs opérateurs rencontrés lors de notre enquêtes, le marché est de son côté caractérisé par une saturation et une faible segmentation.

Si l'on considère qu'il existe plusieurs types d'entreprises (petites, moyennes et grandes) ayant certainement des politiques et des stratégies différentes, on peut donc en conclure que les méthodes d'approvisionnement, le volume et la qualité des ventes

varient également selon la taille et le poids de ces entreprises. Ce qui laisse apparaître une complexité certaine au niveau des produits mises sur le marché.

Face donc à tous ces facteurs, les entreprises sont confrontées à une hausse considérable de leurs coûts de production et de recherche & développement. D'où la nécessité pour elles d'avoir de nouvelles méthodes de management à la fois pour faire face à la concurrence et satisfaire leurs clients.

· La part de marché

La création d'un très grand nombre d'entreprises de taille modeste et indépendantes depuis une dizaine d'années, ainsi que l'absence d'un suivi statistique rendent difficile l'estimation des parts de marché détenues par chaque entreprise. Les résultats de l'enquête concernant cet indicateur sont donc à prendre avec beaucoup de précaution car estimé « intuitivement » par les chefs d'entreprises. Les parts de marché estimées varient entre 10 et 50 % en fonction de la taille de l'entreprise et de la branche d'activité d'après les résultats du **tableau n°48** ci -dessous.

**Tableau n°48 : Part de marché des entreprises(établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)**

	Effectifs	Pourcentage(%)
Inférieur à 10%	<b>6</b>	<b>37.4</b>
10 % à 20%	<b>3</b>	<b>18.8</b>
Supérieur à 20%	<b>7</b>	<b>43.8</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>

D'après les résultats obtenus du **tableau n°48**, il ressort que 37 % des entreprises enquêtées occupent une part de marché inférieur à 10%, contre seulement six unités représentant un taux de 19% de l'échantillon, ont une part comprise entre 10 et 20 %, enfin 7 entreprises sont recensées leaders sur le marché des boissons non alcoolisées avec une part de plus de 20 %.

Selon une étude réalisée par une société européenne spécialisée travaillant pour le compte d'une banque, a montré que les grands leaders de cette industrie, à savoir Coca-Cola, Pepsi Cola, Hamoud Boualem et Ifri se partagent à eux seuls 60% des parts de marché pour les boissons gazeuses.

Pour gagner la bataille et atteindre des parts de marché importantes, les entreprises essayent d'introduire les dernières technologies et versent dans l'innovation. Des partenariats avec des sociétés étrangères sont établis, permettant aussi la formation de leurs ingénieurs et techniciens, aussi bien en Algérie qu'à l'étranger. La filière des boissons non alcoolisées est dominé par des intervenants majeurs qui s'accaparent l'essentiel des parts de marché.

En raison d'un contexte très concurrentiel, diverses politiques sont développées au sein des entreprises pour augmenter ou maintenir leur part de marché (programmes de fidélisation des clients, d'amélioration de la qualité...) ; afin d'atteindre ces objectifs, un engagement de la part des différents acteurs de l'entreprise est inévitable surtout pour les actions qui réclament motivation et participation, les ressources humaines sont alors perçues comme un avantage concurrentiel majeur.

· a concurrence

La diversité des marques des boissons gazeuses, jus de fruits et eaux minérales est une preuve de la grande concurrence qui règne sur le marché. La totalité des entreprises de notre échantillon d'étude quels que soient leur métier est confrontée à de nombreux concurrents.

En plus des problèmes de réglementaires et de fiscalité, la filière algérienne boissons est confrontée au problème du marché informel et de la concurrence déloyale. Ces deux paramètres malgré toutes les dispositions prises par l'Etat sont considérés comme les principaux freins à son développement. Le marché a vu la naissance de la contrefaçon à travers l'utilisation des bouteilles des marques connues et de breuvages douteux. Il est également signalé des pratiques déloyales de ventes à des prix trop bas (dumping), des pratiques d'importation en sous facturation, des ventes locales sans facture et des importations en fraude.

Parmi les habitudes du consommateur algérien qui ont fait générer une concurrence déloyale, est que ce dernier est beaucoup plus attiré par le prix de la boisson que par sa qualité en raison d'un faible pouvoir d'achat. Certains producteurs privés construisent de nouvelles fabrications sans qu'il ait maîtrise des procédés technologiques, d'où la non satisfaction du marché national sur le plan qualité.

Selon le Directeur général de Fruitsal Coca-Cola « Ces dernières, ne tiennent compte ni de la qualité, ni des conditions d'hygiène, ni de toutes les conditions requises pour avoir un produit de qualité ». Le résultat est la création d'une concurrence déloyale qui permet à ces limonadiers d'offrir sur le marché des produits de moindre qualité à des prix très concurrentiels.

D'après cette investigation, et par rapport à la concurrence internationale, la plupart des sous-filières (eaux, jus...) sont assez bien équipées pour faire face. Seules quelques menaces qu'ils conviennent à ces entreprises de les maîtriser avec l'ouverture à l'OMC. Ils s'agissent en particulier dans certaines sous-filières (Boissons gazeuses et jus de fruits) où il y a une certaine perméabilité aux importations extérieures (extraits et concentré de jus).

Au niveau du marché algérien, le consommateur commence à devenir exigeant, grâce à la disponibilité des produits. Cette disponibilité crée une concurrence entre les différentes entreprises même celles à faible part de marché. Cette concurrence aide à protéger le consommateur. Certaines entreprises offrent des produits au consommateur en toute loyauté, d'autres avec une concurrence déloyale (nombre d'entreprises plus élevé) qui se manifeste par une production informelle douteuse et périlleuse.

Pour certaines entreprises enquêtées, et pour gagner des parts de marchés aussi bien sur le marché local que sur le plan international, mettent l'accent sur la présentation de l'emballage ou sur des produits qui répondent aux normes internationales avec des standards les plus élevés.

Avec l'ouverture du marché, les habitudes de consommation des algériens ont changé, qui laisse que la stratégie des entreprises de la filière doivent faire de manière à préserver leur image sur le marché et transmettre leurs valeurs.

D'après les discussions avec les spécialistes de la filière, le comportement des entreprises face à la concurrence se résume en ces quelques points :

- Mise en œuvre d'une politique concurrentielle au niveau du marché suite à l'entrée des entreprises multinationales ;
- Une qualité de boissons meilleure pour une minorité d'entreprises accaparant les parts de marché de la filière ;

- Innovation multiples des produits ;
- Prix compétitifs surtout pour les boissons gazeuses ;
- Diversification des gammes de produits pour les trois sous filières ;
- Disponibilité pour ces entreprises (80%) des actions Marketing ;
- Bonne notoriété – image de quelques entreprises (Hamoud, Coca, Pepsi pour la région Centre, Mami et Ifri pour la région Est).

Face à ces menaces, les industriels de l'eau embouteillée se mobilisent pour maintenir leur niveau d'activité. Ainsi, plusieurs stratégies ont été mises en œuvre :

- Une meilleure communication : les industriels, communiquent davantage et différemment avec leurs clients sur les boissons qu'ils mettent sur le marché en adaptant leurs messages publicitaires ;
- Ces grandes campagnes de communication sont naturellement coûteuses et les budgets marketing sont très élevés même pour, pour les grands groupes.

### 4.5.4 Ecoute clients

Au niveau du marché, chaque entreprise cherche à maximiser ses gains. La satisfaction de la clientèle est également l'objectif principal dont doit se prévaloir toute entreprise qui veut gagner des parts de marché, avoir des atouts concurrentiels, obtenir un profit. Aujourd'hui, cette satisfaction est prônée par le management de la qualité.

Il convient que les entreprises comprennent les besoins présents et futurs de leurs clients, les prennent en compte, fassent concorder leur organisation avec eux et s'efforcent d'aller au devant des attentes de leurs clients.

Ecouter les clients engage plusieurs étapes et plusieurs actions à mener. Tout d'abord, il convient pour l'entreprise, de mesurer la satisfaction de ses clients, pour mieux juger de l'état de ses relations avec ceux-ci. Pour cela, les entreprises enquêtées mettent en place des démarches spécifiques allant des entretiens et enquêtes aux visites de courtoisie. Elles saisissent les besoins exprimés par leurs clients par des études de marché auprès de ceux-ci.

Quel que soit le type de la démarche suivie dans ces entreprises, le client est au cœur des préoccupations de toute entreprise, sachant que le marché est de plus en plus difficile et plus compétitif que jamais. Il est aussi connu qu'aujourd'hui que le consommateur est à la recherche du meilleur rapport qualité-prix possible. Le choix est de plus en plus critique devant une offre diversifiée. Il revient donc à chaque entreprise d'innover afin de se démarquer des autres. Il faudrait néanmoins que chacune d'elles veille à la satisfaction du client tout en se gardant une marge conséquente de profit qui lui permette de se faire une place confortable sur le marché.

A travers ce contexte, les entreprises auront une bonne relation avec leurs clients qui va leur permettre de positionner leur produit sur le marché. Les clients par leurs achats émettent un signal sur la qualité du produit commercialisé.

L'enquête qui a été menée confirme le suivi des entreprises de la satisfaction de leurs clients ou non (**tableau n°49**).

**Tableau n°49 : Prise en charge des insatisfactions clients (établi à partir des résultats de l'enquête 2009-2010)**



	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	<b>15</b>	<b>93.7</b>
Non	<b>1</b>	<b>6.3</b>
Total	<b>16</b>	<b>100</b>

Il apparaît selon les données du tableau n° 53 que la totalité des entreprises prennent en charge les réclamations des clients.

Les réclamations provenant des clients font l'objet du remplissage de la fiche de réclamation et peuvent concerner les deux volets distincts suivants :

- la qualité de prestation vente directe (délais, fréquence des livraisons et/ou visites, facturation, disponibilité produits, etc....).
- La qualité et la conformité du produit (produit périmé, avarié, douteux, non commercialisable, etc....).

Dès la réception d'une réclamation, une fiche de réclamation client est ouverte. Les réclamations des clients sont en principe collectées directement par les éléments de la force des ventes tout en laissant l'opportunité au client de contacter l'entreprise par le biais d'un service «Ecoute Client».

Ces entreprises prennent souvent des mesures correctives pour la satisfaction de leurs clients.

La relation qu'entretiennent les entreprises enquêtées avec leurs clients qui sont les dépositaires des boissons, est d'abord une relation financière. Des crédits sont offerts pour la quasi-totalité des clients. Ces crédits correspondent à ce qu'on appelle dans ces entreprises le dispositif « quota par quota ». Selon l'explication d'un dirigeant d'une moyenne entreprise, le client qui achète pour la première fois ne règle rien, c'est à partir du moment où il prend le deuxième quota qu'il règle le premier et ainsi de suite.

C'est un arrangement trouvé par les entreprises et leurs distributeurs pour remédier au manque de liquidités de ces derniers. La majorité des entreprises enquêtées fonctionnent selon ce système.

## Conclusion du chapitre IV

---

Pour faire face à un environnement concurrentiel et développer sa compétitivité, les entreprises de la filière des boissons non alcoolisées ont choisi de mettre en avant la qualité de leurs produits et de leurs services. Pour cela, notre étude qui a été menée auprès des entreprises de la filière des boissons, sélectionnées sur la base de leur taille et leur chiffre d'affaires montre que 81 % de ces dernières sont engagées dans une démarche qualité.

Cette démarche, dont l'objet est la satisfaction du client, se traduit non seulement par la recherche de l'amélioration des produits et des services, mais également par l'amélioration de l'organisation du travail avec notamment la formalisation des pratiques de travail en procédures. Il s'agit là d'un des points essentiels de la démarche qualité.

L'analyse des résultats de l'enquête, distingue trois groupes d'entreprises : un groupe d'entreprises certifiées dans une norme ISO, un deuxième engagé dans une démarche qualité mais pas encore certifiées, et un dernier groupe concerne les petites entreprises non engagées et non certifiées.



La démarche qualité a permis à l'ensemble des entreprises enquêtées, à part 13 % d'entre elles, l'introduction soit des Bonnes Pratiques d'Hygiène (BPH) et des Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF) et de l'assurance qualité selon la démarche HACCP ( 25% des entreprises).

D'autres sont arrivées à certifier pour l'une ou l'autre des normes suivantes : ISO 9001, ISO 22000 et ISO 14001.

Chacune des entreprises de la filière aura intérêt à établir une démarche qualité « sur mesure » qui doit être la plus simple possible afin qu'elle soit facile à faire vivre et compréhensible par l'ensemble du personnel et des clients. Il s'agit de mettre en place une politique qualité originale et adaptée.

Cette démarche qualité a besoin d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels.

Les entreprises de la filière doivent être soumises à une réglementation rude du point de vue hygiénique, touchant un domaine sensible suite aux retombées sur la santé de l'homme, cette réglementation est très exigeante mais est représentée uniquement par un contrôle de la qualité des produits. Certaines de ces entreprises font des efforts en matière de dotation de laboratoires pour contrôler la qualité. Elles consacrent un budget, possèdent une fonction qualité et associent son management à leurs grandes décisions.

La décision d'engager une démarche est prise par le dirigeant, ceux des petites entreprises (13 %) ne s'impliquent pas par faute d'investissement. La certification n'est pas une fin en soi. L'objectif, c'est avant tout la recherche de la satisfaction des clients et l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise.

En outre, les entreprises non certifiées mais engagées dans une démarche qualité augmentent leur part du marché par l'amélioration de la qualité de leurs produits en se basant sur les exigences des clients et elles améliorent leur qualité organisationnelle interne par la motivation et la mise en place des programmes de formations continues. Cependant, la qualité chez elles n'est pas totale dans le contexte où seuls les spécialistes se chargent de la qualité, le reste des collaborateurs ne sont pas intégrés.

En ce qui concerne les entreprises certifiées, d'une manière générale, l'application des exigences de la norme les a aidés à améliorer le niveau de qualité. Ça leur a permis d'améliorer la satisfaction de leur client et la satisfaction de leur personnel. En deuxième lieu, elles ont amélioré les volumes de production et le chiffre d'affaires. Enfin, elles ont amélioré leur part du marché.

L'hygiène reste encore une fonction malgré la démarche pas suffisamment assumée par l'ensemble des entreprises, tant dans les petites unités que dans les entreprises de plus grandes dimensions. Ceci est lié au manque d'intérêt des responsables quant à cette importante fonction. Certaines unités doivent être amenées à revoir les aménagements des salles de fabrication, l'état des équipements et surtout la formation du personnel ; il est indéniable que l'hygiène en général ait un impact direct sur la qualité des produits, leur innocuité et leur acceptation par les consommateurs.

Vis à vis de l'environnement, ces entreprises engendrent des pollutions surtout par le rejet des eaux de lavage riches en matières organiques. Une certification ISO 14001 est nécessaire.

Dans les grandes entreprises appartenant à notre échantillon, la GRH se pratique de façon très satisfaisante et souvent avec expertise sur laquelle s'appuyer pour optimiser le

choix des pratiques à mettre en place. À défaut de pouvoir s'offrir un système de GRH, ces entreprises se satisfont d'appliquer les lois et d'imiter ce qui se fait ailleurs, avec les risques. Elles commencent à s'approcher de la théorie des ressources, qui voudrait que, pour constituer un avantage concurrentiel durable, le système de gestion des ressources humaines des entreprises doit être développé et coordonné de façon à constituer une source de valeur qui soit difficilement accessible, difficile à reproduire ou à imiter et difficilement remplaçable.

Quant à la formation, 87 % des entreprises privées investissent dans la formation, soit par leurs fonds propres soit attendent des structures publiques qu'elles leur proposent des profils sur mesure.

Désormais, l'innovation fait partie des préoccupations du management des entreprises enquêtées, même si elle concerne seulement le produit, le procédé et le conditionnement. Sa dynamique se heurte principalement au manque de compétences, particulièrement celles qui sont liées aux métiers de l'entreprise.

La qualité des produits ou des services dépend beaucoup de la qualité des matières premières rentrant dans sa fabrication ou des éléments extérieurs rentrant dans sa réalisation. La qualité des prestations des fournisseurs et des sous-traitants de l'entreprise est, donc, un facteur déterminant pour la qualité des produits ou services. La meilleure manière de garantir cette qualité est, bien évidemment, d'évaluer en permanence les fournisseurs tout en leur exigeant le respect du cahier de charge. La majorité des entreprises enquêtées y tiennent avec ferveur et mènent, chacune à sa manière, des activités visant à certifier cette qualité.

La méconnaissance de l'environnement concurrentiel et l'absence d'un service marketing au sein de la totalité des entreprises de l'échantillon pourrait prendre en charge l'étude de marché en se basant sur la demande, les attentes des consommateurs en termes de prix et de qualité, et les stratégies commerciales des principaux concurrents.

L'analyse détaillée de la démarche qualité a permis de constater que les entreprises engagées et certifiées ont un niveau de qualité supérieur aux entreprises engagées non certifiées sur les plans : organisation, management de qualité et relations clients/fournisseurs.

Des efforts importants restent à faire pour les petites entreprises d'une part par l'Etat pour assainir l'environnement de l'entreprise afin de le rendre favorable et stimulant et, d'autre part, par les dirigeants afin de développer leurs entreprises.

## Conclusion de la partie II

La conclusion de la dernière partie du travail permettra de rappeler les différentes étapes de la recherche et les principaux résultats obtenus. La mise en évidence de la situation de la qualité au niveau des différentes fonctions des entreprises de la filière est soulevée et terminée par des suggestions pour de nouvelles pistes de recherches.

Ce travail visait à évaluer les différentes pratiques de la démarche qualité dans les entreprises de la filière algérienne des boissons non alcoolisées et établir les liens entre ces pratiques de la qualité et la performance afin de dégager les meilleures démarches qui

vont dans le sens d'amélioration de la performance et de la compétitivité des entreprises privées en Algérie.

Pour y parvenir, un échantillon d'enquête a permis de réaliser un diagnostic par le biais d'un questionnaire afin de cerner les principales pratiques traditionnelles ou modernes existantes au niveau du management des principales fonctions. L'objectif principal de ce diagnostic était, d'avoir une vision de la place de la qualité dans le management de ces entreprises, d'aboutir à une conception plus précise du rôle de l'assurance dans l'objectif de satisfaire les attentes et les exigences des clients.

Des données ont été recueillies auprès de seize (16) entreprises à l'aide d'un questionnaire administré directement aux responsables de ces entreprises algériennes privées.

L'analyse de ces données a permis d'aboutir principalement aux conclusions suivantes :

Les résultats basés sur la qualité des différentes fonctions dans les entreprises de la filière ont permis de constater que plusieurs pratiques sont formalisées dans les entreprises faisant l'objet de l'étude. Comme l'indique l'analyse, il s'agit principalement des pratiques de la fonction qualité (réglementation et autocontrôle), de la diffusion de l'information, de la formation (programmes spécifiques, programmes généraux) et d'innovation (produit et emballage) et dans une moindre mesure de la planification des ressources humaines (recrutement), d'analyse des emplois (poste de responsabilité, description des tâches, comportements) et de la situation du marché.

La situation géographique (présence de source pour eaux minérales), l'existence des infrastructures de liaison (Port) et de l'université sont les principaux facteurs qui ont encouragé le développement d'une cette industrie des boissons non alcoolisées assez importante dans les zones enquêtées (Alger, Blida, Sétif et Bejaia).

Malgré ces apports, cette recherche présente néanmoins des insuffisances qu'il est indispensable de souligner. Elles tiennent essentiellement à la première contrainte qui concerne le nombre d'entreprises qui ont servi d'échantillon type pour notre enquête. Elles sont toutes privées, 9 entreprises d'entre elles sont de grande tailedont deux multinationales. Pour arriver aux quelques petites entreprises pour se servir comme référence la tâche était très difficile vue le refus de leur collaboration.

La deuxième contrainte est le manque d'informations crédibles qui permettraient d'appréhender le poids relatif des entreprises et leur position sur le marché. En conséquence, on contourne cet obstacle en appréhendant la qualité non pas du point de vue des évolutions du marché, mais de manière endogène, à partir des entreprises.

Il faut noter que ce travail s'est limité aux entreprises qui accaparent les parts du marché algérien, mais il ne permet pas une généralisation, vu le nombre restreint que constitue cet échantillon par rapport au nombre des entreprises de la filière.

Pour la pratique de la qualité menée par ces entreprises, et est-elle une démarche complète d'approche du marché national et international, la réponse est affirmative pour la majorité des entreprises enquêtées, une dizaine des entreprises ayant fait l'objet de notre étude disposent toute d'un système de management de la qualité de plusieurs outils permettant de le faire vivre (normes ISO 9001, 22000, HACCP, réglementation du codex alimentarius...).

Malgré l'engagement de 13 entreprises dans la démarche qualité, ces systèmes ne sont pas infaillibles, comme tout système, bien que révisés de manière permanente dans

l'ensemble par des audits internes ou externes. Ces entreprises grandes et moyennes et surtout celles qui sont de taille petite, appartenant au secteur privé font encore face à des contraintes majeures qui bloquent ou retardent le développement de la filière et la mise à la disposition du consommateur des différentes gammes de boissons de bonne qualité. On compte deux sortes de contraintes : internes liées à l'organisation et à la gestion moderne des unités de production face à des marchés en pleine mutation et à des contraintes externes liées à l'environnement socio-économique et institutionnel.

C'est d'ailleurs souvent la capacité d'adaptation permanente de ces entreprises à leur environnement qui fait défaut pour la majorité des entreprises de la filière. Parmi les principaux obstacles et contraintes internes et externes au développement et à la promotion de ces entreprises, on cite :

### · Les obstacles internes

- Un secteur privé plus performant que les entreprises publiques est en train de prendre place, mais le problème de maîtrise de toutes les fonctions reste d'actualité du fait des mentalités des gérants insuffisamment préparés à un fonctionnement rationnel dans tout ce qui touche à l'environnement économique ;
- La fonction qualité, pour la plupart des entreprises, reste au stade de contrôle élémentaire lié à « l'acceptabilité » du produit fini. L'aspect préventif est pratiquement absent et la notion de qualité en tant que système est à peine naissante ;
- La réglementation et de la législation, dans le domaine de la qualité existent ; elles touchent les produits et les emballages, mais elles sont incomplètes, et doivent être révisées en tenant compte des nouvelles données d'ouverture du marché ;
- Connaissance insuffisante des règles d'hygiène (salles de fabrication), celle-ci laisse à désirer dans la moitié des entreprises enquêtées ;
- Certaines entreprises produisant des boissons susceptibles d'entraîner des intoxications alimentaires graves, ignorent les règles de prévention, notamment le HACCP ;
- Insuffisance de la formation des techniciens de laboratoire et des techniciens de productions et de maintenance ;
- Insuffisance de la dotation en équipement de contrôle ;
- La forte dépendance par rapport aux marchés internationaux qui provoque une perturbation dans les livraisons des matières premières (concentré, Extrait et emballages) surtout pour les entreprises de taille moyenne et petite. Les matières achetées localement sont de qualité variable ;
- La faiblesse de la qualité des produits mis en marché et l'extrême indigence en matière de management de la qualité (des produits, des systèmes et du management) pour les petites entreprises ;
- La fonction conception des produits est faible. Même lorsque des laboratoires existent, il y a manque de maîtrise des équipements et des méthodes de recherche et de mise au point de produits nouveaux surtout pour les petites entreprises ;

- Le conditionnement n'est pas considéré comme un message de forme et une communication d'appel favorisant la fidélisation du client ; les opérateurs continuent de privilégier le « contenu » ; le « contenant » n'est pas appréhendé comme un capital d'attraction destiné à combiner de manière harmonieuse les qualités intrinsèques du produit, les attentes de la clientèle et l'identité visuelle de la marque ; peu d'entreprise sont dotée d'un service intégré de packaging, avec pour mission de combler d'éventuels « décalages d'image » en matière d'emballage ;
- La dispersion des efforts, l'absence de réseaux d'experts, la faiblesse de la profession de ces boissons et l'absence de cadres de concertation et de réflexion sur la filière ;
- Malgré l'existence de la formation au niveau de la majorité des entreprises, l'effort de formation reste faible chez d'autres opérateurs ;
- L'absence des centres de formation spécialisés dans le domaine des boissons non alcoolisées en Algérie;
- Les obstacles technologiques : essentiellement l'obsolescence des technologies utilisées et des procédés de production mis en œuvre, le faible degré d'innovation et veille technologique ;
- Inefficacité du système d'encadrement et d'appui technique à la production ;
- Les moyens de conception, de fabrication et de distribution n'étant pas parfaits, cela engendre parfois des défauts sur le produit qui se traduiront par des pertes ;
- La fonction maintenance n'est pas complètement prise en charge par les entreprises ;
- Les obstacles de gestion : notamment une faible maîtrise des méthodes d'organisation et de management des entreprises (engagement de la direction) ;
- les obstacles d'ordre financier.

- Les obstacles externes liés à l'environnement économique et institutionnel

Parmi les contraintes nouvelles liées au contexte d'économie de marché, on cite :

- Les contraintes d'ordre commercial :
  - l'ouverture du marché national, avec une faiblesse des capacités de lutte contre la concurrence déloyale et le marché informel qui est très saturé et très concurrentiel ;
  - un système commercial encore traditionnel pour 13 % des entreprises enquêtées, avec des coûts de fonctionnement excessifs et une absence de transparence dans la détermination des prix ;
  - des difficultés à affronter la concurrence internationale.
- Les contraintes d'ordre législatif et réglementaire :
  - les obstacles de l'environnement institutionnel, la bureaucratie et la corruption et la faiblesse de l'environnement scientifique et technique

(compétences isolées, fonctions de soutien dispersées, difficultés d'accès à l'information....

- Les entreprises sont assez lourdement fiscalisées ;

Nous avons, dans le cadre de notre étude, essayé de déterminer les causes des ces difficultés. Nous retenons :

- La flambée des prix du sucre ;
- La gestion familiale des entreprises ;
- Le manque de motivation de nombreux agents dû à une mauvaise répartition des revenus salariaux ;

Le manque d'engagement de la part de la direction

Il convient donc de gérer les cultures organisationnelles de manière à développer chez les employés des formes de pensées susceptibles de générer des comportements performants, cela se réalise au moyen de l'information.

La gestion de la culture organisationnelle dépend donc énormément de la gestion de l'information et de la communication dans l'organisation. Elle constitue un facteur de changement et un moyen d'exercice indirect de pouvoir

La réalisation de la qualité consiste à anticiper l'exécution, à exécuter comme prévue et ensuite à prouver. Appliquer et respecter cette séquence suppose de la rigueur

Les ressources humaines comme moyens de production doivent bien entendu permettre l'obtention de la qualité. Ce n'est pas toujours le cas, en particulier dans cette période où les entreprises réduisent leur personnel dans l'hypothèse implicite que les processus s'adapteront toujours, hypothèse qui a bien sûr ses limites.

Le management par la qualité nécessite l'implication de tous. Il commence par une sensibilisation à la qualité, sensibilisation qui permettra à tout un chacun au sein de l'entreprise de l'entrevoir.

Seulement, il faut noter que la qualité dans ces entreprises concerne exclusivement le système de production. Elle n'est nullement généralisée mais plutôt focalisée sur un point. L'assurance qualité concerne le système de toute l'entreprise et nécessite un engagement total de la direction.

Bien que tout au long de ce document, des conclusions partielles ont été présentées au fur et à mesure de la progression du travail, une dernière mise au point et une synthèse finale s'imposent.. Ceci nous permet de retenir les principaux aspects de l'étude tout en préservant une vision d'ensemble, ainsi que de s'avancer sur l'avenir de notre cas et de sa filière d'appartenance.

Aujourd'hui plus qu'hier et partout dans le monde, la concurrence se fait plus vive. En effet, les progrès de la productivité et le rythme de l'innovation génèrent une offre chaque jour plus importante et variée et le consommateur de biens ou l'utilisateur de services peut désormais se montrer plus exigeant de la qualité.

Dans ce contexte mondial d'évolution des marchés, la qualité est devenue une condition essentielle pour la compétitivité des entreprises de notre pays. Les défis de la mondialisation et l'Accord de libre-échange avec l'Union Européenne rendent encore plus urgente l'adaptation de notre appareil économique à des normes rigoureuses.

De ce fait, la mise en place d'une démarche de la qualité au sein des entreprises privées algériennes n'est plus une option, mais c'est un impératif !



La qualité est un mode de management encore récent, particulièrement en Algérie, ses méthodes et ses outils continuent d'être l'apanage de quelques untiés. Elle est donc vitale pour toute entreprise de prendre avec beaucoup de considération cet aspect car elle représente un pilier essentiel sur lequel viennent s'ajouter d'autres fonctions.

Dans ce travail nous retenons la définition de la qualité selon la norme ISO « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ». ».

Pour réaliser ce travail, une enquête de terrain est réalisée auprès descadres dirigeants de 16 entreprises privés de la filière des boissons non alcoolisées, au niveau de quatre wilayas, de grande métropoleindustrielle du pays.

Dans le cadre de cette investigation, une méthodologie est présentée,basée sur l'approche filière qui a permis d'analyser de manière quantitative et qualitative le rôle des principaux déterminants de la qualité: ressources humaines, formation, innovation, communication et écoute clients. Cette méthodologie fait également ressortir les relations entre ces déterminants.

Dans le premier chapitre de ce mémoire, une analyse théorique est présentée dans laquelle est traitée la situation mondiale et nationale du marché des boissons.

Ces boissons quoi au-delà des significations socioculturelles dont elles ont fait l'objet tout au long de l'histoire, boissons gazeuses, jus de fruits et eaux embouteillées, ont joué un rôle tout à fait particulier dans l'équilibre alimentaire des êtres humains. Ses apports en glucides, pour les boissons gazeuses, vitamines et antioxydants pour les jus de fruits et éléments minéraux pour les eaux embouteillées sont indispensables pour le développement corporel et le maintien des fonctions vitales. Même si aujourd'hui de nombreuses discussions existent à leur égard, les nutritionnistes leurs accordent (jus de fruits et eaux minérales) une place privilégiée tout en remarquant l'importance du respect d'un bon équilibre dans leurs usage.

L'un des faits les plus remarquables pendant ces 20 dernières années concerne les variations du positionnement de ces boissons. Mais en dépit de la crise financière mondiale, le marché des BRSA n'a pas connu un décroissement dans la mesure où les boissons font partie des produits qui n'ont pas subi les effets de la crise sur le plan de la consommation.

Seule la boisson gazeuse, principal produit dominant durant les années 80 commence à régresser au cours de ces dernières années pour être concurrencer premièrement par les eaux minérales et ensuite les jus de fruits. Cependant, lorsque ces tendances sont analysées par un niveau de développement, quelques nuances sont mises en évidence.

La consommation de boissons non alcoolisées affiche une orientation croissante pour les pays développés (Europe et Etats unis et Canada). La production pour sa part stagnante dans les pays développés (boissons gazeuses).Le changement le plus remarquable concerne les eaux minérales et jus de fruits dans tous les pays, tant pour la consommation que pour la production. La boisson gazeuse suit mais sa progression est toujours prononcée.

Divers facteurs ont contribué aux changements vis-à-vis de ces boissons selon les régions ; parmi eux, les préoccupations nutritionnelles et de santé pour les jus de fruits et eaux minérales, les crises alimentaires des années 90 et peut-être spécialement les modifications socio-économiques du style de vie du côté de la consommation. Quant au côté de la production, la qualité néfaste de l'eau de robinet pour certaines régions, les canicules sont peut-être les facteurs les plus notables. A la différence des pays développés,



les questions d'ordre nettement économiques et plus proches du pouvoir d'achat des populations sont probablement plus explicites.

A cette fin, et dans un premier temps une analyse du fonctionnement de la filière algérienne des boissons non alcoolisées d'amont a permis de mettre en exergue les points ci après :

- La libéralisation de l'économie algérienne a vu l'envolée de l'initiative privée dans la filière des boissons., 1 467 entreprises enregistrées au niveau du CNRC, dont environ 700 unités seulement sont actives ;
- Elle est caractérisée par la fabrication de boissons gazeuses, jus de fruits et eaux embouteillées.
- Marquée par une forte concentration des parts de marché, inégalement réparties entre les différents acteurs. Qui se sont adhésés à l'Association des producteurs algériens des boissons (Apab) en nombre. Une trentaine des opérateurs existants, accaparent à eux seuls, entre 80 et 85% des parts du marché.
- C'est un secteur en constante expansion qui se caractérise par une concurrence très vive, le plus dynamiques du marché algérien de l'agroalimentaire avec une production estimée à près de 20 millions d'hectolitres et un chiffre d'affaires de 50 milliards de DA à fin 2009. l'Algérie reste le plus grand marché, en termes de volume, représentant près de 43% du marché maghrébin.  
L'effectif est estimé à environ 20.000 personnes ,la sous-filière des boissons gazeuses avec 30% des effectifs et les eaux minérales et eaux de source avec 29%, puis viennent en dernière position les jus de fruit, nectar de fruit et eaux fruitées avec 10% du total du personnel employé dans la filière.
- Attirées par des mesures nationales de développement et de modernisation de la filière boissons et une politique les firmes Coca cola et Pepsi cola, se sont implantées en Algérie afin de pénétrer le marché. La présence de ces firmes en milieu urbain, créatrices d'emplois, elles contribuent au développement d'un marché de boissons à l'échelle nationale et stimule des économies d'agglomération par une coopération au niveau local pour lutter contre les difficultés d'approvisionnement
- la quasi-totalité des besoins nationaux sont couverts par la production nationale et que les importations dans ce segment «sont marginales », l'Algérie importe seulement 1% des eaux embouteillées et des boissons gazeuses ;
- les boissons gazeuses représentent 41% de la production nationale au même titre que les eaux minérales et eaux de sources, alors que les jus de fruits ne constituent que 6% de cette production. Le marché algérien des boissons gazeuses et jus de fruits est en nette évolution au regard de la consommation moyenne des boissons rafraîchissantes sans alcool qui est passée de 35 litres par habitant et par an en 2005 à 55 l/hab/an en 2010.
- 24% seulement des entreprises de la filière couvrent l'ensemble du pays, 12% de ces producteurs rayonnent sur la région alors que 63% distribuent leurs produits seulement sur la wilaya.
- Les exportations algériennes des eaux embouteillées et des boissons gazeuses

sont, en progression, passant de 1,18 million de litres en 2000 à 36 millions de litres en 2008 vers une cinquantaine de pays situés principalement en Afrique et vers la France. Celles-ci (jus et eaux minérales) ont diminuées en affichant que 22,7 millions de dollars en 2009 en raison de la loi de finances complémentaire qui a imposé le crédit documentaire comme seul moyen de règlement des importations. Coca-Cola, pour elle seule nous exportons 20 millions de dollars. Le premier exportateur des boissons non alcoolisées en Algérie n'est donc pas un producteur national, mais plutôt une multinationale qui accapare plus 90% du marché à l'export. A peine 24% des entreprises de la filière peuvent le faire, car ce sont celles qui couvrent l'ensemble du pays. Les autres sont plutôt d'envergure régionale ou locale.

il est important aujourd'hui pour des entreprises qui sont performantes et qui ont une vision de développement de s'équiper des outils nécessaires. Les outils ce sont des normes de qualité et des hommes, de façon prioritaire.

C'est dans le deuxième chapitre, que le contexte de l'étude est traité. Il s'agit de la démarche de la qualité et des dispositifs législatif et réglementaire relatif à la Qualité .

La préoccupation qualité à présent et au cours du siècle dernier, a connu un développement qu'on a pu diviser en quatre principales phases. La première phase commençait à partir de 1900, elle est caractérisée par le renforcement des inspections et des surveillances pour assurer la fabrication d'un produit conforme au standard de l'époque. La deuxième phase commençait à partir de la fin des années 1920, elle est caractérisée par le contrôle statistique de la qualité des lots. La troisième phase commençait à partir de 1940, elle est caractérisée par l'apparition du « Client Roi » et l'assurance que la production de la qualité se fait d'une manière régulière et en continue. La quatrième phase a commencé depuis 1970, elle est caractérisée par la généralisation des principes qualité sur toutes les structures de l'entreprise, ses précurseurs sont : William Edwards Deming ;

Au cours de cette dernière période la concurrence est devenue rude. L'accroissement des échanges internationaux, l'ouverture des frontières et la création des zones de libre échange, le niveau de vie s'est amélioré, le client et les autres parties prenantes sont devenus plus exigeants, sont aussi des facteurs qui ont incité les entreprises à chercher à s'engager dans une démarche qualité. L'organisation internationale de normalisation (ISO) a publié en 1987 la première version de la famille des normes ISO 9000. Ces normes étaient présentées préalablement comme des lignes directrices relatives au management de la qualité pour l'harmonisation des relations clients fournisseurs, leur première révision a abouti en 1994 à la publication d'une deuxième version. Cette version de la famille des normes ISO 9000 avait pour but d'assurer aux clients que l'entreprise certifiée dispose d'une organisation fiable, capable de produire ce qu'elle leur a promis et de maîtriser les éventuelles non-conformités. En l'an 2000, une nouvelle révision a eu lieu, la version apparue contient une norme destinée à la certification tierce partie qui spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité, elle est centrée sur l'approche processus et a pour but la satisfaction des clients internes et externe.

La recherche d'explications à cette situation au niveau des entreprises de la filière des boissons non alcoolisées nous a amené à réaliser une enquête au niveau de 16 entreprises. Notre échantillon est constitué de trois catégories d'entreprises de grandes tailles ou appartenant à un groupe (> 500 personnes), de moyennes tailles (> 250 personnes) et de petites tailles(50-250) la première catégorie est représentée par les entreprises appliquant les exigences de la norme ISO 9001, dont 4 certifiées et 2 en phase de certification, la deuxième catégorie est constituée d'entreprises qui n'appliquent pas les exigences de la norme ISO 9001, dont 10 entreprises manifestant une volonté de se faire certifier. Les

entreprises appartenant à la première catégorie réalisent, en moyenne, un chiffre d'affaire plus important, sont d'une taille plus grande et possèdent un plus par rapport aux entreprises de la deuxième catégorie.

Parmi les apports de la mise en place d'une démarche de la qualité qu'on peut citer : l'organisation de l'entreprise, puisque cette démarche définit les règles de travail, la transmission et la transparence du savoir-faire, une documentation et des processus maîtrisés, la réduction des coûts de non qualité, une meilleure prise de conscience du personnel tout en plaçant le client au centre des préoccupations de l'entreprise

Pour les entreprises enquêtées, trois d'entre elles ont gardé la perception traditionnelle de la qualité en se préoccupant seulement de l'aspect législatif. Elles ne s'intéressent pas à d'autres formes de qualité qui sont souvent facultatives mais peuvent leur apporter un avantage concurrentiel sur le marché local et leur permettre l'accès, éventuel, aux marchés extérieurs. Les outils et les méthodes de contrôle de la qualité, recommandés par les qualitiens, sont appliqués seulement par les entreprises (grandes et moyennes ) certifiées et celles en phase de certification.

Elles espèrent de la démarche qualité par la certification ISO 9001 en premier lieu l'amélioration, et la satisfaction de leurs clients. Mais aussi, elles attendent de cette dernière l'amélioration de leurs bénéfices, l'amélioration de leur compétitivité, la réduction de leurs coûts, la motivation de leurs personnels, le maintien de bonnes relations avec leurs fournisseurs et l'installation de la l'assurance en leurs seins.

Aujourd'hui, le client exige non seulement des produits et des services qui répondent d'une manière fiable à ses attentes et à ses besoins, mais il veut également des produits de qualité, au moindre coût et aux meilleures conditions.

De plus, il demande que les produits ou services proposés ne compromettent pas sa santé et qu'ils respectent l'environnement (exemple de processus et produits non polluants).

La qualité doit donc aujourd'hui être globale pour garantir la pleine satisfaction du client.

Pour satisfaire toutes les exigences du client, tout dans l'entreprise doit être de qualité : la stratégie, les structures, le style de management, le savoir-faire, les systèmes, les services et les valeurs que l'entreprise défend et entend faire partager. Il s'agit pour l'entreprise d'investir dans les démarches qualité pour réduire les coûts de la non qualité et gagner en compétitivité. Sachant que la non qualité coûte 25% à 30% du chiffres, une démarche qualité est estimée à environ 10% du chiffre d'affaires.

Cette satisfaction doit prendre en compte les contraintes à tous les niveaux de l'activité des entreprises algériennes afin de le pérenniser, à savoir :

- La qualité repose sur une politique de mobilisation de toutes les intelligences de l'entreprise. La qualité doit être prise en charge par tous, à tous les niveaux de la hiérarchie, de la base au sommet. Chaque acteur dans l'entreprise, ouvrier, secrétaire, technicien, comptable, vendeur, directeur,...) doit être impliqué, concerné, motivé, et responsabilisé. La qualité est une chaîne et la faiblesse d'un seul maillon peut détruire l'efficacité de l'ensemble.
- La qualité des ressources humaines est parmi les ressources fondamentales de l'entreprise car elle est la seule à être facteur de progrès. L'intérêt de l'entreprise doit rejoindre celui des employés, quel que soit leur niveau de compétences : développer la responsabilité de chacun. Le management des hommes doit permettre aux individus de susciter et d'accompagner le changement, de se sentir impliqués et responsables, sensibilisés et motivés. Pour réussir les nouveaux défis du monde

dans lequel nous vivons on s'aperçoit que l'équipe est préférable à la hiérarchie et que la coopération et l'engagement donnent de meilleurs résultats que la réglementation et le contrôle. Si l'éducation à la qualité vise à modifier en profondeur et d'une manière durable les comportements de chacun dans l'entreprise, la formation a pour objectif d'inculquer des connaissances et de développement des compétences ou des savoir-faire.

- C'est grâce à la communication que se construit et s'exprime la culture de l'amélioration de la qualité nécessaire à toute démarche qualité. Communiquer aux membres du personnel l'ensemble des informations qui positionnent l'entreprise dans son environnement est un excellent moyen de les impliquer et surtout de leur montrer la volonté de l'entreprise de s'engager sincèrement envers eux. Cependant, la communication est d'abord un choix et une volonté du management, et c'est pourquoi, elle le fait nécessairement appel à des éléments essentiels pour la mise en œuvre de la qualité : dialogue et confiance, transparence et sincérité, écoute et information, anticipation et prévision.
- L'écoute et le service du client constituent une priorité pour optimiser la relation client – fournisseur externe, mais la chaîne des relations client- fournisseurs interne constitue aussi un outil puissant d'optimisation des processus d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.
- Au niveau des entreprises enquêtées de petites tailles les problèmes importants dans le déroulement d'un processus surviennent généralement au niveau des points de contact entre deux entités (direction, département, service, site, groupe de travail). Cela s'explique par le fait que les relations clients- fournisseurs interne sont généralement peu appréhendées par les systèmes d'information de gestion et qu'elles sont souvent l'objet d'antagonismes, du fait de logiques, de contraintes et d'objectifs différents. Il s'ensuit donc un climat de travail caractérisé par des crispations, des blocages et des incompréhensions entre les partenaires.
- Les grandes et moyennes entreprises doivent sélectionner leurs fournisseurs et également les informer à s'intégrer dans leurs démarche qualité.
- En matière de fiscalité, l'"unification" et la "réduction" des taxes imposées aux différentes boissons non alcoolisées surtout les eaux minérales en homogénéisant le système fiscal à travers l'instauration d'une taxe unique,
- inciter les importateurs de boissons et des matières premières utilisées dans cette industrie au respect de l'étiquetage de leurs produits afin de permettre aux citoyens de "savoir ce qu'ils consomment et à quel prix ;
- mettre en place une fourchette des prix de boissons et des matières premières utilisées dans leur fabrication à partir de données réelles et non sur de fausses déclarations faites souvent par des importateurs ;
- la réalisation du laboratoire national d'essais (LNE) pour assurer les tests et essais concernant les produits industriels non couverts jusque-là , et renforcement du potentiel des laboratoires du Centre algérien du contrôle de la qualité et de l'emballage pour couvrir l'ensemble du territoire national et sa dotation en ressources humaines qualifiées et en équipements techniques adéquats, pour améliorer les conditions de prise en charge du contrôle de conformité des produits mis sur le marché et de la production de la santé des consommateurs ;
- Un appui institutionnel en matière de mise en place d'une politique nationale de promotion de la qualité et de protection du consommateur, de mise niveau des

laboratoires de contrôle de qualité, de modernisation des équipements la formation et les recyclages des personnels chargés des audits qualité et des services de qualité en entreprises.

- sur l'importance d'étudier les facteurs structurants le marché international de la boisson, notamment les tendances du marché, avant de se lancer dans l'export. IL est nécessité d'avoir une stratégie marketing, de faire preuve de créativité sur le conditionnement et de bien négocier son réseau de distribution pour réussir son entrée dans le marché international. ;
- Organisation des actions de sensibilisation des entreprises de la filière boissons aux exigences de la qualité à travers toutes les wilayas du pays Cette démarche, en vue de vulgariser les normes de qualité au sein de cette filière dynamique.
- Sensibiliser les entreprises de la filière aux exigences de la qualité et notamment la mise en place de la démarche HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) et à la certification ISO 22000, qui constituent des préalables sur le plan de la sécurité

Alimentaire et celui de l'exportation.

- Mettre en place un système de traçabilité et création d'un label qualité, pour définir les normes de fabrication, de conditionnement et de distribution de ces produits.
- Enfin il convient de signaler que ce travail, pionnier dans le domaine, est

exploratoire. Il ouvre plusieurs pistes de recherche et peut servir de point de départ à des études plus ciblées sur des thématiques plus précises.

Bien que tout au long de ce document, des conclusions partielles ont été présentées au fur et à mesure de la progression du travail, une dernière mise au point et une synthèse finale s'imposent.. Ceci nous permet de retenir les principaux aspects de l'étude tout en préservant une vision d'ensemble, ainsi que de s'avancer sur l'avenir de notre cas et de sa filière d'appartenance.

Aujourd'hui plus qu'hier et partout dans le monde, la concurrence se fait plus vive. En effet, les progrès de la productivité et le rythme de l'innovation génèrent une offre chaque jour plus importante et variée et le consommateur de biens ou l'utilisateur de services peut désormais se montrer plus exigeant de la qualité.

Dans ce contexte mondial d'évolution des marchés, la qualité est devenue une condition essentielle pour la compétitivité des entreprises de notre pays. Les défis de la mondialisation et l'Accord de libre-échange avec l'Union Européenne rendent encore plus urgente l'adaptation de notre appareil économique à des normes rigoureuses.

De ce fait, la mise en place d'une démarche de la qualité au sein des entreprises privés algériennes n'est plus une option, mais c'est un impératif !

La qualité est un mode de management encore récent, particulièrement en Algérie, ses méthodes et ses outils continuent d'être l'apanage de quelques untiés. Elle est donc vitale pour toute entreprise de prendre avec beaucoup de considération cet aspect car elle représente un pilier essentiel sur lequel viennent s'ajouter d'autres fonctions.

Dans ce travail nous retenons la définition de la qualité selon la norme ISO « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ».

Pour réaliser ce travail, une enquête de terrain est réalisée auprès descadres dirigeants de 16 entreprises privés de la filière des boissons non alcoolisées, au niveau de quatre wilayas, de grande métropoleindustrielle du pays.



Dans le cadre de cette investigation, une méthodologie est présentée, basée sur l'approche filière qui a permis d'analyser de manière quantitative et qualitative le rôle des principaux déterminants de la qualité: ressources humaines, formation, innovation, communication et écoute clients. Cette méthodologie fait également ressortir les relations entre ces déterminants.

Dans le premier chapitre de ce mémoire, une analyse théorique est présentée dans laquelle est traitée la situation mondiale et nationale du marché des boissons.

Ces boissons quoi au-delà des significations socioculturelles dont elles ont fait l'objet tout au long de l'histoire, boissons gazeuses, jus de fruits et eaux embouteillées, ont joué un rôle tout à fait particulier dans l'équilibre alimentaire des êtres humains. Ses apports en glucides, pour les boissons gazeuses, vitamines et antioxydants pour les jus de fruits et éléments minéraux pour les eaux embouteillées sont indispensables pour le développement corporel et le maintien des fonctions vitales. Même si aujourd'hui de nombreuses discussions existent à leur égard, les nutritionnistes leur accordent (jus de fruits et eaux minérales) une place privilégiée tout en remarquant l'importance du respect d'un bon équilibre dans leurs usage.

L'un des faits les plus remarquables pendant ces 20 dernières années concerne les variations du positionnement de ces boissons. Mais en dépit de la crise financière mondiale, le marché des BRSA n'a pas connu un décroissement dans la mesure où les boissons font partie des produits qui n'ont pas subi les effets de la crise sur le plan de la consommation.

Seule la boisson gazeuse, principal produit dominant durant les années 80 commence à régresser au cours de ces dernières années pour être concurrencer premièrement par les eaux minérales et ensuite les jus de fruits. Cependant, lorsque ces tendances sont analysées par un niveau de développement, quelques nuances sont mises en évidence.

La consommation de boissons non alcoolisées affiche une orientation croissante pour les pays développés (Europe et Etats unis et Canada). La production pour sa part stagnante dans les pays développés (boissons gazeuses).Le changement le plus remarquable concerne les eaux minérales et jus de fruits dans tous les pays, tant pour la consommation que pour la production. La boisson gazeuse suit mais sa progression est toujours prononcée.

Divers facteurs ont contribué aux changements vis-à-vis de ces boissons selon les régions ; parmi eux, les préoccupations nutritionnelles et de santé pour les jus de fruits et eaux minérales, les crises alimentaires des années 90 et peut-être spécialement les modifications socio-économiques du style de vie du côté de la consommation. Quant au côté de la production, la qualité néfaste de l'eau de robinet pour certaines régions, les canicules sont peut-être les facteurs les plus notables. A la différence des pays développés, les questions d'ordre nettement économiques et plus proches du pouvoir d'achat des populations sont probablement plus explicites.

A cette fin, et dans un premier temps une analyse du fonctionnement de la filière algérienne des boissons non alcoolisées d'amont a permis de mettre en exergue les points ci après :

- a libéralisation de l'économie algérienne a vu l'envolée de l'initiative privée dans la filière des boissons.,1 467 entreprises enregistrées au niveau du CNRC, dont environ 700 unités seulement sont actives ;
- Elle est caractérisée par la fabrication de boissons gazeuses, jus de fruits et eaux embouteillées.

- Marquée par une forte concentration des parts de marché, inégalement réparties entre les différents acteurs. Qui se sont adhésés à l'Association des producteurs algériens des boissons (Apab) en nombre. Une trentaine des opérateurs existants, accaparent à eux seuls, entre 80 et 85% des parts du marché.
- C'est un secteur en constante expansion qui se caractérise par une concurrence très vive, le plus dynamiques du marché algérien de l'agroalimentaire avec une production estimée à près de 20 millions d'hectolitres et un chiffre d'affaires de 50 milliards de DA à fin 2009. L'Algérie reste le plus grand marché, en termes de volume, représentant près de 43% du marché maghrébin.  
L'effectif est estimé à environ 20.000 personnes ,la sous-filière des boissons gazeuses avec 30% des effectifs et les eaux minérales et eaux de source avec 29%, puis viennent en dernière position les jus de fruit, nectar de fruit et eaux fruitées avec 10% du total du personnel employé dans la filière.
- Attirées par des mesures nationales de développement et de modernisation de la filière boissons et une politique les firmes Coca cola et Pepsi cola, se sont implantées en Algérie afin de pénétrer le marché. La présence de ces firmes en milieu urbain, créatrices d'emplois, elles contribuent au développement d'un marché de boissons à l'échelle nationale et stimule des économies d'agglomération par une coopération au niveau local pour lutter contre les difficultés d'approvisionnement
- la quasi-totalité des besoins nationaux sont couverts par la production nationale et que les importations dans ce segment «sont marginales », l'Algérie importe seulement 1% des eaux embouteillées et des boissons gazeuses ;
- les boissons gazeuses représentent 41% de la production nationale au même titre que les eaux minérales et eaux de sources, alors que les jus de fruits ne constituent que 6% de cette production. Le marché algérien des boissons gazeuses et jus de fruits est en nette évolution au regard de la consommation moyenne des boissons rafraîchissantes sans alcool qui est passée de 35 litres par habitant et par an en 2005 à 55 l/hab/an en 2010.
- 24% seulement des entreprises de la filière couvrent l'ensemble du pays, 12% de ces producteurs rayonnent sur la région alors que 63% distribuent leurs produits seulement sur la wilaya.
- Les exportations algériennes des eaux embouteillées et des boissons gazeuses sont, en progression, passant de 1,18 million de litres en 2000 à 36 millions de litres en 2008 vers une cinquantaine de pays situés principalement en Afrique et vers la France. Celles - ci (jus et eaux minérales) ont diminuées en affichant que 22,7 millions de dollars en 2009 en raison de la loi de finances complémentaire qui a imposé le crédit documentaire comme seul moyen de règlement des importations. Coca-Cola, pour elle seule nous exportons 20 millions de dollars. Le premier exportateur des boissons non alcoolisées en Algérie n'est donc pas un producteur national, mais plutôt une multinationale qui accapare plus 90% du marché à l'export. A peine 24% des entreprises de la filière peuvent le faire, car ce sont celles qui couvrent l'ensemble du pays. Les autres sont plutôt d'envergure régionale ou locale.
- il est important aujourd'hui pour des entreprises qui sont performantes et qui ont une



vision de développement de s'équiper des outils nécessaires. Les outils ce sont des normes de qualité et des hommes, de façon prioritaire.

C'est dans le deuxième chapitre, que le contexte de l'étude est traité. Il s'agit de la démarche de la qualité et des dispositifs législatif et réglementaire relatif à la Qualité .

La préoccupation qualité à présent et au cours du siècle dernier, a connu un développement qu'on a pu diviser en quatre principales phases. La première phase commençait à partir de 1900, elle est caractérisée par le renforcement des inspections et des surveillances pour assurer la fabrication d'un produit conforme au standard de l'époque. La deuxième phase commençait à partir de la fin des années 1920, elle est caractérisée par le contrôle statistique de la qualité des lots. La troisième phase commençait à partir de 1940, elle est caractérisée par l'apparition du « Client Roi » et l'assurance que la production de la qualité se fait d'une manière régulière et en continue. La quatrième phase a commencé depuis 1970, elle est caractérisée par la généralisation des principes qualité sur toutes les structures de l'entreprise, ses précurseurs sont : William Edwards Deming ;

Au cours de cette dernière période la concurrence est devenue rude. L'accroissement des échanges internationaux, l'ouverture des frontières et la création des zones de libre échange, le niveau de vie s'est amélioré, le client et les autres parties prenantes sont devenus plus exigeants, sont aussi des facteurs qui ont incité les entreprises a chercher à s'engager dans une démarche qualité. L'organisation internationale de normalisation (ISO) a publié en 1987 la première version de la famille des normes ISO 9000. Ces normes étaient présentées préalablement comme des lignes directrices relatives au management de la qualité pour l'harmonisation des relations clients fournisseurs, leur première révision a abouti en 1994 à la publication d'une deuxième version. Cette version de la famille des normes ISO 9000 avait pour but d'assurer aux clients que l'entreprise certifiée dispose d'une organisation fiable, capable de produire ce qu'elle leur a promis et de maîtriser les éventuelles non-conformités. En l'an 2000, une nouvelle révision a eu lieu, la version apparue contient une norme destinée à la certification tierce partie qui spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité, elle est centrée sur l'approche processus et a pour but la satisfaction des clients internes et externe.

La recherche d'explications à cette situation au niveau des entreprises de la filière des boissons non alcoolisées nous a amené à réaliser une enquête au niveau de 16 entreprises. Notre échantillon est constitué de trois catégories d'entreprises de grandes tailles ou appartenant à un groupe (> 500 personnes), de moyennes tailles (> 250 personnes) et de petites tailles(50-250) la première catégorie est représentée par les entreprises appliquant les exigences de la norme ISO 9001, dont 4 certifiées et 2 en phase de certification, la deuxième catégorie est constituée d'entreprises qui n'appliquent pas les exigences de la norme ISO 9001, dont 10 entreprises manifestant une volonté de se faire certifier. Les entreprises appartenant à la première catégorie réalisent, en moyenne, un chiffre d'affaire plus important, sont d'une taille plus grande et possèdent un plus par rapport aux entreprises de la deuxième catégorie.

Parmi les apports de la mise en place d'une démarche de la qualité qu'on peut citer : l'organisation de l'entreprise, puisque cette démarche définit les règles de travail, la transmission et la transparence du savoir-faire, une documentation et des processus maîtrisés, la réduction des coûts de non qualité, une meilleure prise de conscience du personnel tout en plaçant le client au centre des préoccupations de l'entreprise

Pour les entreprises enquêtées, trois d'entre elles ont gardé la perception traditionnelle de la qualité en se préoccupant seulement de l'aspect législatif. Elles ne s'intéressent pas

à d'autres formes de qualité qui sont souvent facultatives mais peuvent leur apporter un avantage concurrentiel sur le marché local et leur permettre l'accès, éventuel, aux marchés extérieurs. Les outils et les méthodes de contrôle de la qualité, recommandés par les qualitatifs, sont appliqués seulement par les entreprises (grandes et moyennes) certifiées et celles en phase de certification.

Elles espèrent de la démarche qualité par la certification ISO 9001 en premier lieu l'amélioration, et la satisfaction de leurs clients. Mais aussi, elles attendent de cette dernière l'amélioration de leurs bénéfices, l'amélioration de leur compétitivité, la réduction de leurs coûts, la motivation de leurs personnels, le maintien de bonnes relations avec leurs fournisseurs et l'installation de la l'assurance en leurs seins.

Aujourd'hui, le client exige non seulement des produits et des services qui répondent d'une manière fiable à ses attentes et à ses besoins, mais il veut également des produits de qualité, au moindre coût et aux meilleures conditions.

De plus, il demande que les produits ou services proposés ne compromettent pas sa santé et qu'ils respectent l'environnement (exemple de processus et produits non polluants).

La qualité doit donc aujourd'hui être globale pour garantir la pleine satisfaction du client.

Pour satisfaire toutes les exigences du client, tout dans l'entreprise doit être de qualité : la stratégie, les structures, le style de management, le savoir-faire, les systèmes, les services et les valeurs que l'entreprise défend et entend faire partager. Il s'agit pour l'entreprise d'investir dans les démarches qualité pour réduire les coûts de la non qualité et gagner en compétitivité. Sachant que la non qualité coûte 25% à 30% du chiffre, une démarche qualité est estimée à environ 10% du chiffre d'affaires.

Cette satisfaction doit prendre en compte les contraintes à tous les niveaux de l'activité des entreprises algériennes afin de le pérenniser, à savoir :

- La qualité repose sur une politique de mobilisation de toutes les intelligences de l'entreprise. La qualité doit être prise en charge par tous, à tous les niveaux de la hiérarchie, de la base au sommet. Chaque acteur dans l'entreprise, ouvrier, secrétaire, technicien, comptable, vendeur, directeur, ... doit être impliqué, concerné, motivé, et responsabilisé. La qualité est une chaîne et la faiblesse d'un seul maillon peut détruire l'efficacité de l'ensemble.
- La qualité des ressources humaines est parmi les ressources fondamentales de l'entreprise car elle est la seule à être facteur de progrès. L'intérêt de l'entreprise doit rejoindre celui des employés, quel que soit leur niveau de compétences : développer la responsabilité de chacun. Le management des hommes doit permettre aux individus de susciter et d'accompagner le changement, de se sentir impliqués et responsables, sensibilisés et motivés. Pour réussir les nouveaux défis du monde dans lequel nous vivons on s'aperçoit que l'équipe est préférable à la hiérarchie et que la coopération et l'engagement donnent de meilleurs résultats que la réglementation et le contrôle. Si l'éducation à la qualité vise à modifier en profondeur et d'une manière durable les comportements de chacun dans l'entreprise, la formation a pour objectif d'inculquer des connaissances et de développement des compétences ou des savoir-faire.
- C'est grâce à la communication que se construit et s'exprime la culture de l'amélioration de la qualité nécessaire à toute démarche qualité. Communiquer aux membres du personnel l'ensemble des informations qui positionnent l'entreprise dans son environnement est un excellent moyen de les impliquer et surtout de leur montrer la volonté de l'entreprise de s'engager sincèrement envers eux. Cependant, la

communication est d'abord un choix et une volonté du management, et c'est pourquoi, elle le fait nécessairement appel à des éléments essentiels pour la mise en œuvre de la qualité : dialogue et confiance, transparence et sincérité, écoute et information, anticipation et prévision.

- L'écoute et le service du client constituent une priorité pour optimiser la relation client – fournisseur externe, mais la chaîne des relations client- fournisseurs interne constitue aussi un outil puissant d'optimisation des processus d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.
- Au niveau des entreprises enquêtées de petites tailles les problèmes importants dans le déroulement d'un processus surviennent généralement au niveau des points de contact entre deux entités (direction, département, service, site, groupe de travail). Cela s'explique par le fait que les relations clients- fournisseurs interne sont généralement peu appréhendées par les systèmes d'information de gestion et qu'elles sont souvent l'objet d'antagonismes, du fait de logiques, de contraintes et d'objectifs différents. Il s'ensuit donc un climat de travail caractérisé par des crispations, des blocages et des incompréhensions entre les partenaires.
- Les grandes et moyennes entreprises doivent sélectionner leurs fournisseurs et également les informer à s' intégrer dans leurs démarche qualité.
- En matière de fiscalité, l'"unification" et la "réduction" des taxes imposées aux différentes boissons non alcoolisées surtout les eaux minérales en homogénéisant le système fiscal à travers l'instauration d'une taxe unique,
- inciter les importateurs de boissons et des matières premières utilisées dans cette industrie au respect de l'étiquetage de leurs produits afin de permettre aux citoyens de "savoir ce qu'ils consomment et à quel prix ;
- mettre en place une fourchette des prix de boissons et des matières premières utilisées dans leur fabrication à partir de données réelles et non sur de fausses déclarations faites souvent par des importateurs ;
- la réalisation du laboratoire national d'essais (LNE) pour assurer les tests et essais concernant les produits industriels non couverts jusque-là , et renforcement du potentiel des laboratoires du Centre algérien du contrôle de la qualité et de l'emballage pour couvrir l'ensemble du territoire national et sa dotation en ressources humaines qualifiées et en équipements techniques adéquats, pour améliorer les conditions de prise en charge du contrôle de conformité des produits mis sur le marché et de la production de la santé des consommateurs ;
- Un appui institutionnel en matière de mise en place d'une politique nationale de promotion de la qualité et de protection du consommateur, de mise niveau des laboratoires de contrôle de qualité, de modernisation des équipements la formation et les recyclages des personnels chargés des audits qualité et des services de qualité en entreprises.
- sur l'importance d'étudier les facteurs structurants le marché international de la boisson, notamment les tendances du marché, avant de se lancer dans l'export. IL est nécessité d'avoir une stratégie marketing, de faire preuve de créativité sur le conditionnement et de bien négocier son réseau de distribution pour réussir son entrée dans le marché international. ;
- Organisation des actions de sensibilisation des entreprises de la filière boissons aux exigences de la qualité à travers toutes les wilayas du pays Cette démarche, en vue de vulgariser les normes de qualité au sein de cette filière dynamique.

- Sensibiliser les entreprises de la filière aux exigences de la qualité et notamment la mise en place de la démarche HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) et à la certification ISO 22000, qui constituent des préalables sur le plan de la sécurité alimentaire et celui de l'exportation.
- Mettre en place un système de traçabilité et création d'un label qualité, pour définir les normes de fabrication, de conditionnement et de distribution de ces produits.
- Enfin il convient de signaler que ce travail, pionnier dans le domaine, est exploratoire. Il ouvre plusieurs pistes de recherche et peut servir de point de départ à des études plus ciblées sur des thématiques plus précises.

# Références bibliographique

- ACHABOU A., 2008.** L'environnement institutionnel dans la décision stratégique de l'entreprise émergente : cas de l'industrie sucrière algérienne. Mémoire de doctorat. Economie et gestion de Montpellier, Supagro.92-116
- ACS Z. J et AUDRETSCH D.B., 1987.** « Innovation, market structure and firm size », Review of Economics and Statistics, 69.P 567-575.
- ACS Z. J et AUDRETSCH D.B., 1987.** « Innovation, market structure and firm size », Review of Economics and Statistics, 69, 567-575
- ACS Z. J et AUDRETSCH D.B., 1990,** « Innovation and Small Firms », MIT Press, Cambridge, Mass.
- ACS Z. J et AUDRETSCH D.B., 1991.** « R&D, firm size and innovative activity », dans ACS Z.J. et Audretsch D.B (dir), innovation and Technological Change. An International Comparison, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- ADICHE K. (2009).**L'effervescence en attendant une véritable régulation. Le temps d'Algérie du 17 Mars 2009.
- ADRIANOR B. (2003)** .Les Boissons rafraîchissantes Sans Alcool). Agrojonction 5,33
- AHRIZ A et BOUABDALLAH S. (2006).** Etude marketing locale d'une marque étrangère- Coca Cola Algérie .Ecole Supérieure Algérienne des Affaires. Alger.
- AKKOUCHE A et MESSAI T. (2008).** Etude comparative de différentes sources d'eaux minérales algériennes et de l'eau potable de la wilaya d'Alger. Mémoire d'ingénieur en Agronomie. ENSA, Alger.
- ALAMI T. (2008).**La mise en place de système de HACCP pour l'eau de table et préparation de l'ISO 2200. Ecole Supérieur d'Agroalimentaire, ingénieur qualité.
- ALGEX.(2009).**Sur le chemin de l'export.Le forum du commerce extérieur, Revue de l'Agence National de Promotion du Commerce Extérieur,7
- ALLANE S., (2005).**Dossier : des bulles et des enjeux .3ème anniversaire du CFCIA.Partenaire,56,12-20
- AMABLE B et PETIT P. (2002).** La diversité des systèmes sociaux d'innovation et de production dans les années 1990, dans Jean-Philippe Tuffut « Institutions et innovation. De la recherche aux systèmes sociaux d'innovation », Albin Michel, 23-65
- ANONYME, (2007).**L'eau embouteillée, les géants ont soif. Revue RIA, 643, 87
- ANONYME , (2009).** Etude de positionnement stratégique de la branche «Jus de fruits ».
- Tunisie. Cahier du CEPI N° 27.Association Nationale Italienne des jus –Bruxelles, 1-5
- BAHMED L., DJEBABRA M., ABIBSI A., 2005.** Dispositif réglementaire et organisationnel relatif a l'encadrement de la qualité en Algérie : aspects importants

pour les entreprises algériennes. Dépt. Hygiène et Sécurité. Faculté des Sciences de l'Ingénieur. Université de Batna- Algérie.

**BAZAD AI, (2006).** Gestion de la qualité : cas de Sotherma. Faculté des Sciences Juridiques Economiques et sociales de Fès, Licence Appliquée en Management. Maroc.

**BENALI O. (2009).** Le marché national des boissons rafraichissantes explose « Bled gazouz ». L'ECO, Mensuel de l'économie et de la Finance, 7

**BENOTMANE S. (2008).** Diagnostic global d'une pme algérienne. MBA Finances. Université d'Annaba.

**BENSALEM N., 2008.** Avec 230 millions de litres produits en 2007. L'Algérie premier producteur de boissons dans le Maghreb. Le Maghreb du 7 Aout 2007.

**BERLINET C. (2006).** Etude de l'influence de l'emballage et de la matrice sur la qualité du jus d'orange. Mémoire de Doctorat en Sciences Alimentaires, l'Ecole Nationale Supérieure des Industries Agricoles et Alimentaires.

**BGA.(2009).** Rapport d'activité 2009/2010. Document disponible au niveau du Groupe Algérien des Boissons. Hussein Dey. Alger.

**BGA. (2010).** Rapport d'activité 2010/2011. Document disponible au niveau du Groupe Algérien des Boissons. Hussein Dey. Alger.

**BOIDIN M. ABTROUN A ., BOUDRA A, JOLIBERT F., TIRARD A et TOUAÏBIA H., (2005) .** Etude de la filiere boissons. Algerie. Rapport général APAB / EDPme, Alger, 11- 65

**BRANGER A ., RICHER MM.,ROUSTEL S., (2007).** Alimentation et processus technologiques. Edition Matrice Poilot. Djion, 47 -52

**BOERI D. (2003).** Maitriser la qualité ; tout sur la certification et la qualité totale, les nouvelles normes ISO 9001.V 2000. 2éme Edition Maxima. Paris, 89- 115

**BOUDJEMAA B. M, KIHAL K., ( 2004) .** La démarche qualité dans les industries agroalimentaires. Symposium International : Qualité et Maintenance au Service de l'Entreprise, QUALIMA01, Tlemcen.

**BOUDRA A., (2007).** Industrie des boissons et des jus de fruits. Recueil des fiches sous sectorielles, 79 - 89. Alger.

**BOUDRA A., (2010).** Filière boissons gazeuses et jus de fruits: un secteur des plus dynamiques. Algérie Presse Service du 7 juillet 2010.

**BOUSLIMANI C.,(2009).** Les marchés tropicaux et méditerranéens :Algérie boissons une filière en expansion.Stratégies et investissement en Afrique. Hebdomadaire, 4586

**BOUSSEKSOU M., METNI F et TERKI M., (2009).** Mission vente Vitajus. Master 2 en gestion administration des Affaires. Spécialité : Entrepreneuriat. Ecole Supérieur Algérienne des Affaires.

**CABY F., (2002).** La qualité dans les services : fondements, témoignage, outils. Economica. Paris, 183

**CHARON G., (2002).** La vente- La nouvelle donne des forces de vente. Edition Economica.

---



- 
- CHARREAU V., ETIENNE N., INGARGIOLA E .,( 2006).**A la découverte des aliments, tester, comprendre, et partager. Guide méthodologique, les sciences de l'alimentation. Edition Educagri, 193 – 203
- CHARRON J.L et SEPARI S.,( 2001).** *Organisation et gestion de l'entreprise* , 2<sup>e</sup> édition,DUNOD, 271. Paris.
- CLEGBAZ AG, (2005).**Qualité de l'eau et technologie de désinfection. Cotonou, 27
- CLEMENT I. (1978).** Dictionnaire des industries agroalimentaires. Edition Masson, Paris.
- CNIS. (2009).**Guide répertoire du secteur Agro-alimentaire en Algérie. Mission Economique d'Alger. Disponible au niveau de la chambre Nationale du Commerce Extérieur.
- CNRC. (2009).**Statistiques disponibles au niveau du Centre National de Registre de Commerce.2009.
- DECLOS C. (2007).** Le marché mondial des boissons rafraîchissantes sans alcool et eaux conditionnées. Responsable du pôle agroalimentaire. Service de la Statistique et du Panorama des industries Agroalimentaires. Etude publiée en décembre 2007.France.
- DELERINS R. (2010).** Les boissons sans alcool : Evolution historique et comportementale de leurs usages... Conférence de presse du 18 mars 2010 organisée par Coca-Cola France à l'occasion du MEDEC.
- DAVIS JH et GOLDBERG R A. (1957).** A concept of Agribusiness, Division of Research, Harvard Business, Harvard University, Boston.
- DETRIE P., (2001).** Conduire une démarche qualité. Editions d'organisation, Paris.
- DE VELP O. (2005).** Boissons gazeuses Une nécessaire transparence. Partenaire,**56**, 26
- DUVERNOY F., (2003).**Une démarche Qualité dans les lieux d'accès public à Internet et au Multimédia. ARDESI /Atelier pour les animateurs et responsables des lieux d'accès public à Internet. Toulouse. France.
- ELLI T. (2010).** Les BRSA gazeuses, une image de marque à respecter - LSA Hors-série boissons.
- GIESEM E, (2008).** Démarche qualité et norme ISO 90001 : une culture managériale appliquée à la recherche .IRDE Editions.
- GOLDBERG R A., (1968).** Agribusiness Coordination: a system approach to the wheat".Soybean and florida orange economics, Graduate School of Business Administration, Harward University, Boston, 256
- GUILHON A et WEIL M., (1995).** Démarche qualité : de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques de changements dans les PME. Résultats d'un test empirique,**5**
- GUILLAUME E. (2007).** Boissons gazeuses: l'Allemagne agite le marché, Panels distributeurs Nielsen. Marketing Magazine, Aliments et boissons. **115**, 15
- GOUDOT L., TAP S., JULIEN O. (2003).** Etude d'une filière du secteur des boissons: les Sodas.Rapport de Projet Tutoré de 2eme année. Génie Biologie IAB.



- GOGUE JM., (1990).** Les six samouraïs de la qualité. Edition Economica, 112, Paris.
- GOGUE J- M., (2000).** *Traité de la qualité* . Economica.Paris, 450
- FAO, (2005)** .La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture. Edition FAO. Rome, 329
- HAMANI. (2009).** Manuel de traçabilité. Filière de boissons. Association des Producteurs Algérie de Boissons. Programme d'Appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II).
- HAMIDI K., (1999).**comment diagnostiquer et redresser une entreprise. Ed Rissala.
- HAMROUCHE Y., FELLAHI K., et YALLAOUI A.,(2009).** Mission stratégie. Analyse stratégique du secteur des boissons en Algérie. Ecole Supérieur Algérienne des Affaires. Master Gestion des affaires. Alger.
- HITOUCHE S(005).** Effet de la certification ISO 9001 : 2000 sur les performances du Centre de Distribution Régional des Sels (CDRS).Memoire d'ingénieur en Agronomie. Economie rurale. ENSA, Alger.
- JORA. (1987).** [Décret n°86-250 du 30 septembre 1986 portant création de](#) office National de Métrologie Légale ([ONML](#) ).
- JORA. (1998).**D [écret exécutif n°98-68 du 21 février 1998](#) portant création de l'Institut National Algérien de Propriété Industrielle (INAPI).
- JORA. (2003).**Décret exécutif n° 89/147 modifié et complété par le décret n° 03/318 de la 30/09/2003 portant création de l'organisation et fonctionnement du Centre Algérien du Contrôle de la Qualité et de l'Emballage.
- JORA. (2005).**Décret exécutif n° 05-464 du 4 Dhou El Kaada 1426 correspondant au 6 décembre 2005 portant création, organisation et fonctionnement de l'organisme algérien d'accréditation «ALGERAC.
- JORA. (2009).** Décret exécutif n° 09-03 du 4 Dhou El Kaada 1430 correspondant au 25 Février 2009 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation, art 7.
- JOUSLIN DE NORAY B, (1990)** - Le mouvement international de la qualité. Traité de la qualité totale .Edition Dunod, 4
- KAHLOUCHE M.E.H.,(1998).**Démarche qualité et réformes économiques..Applications dans les phases de contrôle dans les entreprises de lait et de céréales. Mémoire d'ingénieur en Agronomie. Université de Blida
- KAMIEN M et SCHWARTZ N., (1982).**« Market Structure and Innovation », Cambridge, Cambridge University Press.
- KHELFAOUI H., 2000.** Les ingénieurs dans le système éducatif. L'aventure des instituts technologiques algériens, Paris.
- KHELLADI I, 2008.** La boisson en Algérie : une filière prisonnière de son environnement. Consultante environnement des affaires des PME .Revue Economia Publication mensuelle de RCM Alger, **12**, 23
- LACH'HEB H., LAOUAR O., MESSAOUDI E., (2006).** Eude de marché des boissons,Conduite de projet. Master 2 EPPA, Université de Reims, 1-14
- LAMPRECHT J, (2001).** ISO 9001 : commentaires et conseils pratiques, une approche statistique AFNOR, 193

- LEMARE B. (2010).**Enjeux des industries agroalimentaires. Ministère de l'Alimentation de l'Agriculture. France.
- LOEILLET D. . 1994.** Refrigerated fruit juices. Journées FLHOR vergers tropicaux, New outlets for world fruit crops. Montpellier, FranceFruits, **49**, 5-6
- LUPIEN R. (2001).** Système de qualité et de sécurité sanitaire des aliments ; Manuel de formation sur l'hygiène des aliments et le système d'analyse des risques. (HACCP).FAO, Rome, 107-174
- LYONNET P. (1991).** Les outils de la qualité. Tech et doc, 2<sup>ème</sup> Edition. Lavoisier.
- MALKI L. ( 2008).** Agroalimentaire : La filière des boissons peine à se développer. Edition El watan.
- MADR, (2002).**statiques agricoles de 2002.Série Statistiques de 2000-2002.DSASI.
- MAVOUENZELA D S., (2007).** Etude sur la filière porc dans le département de Pointe-Noire réalisée par Observatoire des Marchés, Président de la Chambre Consulaire de Pointe-Noire et de l'Association Pointe-Noire Industrielle. République populaire de Congo.
- MEUNIER C. (2011).** Les boissons rafraîchissantes sans alcool : définition, composition et place dans les apports nutritionnels. Cahiers de Nutrition et de diététique, 46, hors série, 5-12
- MULTON J. L., (1985) .**La qualité des produits alimentaires, Politique, Incitations, Gestion et Contrôle. Lavoisier 1<sup>ère</sup> édition, 487
- MULTON J. L., ARTHAUD J. F et SOROSTE A., (1994).** La qualité des produits alimentaires, Politique, Incitations, Gestion et Contrôle. Lavoisier, 2<sup>ème</sup> édition, 754
- NONAKA L et TAKEUCHI H., (1995).** « The Knowledge Creating Company:How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation », Oxford University Press.
- O.M.S.(2006 )** . Le contrôle sanitaire et la gestion des manipulations des produits alimentaire. Série de rapport Technique, 785.
- O.N.S. (1988).** Bulletin d'information statistique .Annuaire d'industrie alimentaire. Ministère de la petite et de la moyenne Entreprise et de l'artisanat. Direction des systèmes d'information et de statistiques, 55
- O.N.S. (1996).** Bulletin d'information statistique .Données statistiques. Ministère de la petite et de la moyenne Entreprise et de l'artisanat. Direction des systèmes d'information et de statistiques, 190
- ONS.(2009).**Bulletind'informationstatistique.Commerceextérieur(importation). Principaux produits importés,1
- PITIS I., 2010.** En raisons économiques rencontrées, Danone liquide l'eau Hayet. L'Eco, Mars 2010, 12
- RBIB K ., RHAITOU R., LAONABA S., MARZOUK S. (2010).**Etude du marché des boissons rafraichissantes sans alcools, projet d'étude.
- SEGHIR S., (1987).**Le pourquoi et le comment des cercles de qualité. Pour l'industrie, revue du secteur de l'industrie lourde, **9**, 6 -20

- SEKIOU A ., BLONDIN C., FABI L., BAYAD H., (2004).**Gestion des ressources humaines.2ème Edition. Canada, 28- 58
- SOETE L.L.G., 1979.** « Firm size and inventive activity: The evidence reconsidered », European Economic. Review, 12. 319-340
- STELLMAN J M., (2002).**Encyclopédie de sécurité et de santé au travail. Bureau International du Travail. Genève.3eme Edition , 4 ème volume.
- TALBOT V.** La norme ISO 22000 :système de management de la sécurité alimentaire, Institut de la qualité. éditions d'organisation, 156
- TEBOUL J., (1990).** La qualité, moteur de l'entreprise. Technologies.
- TRUSSARD R . (2009).** Les entreprises auvergnates de production d'eauxEmbouteillées. Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi. Auvergne. France.
- VIERLING E. (2008)** .Aliments et boissons : filières et produits. Sciences des aliments. Série dirigée par LEYRAL G ; Centre régional de documentation d'Aquitaine.3ème édition, 30-36
- YAHIAOUI, O. M. (2007).** Promotion et contrôle de la qualité .Communication des journées d'études, Ministère du Commerce, Direction de la Qualité et de la Consommation.

## Site Web :

[www.afnor.fr](http://www.afnor.fr)

[www.iso.ch](http://www.iso.ch)

[www.quid.fr](http://www.quid.fr)

<http://www.cojub.com>

<http://www.efbw.eu>

<http://www.mincommerce.gov.dz/>

# Annexes

## Annexe II



*Fig n° 1 : Consommation annuelle d'eaux embouteillées par personnes (litres) en Europe en 2005*

(Anonyme, 2007)

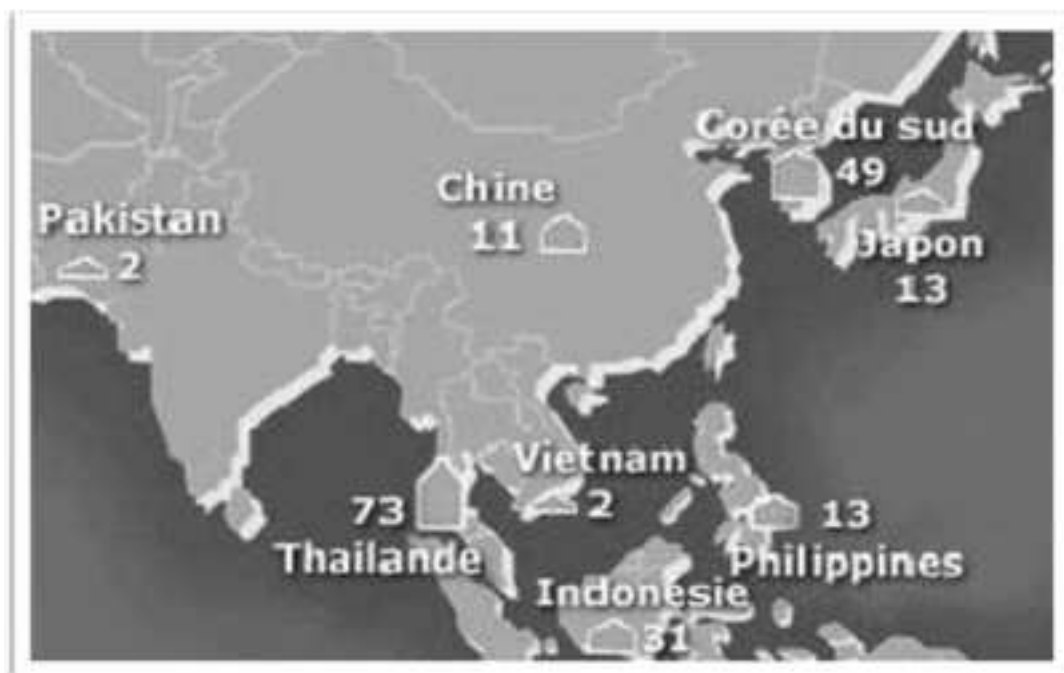


Fig n°2 : Consommation annuelle d'eau embouteillée par personnes (litres) en Asie en 2005.

(Anonyme, 2007)

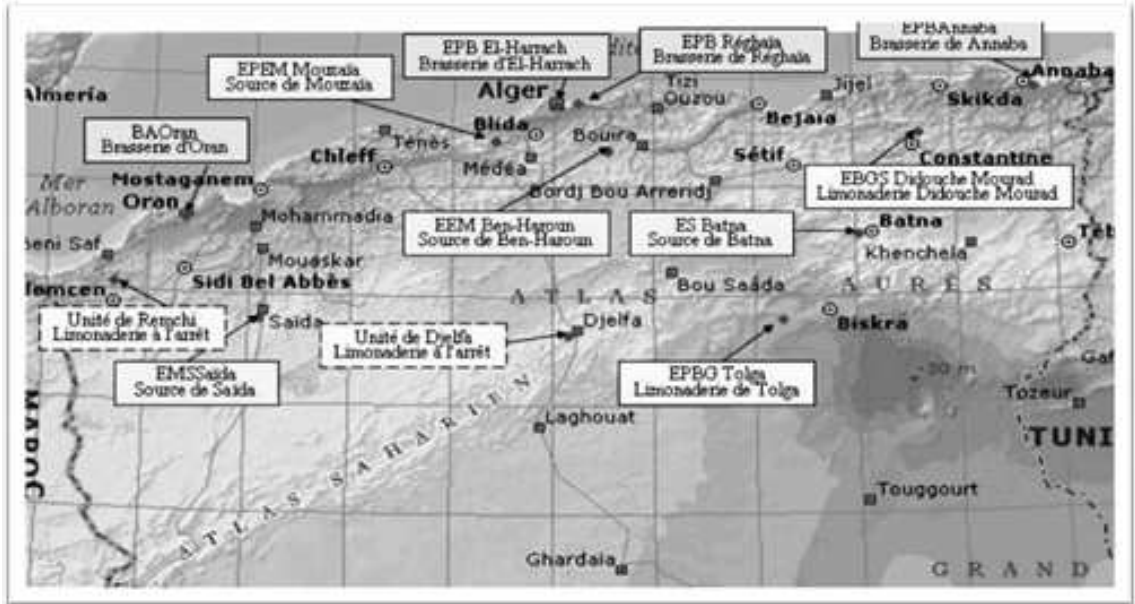


Fig n° 3 : Carte représentative des unités du groupe BGA à travers le territoire national ( <http://www.cojub.com> )

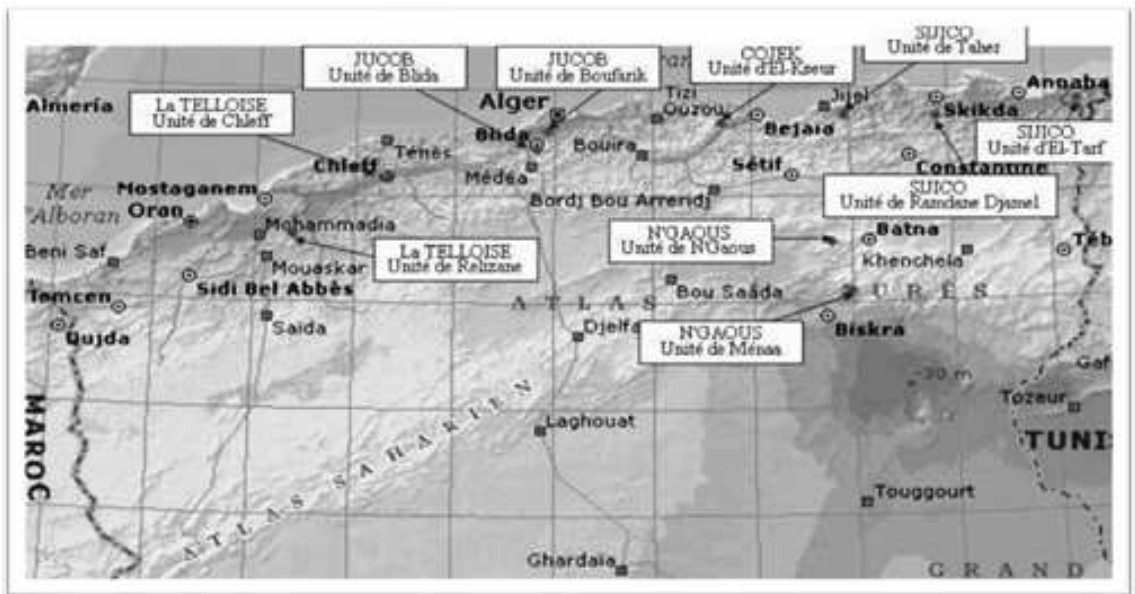


Fig n°4: Carte représentative des unités de l'entreprise Enajuc à travers le territoire national

( <http://www.cojub.com> )

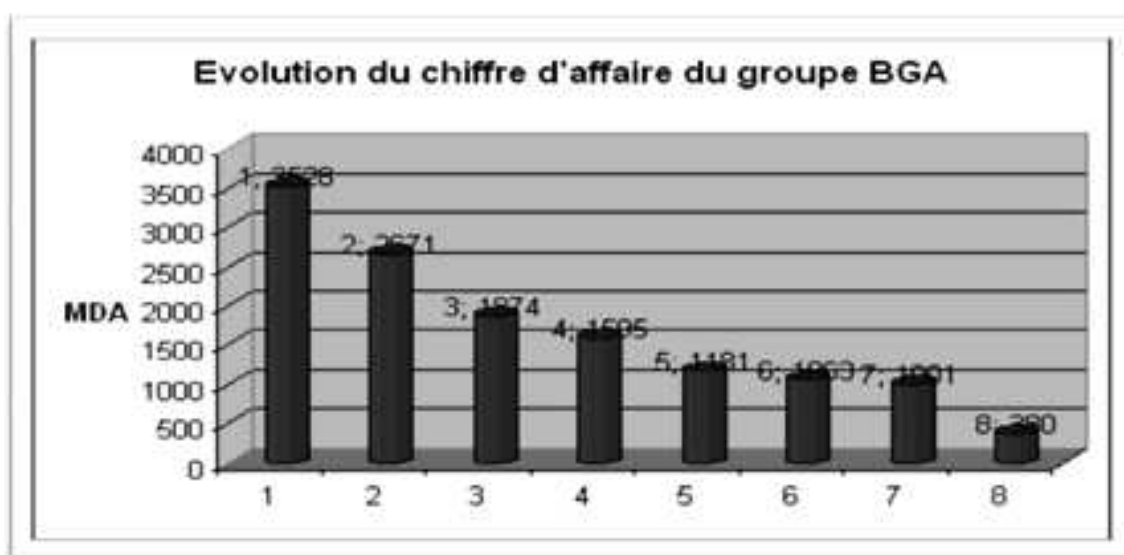


Fig n°5: Evolution du chiffre d'affaires du groupe BGA

(<http://www.cojub.com>)

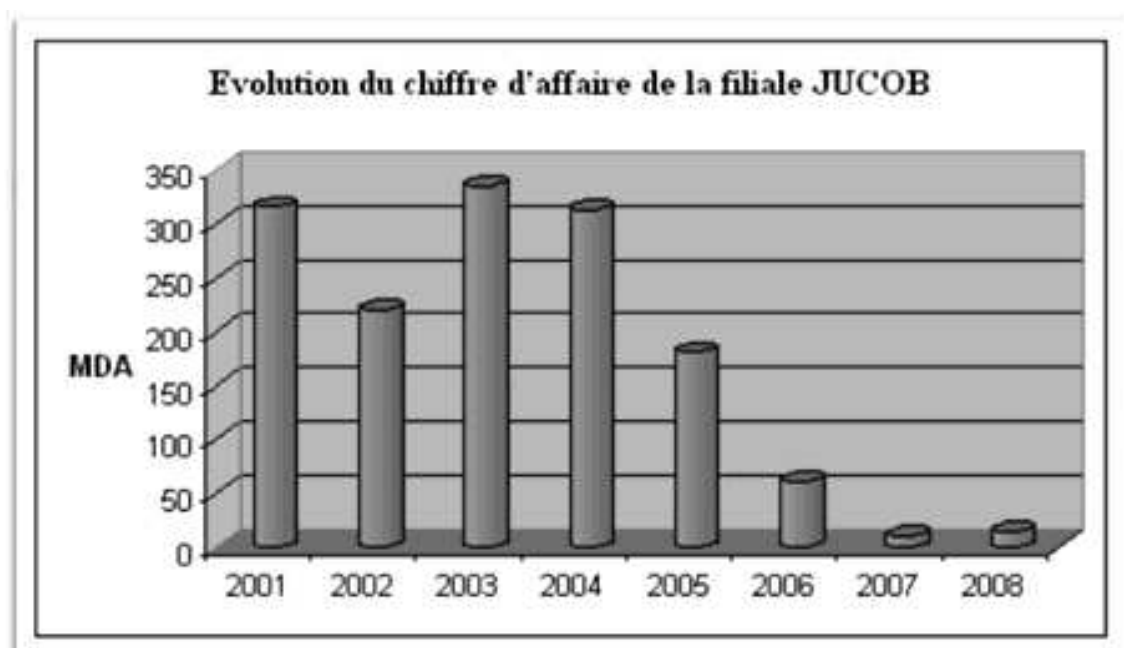


Fig n°6 : Evolution du chiffre d'affaires de la filiale de Cojek

( <http://www.cojub.com> )



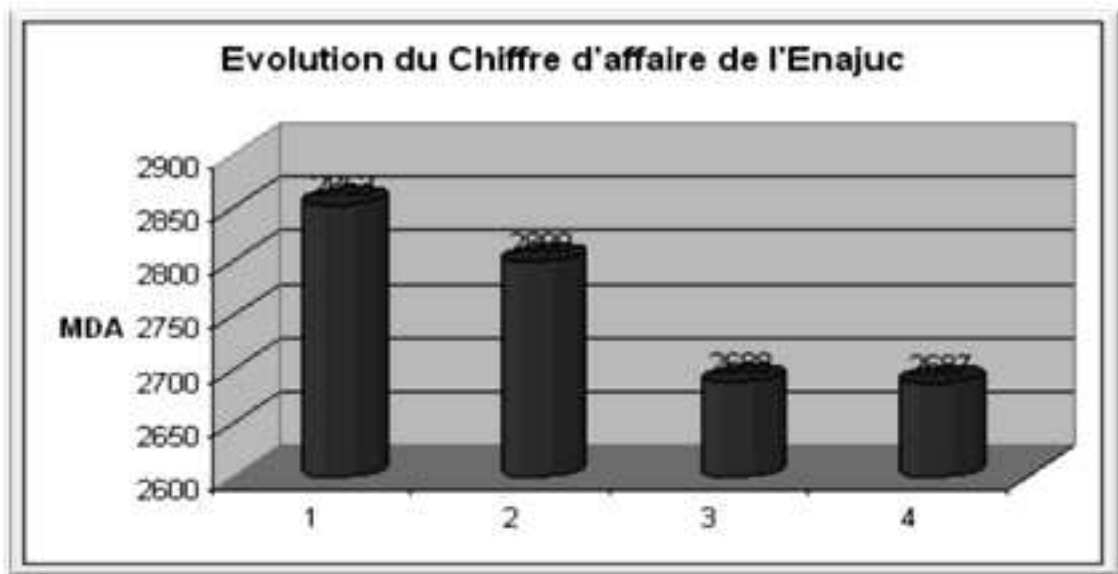


Fig n° 7 : Evolution du chiffre d'affaire du groupe Enajuc

( <http://www.cojub.com> )

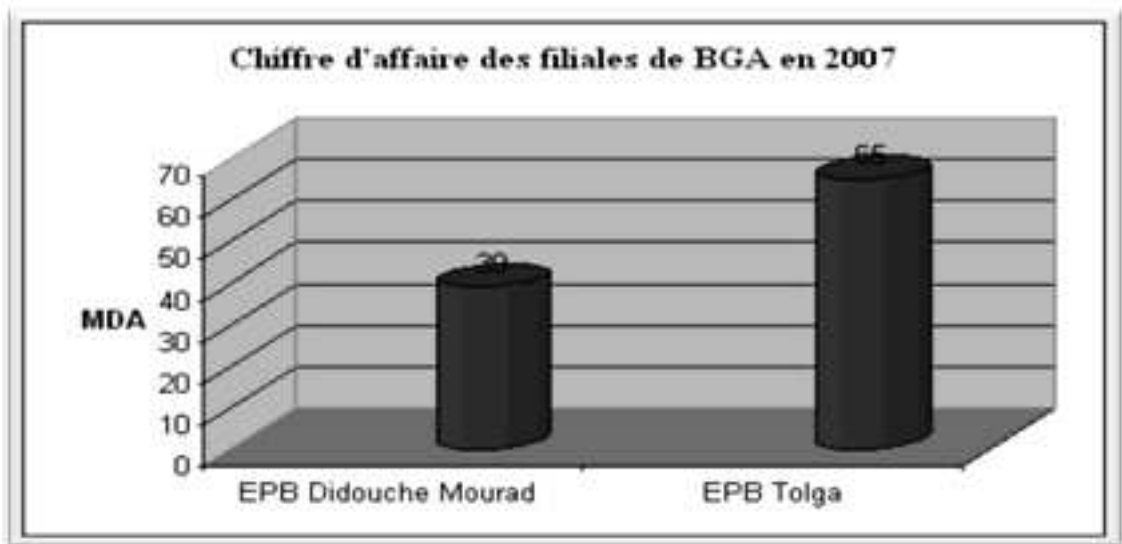


Fig n°8 : Chiffre d'Affaire filiales de boissons gazeuses du groupe BGA en 2007

( <http://www.cojub.com> )



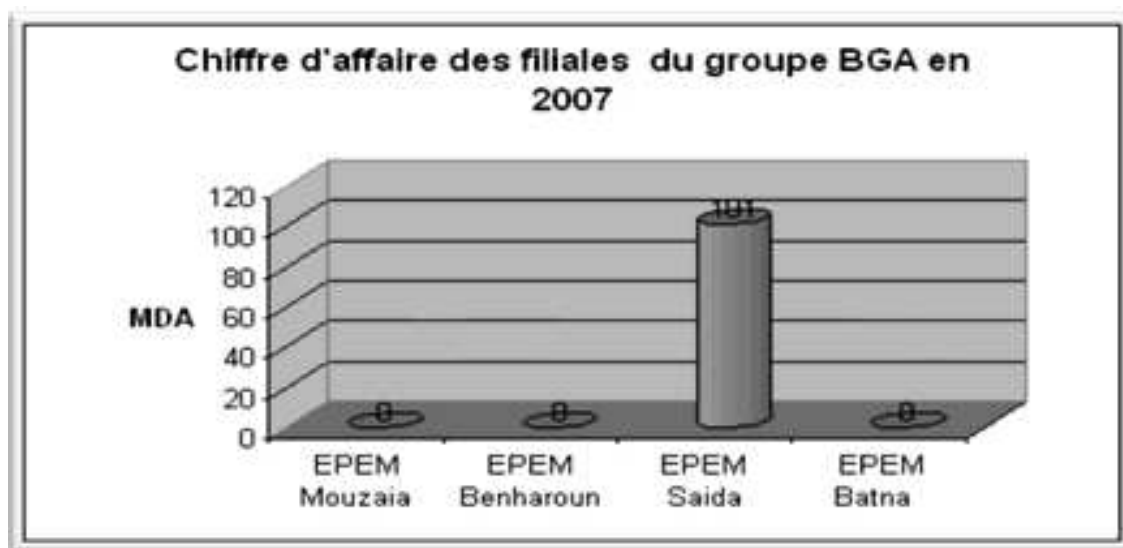


Fig. n°9 : Chiffre d'Affaires pour filiales de Eaux minérales du groupe BGA en 2007  
( <http://www.cojub.com> )

Tableau n°1 : Valeur et quantités importées de concentré d'agrumes en 2006 (MADR, 2006).

Quantité (T)	Valeur (DA)	Valeur unitaire (DA)	Valeur unitaire (\$/T)
Brésil	1589.34	184256844	115932.93
Egypte	19.44	2251857	115836.26

## Annexe III

### · Définition des catégories de boissons non alcoolisées

- Les boissons gazeuses

Les boissons gazeuses font partie des boissons non alcoolisées, non fermentées ou ne comportant pas, à la suite d'un début de fermentation, de traces d'alcool supérieures à 0,5 % degré d'alcool .

On retrouve dans cette famille :

#### 1. Limonades

Ce sont des boissons gazéifiées sucrées, limpides et incolores, additionnées de matières aromatiques ou sapides provenant du citron et éventuellement d'autres hespéridés (huile essentielle extraite de fruits), acides au moyen des acides citriques, tartriques ou lactiques. L'emploi de sucre et de sirop de glucose comme édulcorants ainsi que d'acides ascorbiques et phosphoriques sont autorisés.

#### 1. Boissons aux fruits carbonatées ou gazeuses

La dénomination est réservée aux boissons préparées à partir d'eau potable et de jus de fruit, jus de fruits concentrés, fruits ou un mélange de ces composants dans une proportion égale ou supérieure à 10 % de jus et inférieure à 25 % (KHELLADI, 2008).

### 1. Sodas

Dans la famille des sodas, nous retrouvons les boissons à base d'extraits naturels de fruits ou de plantes et qui contiennent du gaz carbonique et du sucre, mais également des édulcorants. Dans la famille des sodas, on distingue :

- Les colas : ils sont caractérisés par la présence de cola, de caramel, comme colorant d'acide ortho phosphorique et de caféine.
- Les toniques et bitters : ils sont caractérisés par la présence d'extraits amers et de quinine ou sels. Ils peuvent être limpides ou trouble.

Les Tonics et bitters se distinguent par leur teneur en quinine :

- Inférieure à 45mg/l pour les tonics ;
- Comprise entre 45 et 85 mg/l pour les bitters (**KHELLADI, 2008**).
  - Les jus de fruits

Dans la catégorie des Jus de fruits, on retrouve 5 familles :

1. Les Pur jus obtenus à partir de fruits : ce sont des jus obtenus à partir de fruits par des procédés mécaniques, fermentescibles mais non fermentés, possédant la couleur, l'arôme et le goût caractéristiques du ou des jus de fruits dont ils proviennent. Les jus de fruits frais ne subissent pas de traitement thermique.

2. Les Pur jus obtenus à partir de concentré : ce sont les produits obtenus par :

- restitution de la proportion d'eau extraite de jus lors de la concentration. L'eau

rajoutée représente les caractéristiques appropriées, notamment des points de vue chimique, microbiologique et organoleptique de façon à garantir les qualités essentielles du jus ;

- restitution de son arôme au moyen de substances aromatiques récupérées lors de

la concentration du jus de fruits concentré ou de jus de fruits de la même espèce et qui représente des caractéristiques organoleptiques équivalentes à celles du jus obtenu à partir des fruits de la même espèce (**KHELLADI, 2008**).

1. Les Jus de fruits concentrés : Ce sont des produits obtenus à partir de fruits par élimination physique d'une partie déterminée de l'eau de constitution. Lorsque les produits sont destinés à la consommation directe, la concentration est d'au moins 50°.

2. Les Nectars de fruits : Ce sont les produits non fermentés mais fermentescibles, obtenus par addition d'eau et de sucres au jus de fruits concentré, à la purée de fruit concentré ou à un mélange de ces produits, et dont la teneur minimale en jus, éventuellement en purée, et d'acidité minimale sont fixés à :

- 25% à 50% en teneur minimale en jus ;
- 4 et 9 g/l en acidité (exprimé en acide tartrique) (**KHELLADI, 2008**).

1. Les Jus de fruits déshydratés : Ce sont les produits obtenus à partir de jus de fruit par élimination physique de la quasi-totalité de l'eau de constitution. La restitution des composants aromatiques est obligatoire (**KHELLADI, 2008**).

### Les eaux embouteillées

Les eaux embouteillées ou communément appelées eaux de tables, selon la nomenclature Algérienne des produits, sont toutes les eaux minérales ou de sources

---

naturelles ou non, gazeuses ou plates conditionnées à la consommation (**HAMROUCHE et all, 2009**).

On distingue deux familles d'eaux embouteillées :

#### 1. Les eaux minérales naturelles

L'eau minérale naturelle est exploitée avec respect par une industrie responsable. Elle se définit avant tout par sa pureté originelle et la stabilité de sa composition, c'est un produit précieux et fragile, qu'il faut protéger de l'amont à l'aval, depuis sa zone d'infiltration jusqu'à sa mise en bouteille

Il s'agit d'une eau possédant un ensemble de caractéristiques de nature à apporter des propriétés favorables à la santé. L'eau minérale se distinguent par :

- sa composition physico-chimique qui est caractérisée par sa teneur en minéraux, oligo-éléments ou autres constituants;
- ses conditions hydrogéologiques qui font que ses caractéristiques sont constantes dans le temps en garantissant sa qualité et la différencient des eaux de sources.

L'une et l'autre caractéristiques sont conservées intactes en raison de l'origine souterraine de cette eau qui est, en principe, à l'abri de toute pollution. Elle provient d'une nappe ou d'un gisement souterrain exploité en principe à partir d'une seule émergence. Elle témoigne, dans le cadre des fluctuations naturelles connues, d'une stabilité de ces caractéristiques essentielles, notamment de composition et de température à l'émergence qui ne sont pas affectées par le débit de l'eau prélevée.

#### 1. Les eaux de source

Il s'agit d'une eau d'origine souterraine, microbiologiquement saine et protégée contre les risques de pollution, apte à la consommation humaine sans traitement ni adjonctions autres que ce qui est autorisé pour cette eau. On la différencie de l'eau minérale par l'absence de propriétés physiologiques particulières. Les eaux minérales comme les eaux de sources peuvent être carbonatées (gazeuses) ou non carbonatées (plates). Le gaz provient des failles profondes de l'écorce terrestre et se dissout dans l'eau en remontant vers la surface. Dans certains cas, le gaz peut être enlevé au moment de l'exploitation puis rajouté par la suite ou bien introduit dans une eau à l'origine non carbonatée (plate).

Les eaux aromatisées sont fabriquées par adjonction d'arômes de fruits à base d'essences sans sucre. (**KHELLADI, 2008**).

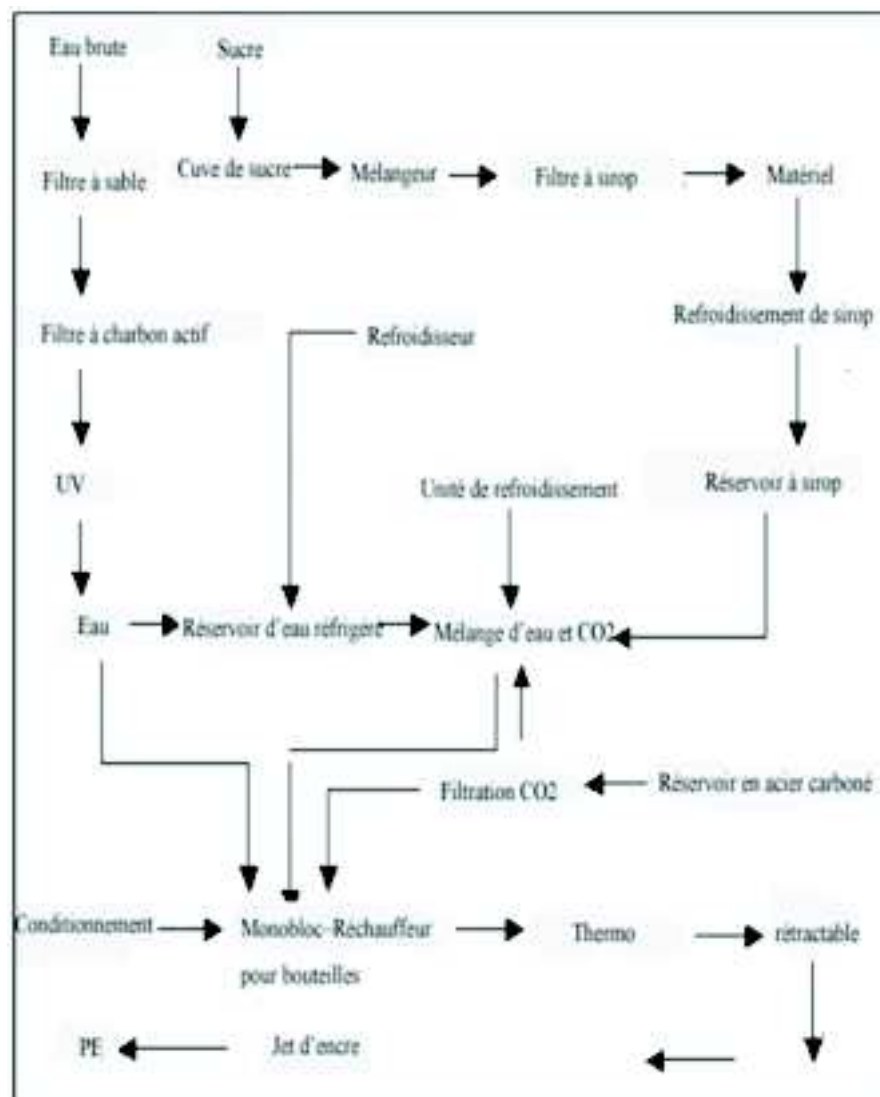


Fig n° 10 : diagramme de fabrication des boissons gazeuses (STELLMAN, 2002)

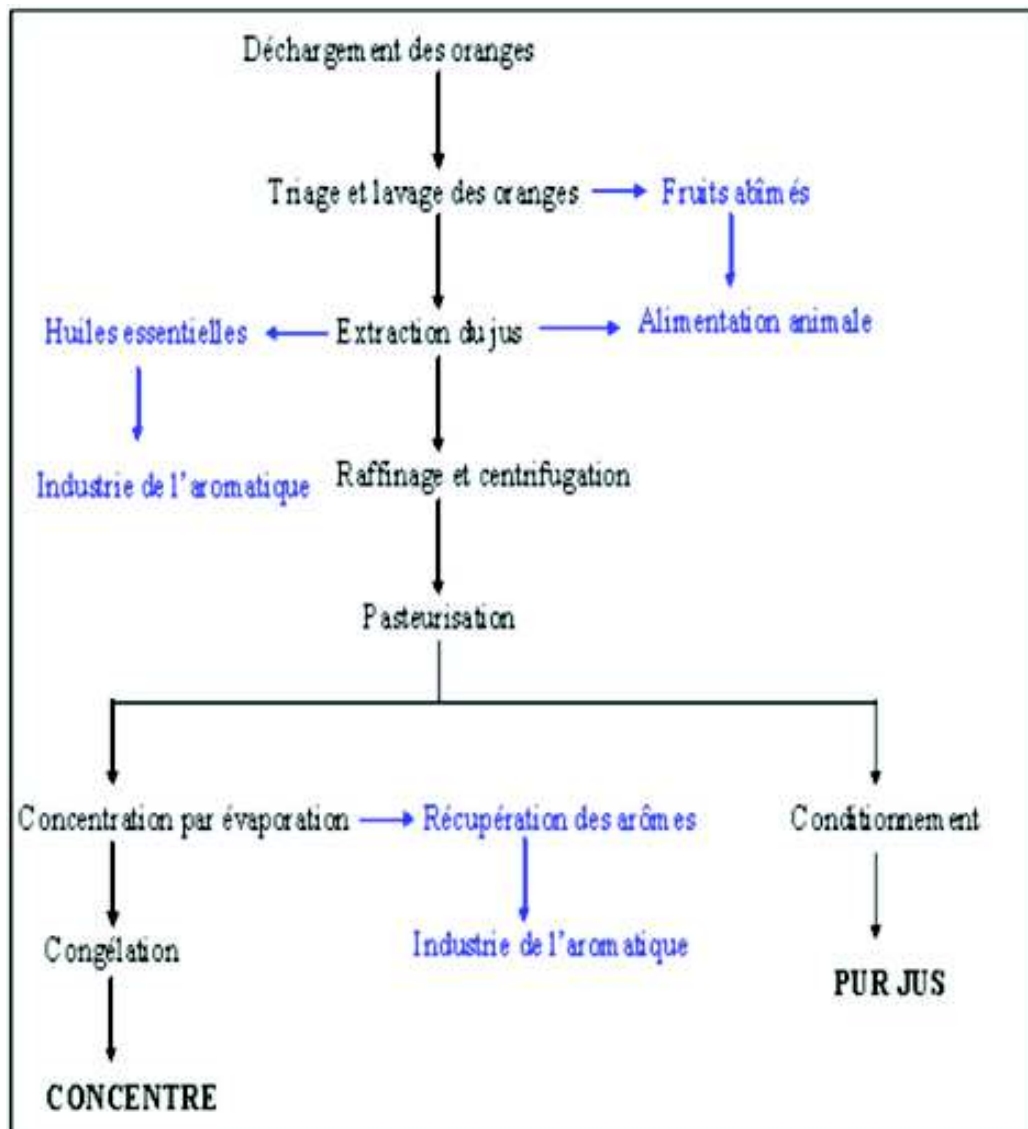


Fig n° 11: diagramme de fabrication des jus de fruits

(BERLINET, 2006)

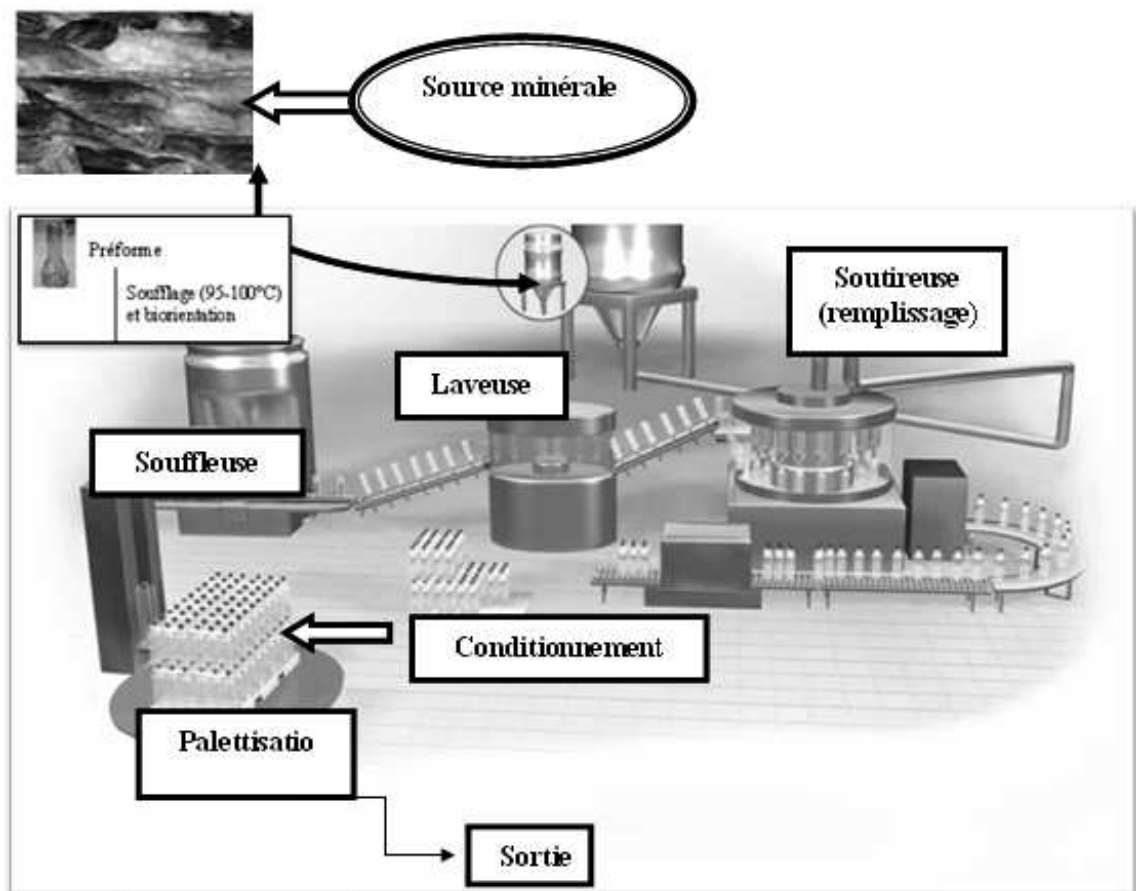


Fig n°12 : Diagramme de fabrication d'eaux embouteillées.

(CLEGBAZ , 2005).

- Procédé de traitement de l'eau
  - La microfiltration

La microfiltration est un traitement utilisé par une majorité d'embouteilleurset permet de séparer les matières solides du liquide au moyen d'une membrane poreuse. Il existe trois catégories de traitement par microfiltration soit :

- ceux qui permettent l'élimination des matières instables et non dissoutes;
- ceux qui influence la population de pathogènes et de microbes; et,
- ceux qui influent sur la composition chimique.

Les deux dernières techniques sont généralement utilisées pour traiter l'eau de source et l'eau du robinet. Quant à la première catégorie, on l'utilise essentiellement dans le traitement des eaux minérales. visent à éliminer les plus petites particules et à protéger les filtres, encore plus fins, utilisés en aval du processus .

---

- L'osmose

L'osmose inversée consiste à forcer le passage de l'eau au travers une membrane semi-perméable capable de bloquer près de 90 pour cent de tous les constituants. Généralement, cette technique est recommandée pour les eaux à forte teneur en minéraux. Peu coûteuse, l'osmose inversée, comme son nom l'indique, est le contraire du phénomène naturel de l'osmose.

- La distillation

Cette autre technique populaire auprès des embouteilleurs consiste à porter l'eau à ébullition et à en récupérer les vapeurs. La distillation retire tous les minéraux, les particules en suspension, la plupart des pesticides, des métaux, des polluants organiques.

- Les rayons ultraviolets (rayons UV)

Cette technique consiste à faire passer le flux d'eau sous une lumière à haute densité contenue dans un bassin. Les rayons UV sont utilisés pour désinfecter l'eau. Cependant l'efficacité du traitement dépend du temps d'exposition, de l'intensité des rayons et des types de micro-organismes présents dans l'eau. Dans les faits, le traitement empêche la reproduction de certains micro-organismes. Bien que les rayons UV soient efficaces pour éliminer les bactéries contenues dans l'eau, ils n'éliminent pas le cryptosporidium, pas plus qu'ils n'enlèvent les polluants chimiques, le plomb ou l'amiante.

Il est important de noter que s'en remettre uniquement aux rayons UV dans une usine d'embouteillage augmente le risque de contamination bactérienne une fois le produit embouteillé. C'est pour cette raison que plusieurs embouteilleurs, dont Coca-Cola et Pepsi, utilisent plutôt des procédés à l'ozone .

- L'ozone

L'ozone est un gaz clair et oxydant fait de trois molécules d'oxygène (O<sub>3</sub>). La plupart

des usines d'embouteillage utilisent l'ozone afin d'assurer la fraîcheur de l'eau embouteillée et aussi afin que l'eau contenue dans la bouteille soit exempte de bactéries. L'ozonation est donc souvent la dernière étape du processus de traitement chez les embouteilleurs.

Une fois ajouté à l'eau, l'ozone agit de deux façons. Dans un premier temps, il agit comme désinfectant en éliminant les virus, les bactéries et les parasites. Dans un deuxième temps, ses propriétés oxydantes éliminent les éléments qui donnent à l'eau un mauvais goût ou une mauvaise odeur.

Cependant, l'emploi de l'ozone n'est pas sans risque. Selon un expert du traitement à l'ozone, la perception de facilité du traitement à l'ozone pousse certains embouteilleurs à avoir recours à des pratiques d'ozonation, de contrôle et de suivi qui n'ont pas encore fait leurs preuves .

**Tableau n° 3 : Les exigences de la norme ISO 9001 : principales exigences .**



## Evaluation de la situation de la filière des boissons non alcoolisées en Algérie

Chapitre	Titre	Principales exigences
4.1	Responsabilité de la direction	Définir par écrit la politique qualité (objectif et engagement). Assurer que cette politique est comprise et appliquée dans l'entreprise.
4.2.	Système qualité	Gérer un manuel qualité pour assurer la conformité au référentiel
4.4.	Maîtrise de la conception	Garantir que la conception des produits est organisée pour assurer une satisfaction du client.
4.6.	Achats	S'assurer que les produits achetés satisfont aux exigences
4.9	Maîtrise des processus	Assurer que les processus à mettre en œuvre sont clairement définis et planifiés
4.11	Maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essai	Les appareils de mesure doivent avoir la précision adéquate, doivent être étalonnés, entretenus et suivis
4.12	Etat des contrôles et des essais	Assurer que toutes les dispositions qualité prévues, essais et contrôles ont été respectés
4.13	Maîtrise du produit non conforme	Mettre en place des dispositions pour que les produits non conformes soient isolés, afin qu'ils ne soient pas utilisés.
4.14	Actions correctives et préventives	Viser à ce qu'une non conformité ne se renouvelle pas ou qu'un risque identifié ne survienne
4.15	Manutention, stockage, conditionnement, préservation et livraison	Gérer la manutention, le stockage, le conditionnement, la préservation et la livraison du produit.
4.16	Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité	Identifier, collecter, indexer, classer, stocker les enregistrements relatifs à la qualité.

(BARKIA,2001)

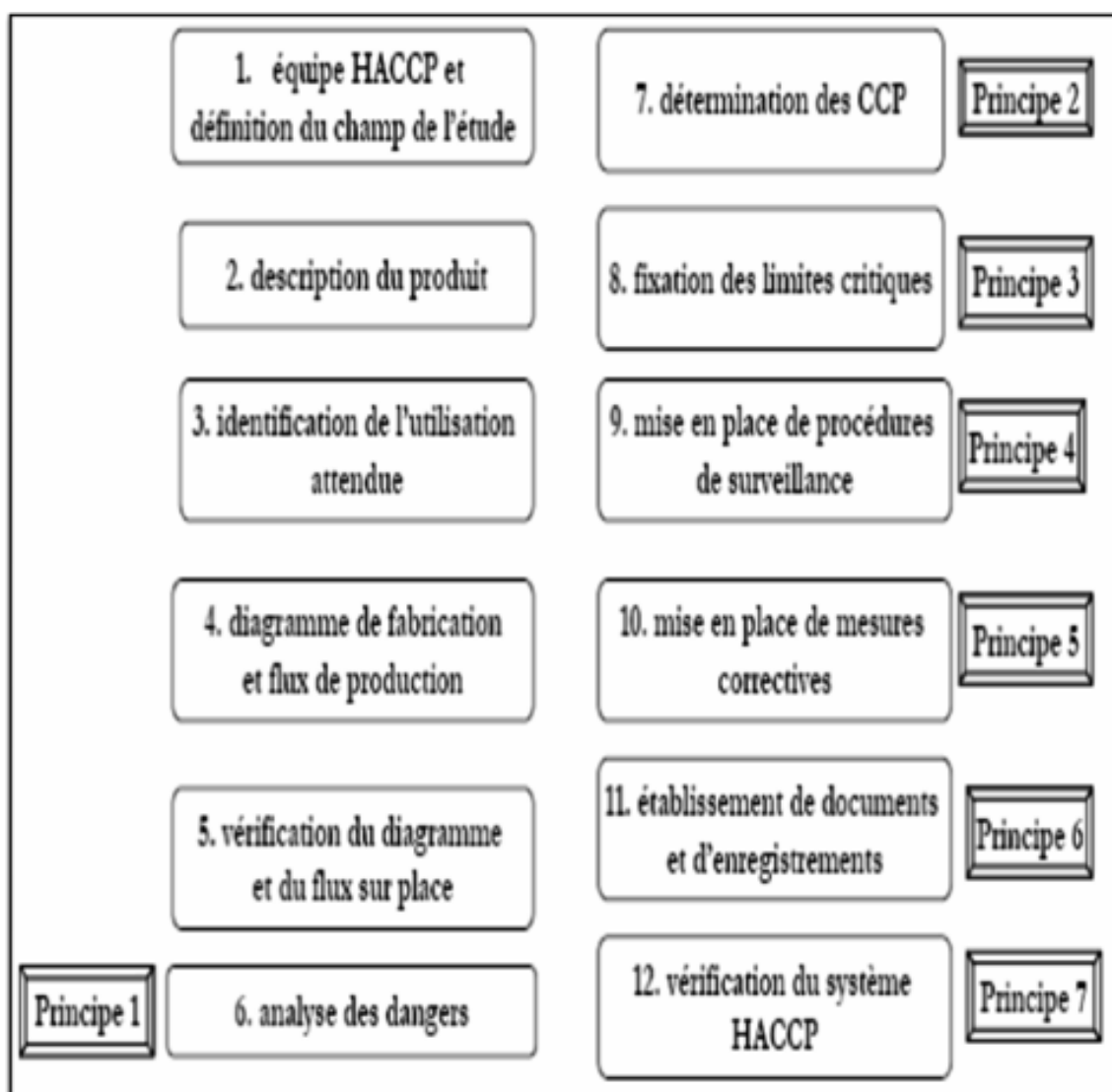


Fig n° 13 : Principes et étapes de la HACCP.

(CALIN et JADANEANT, 2007)

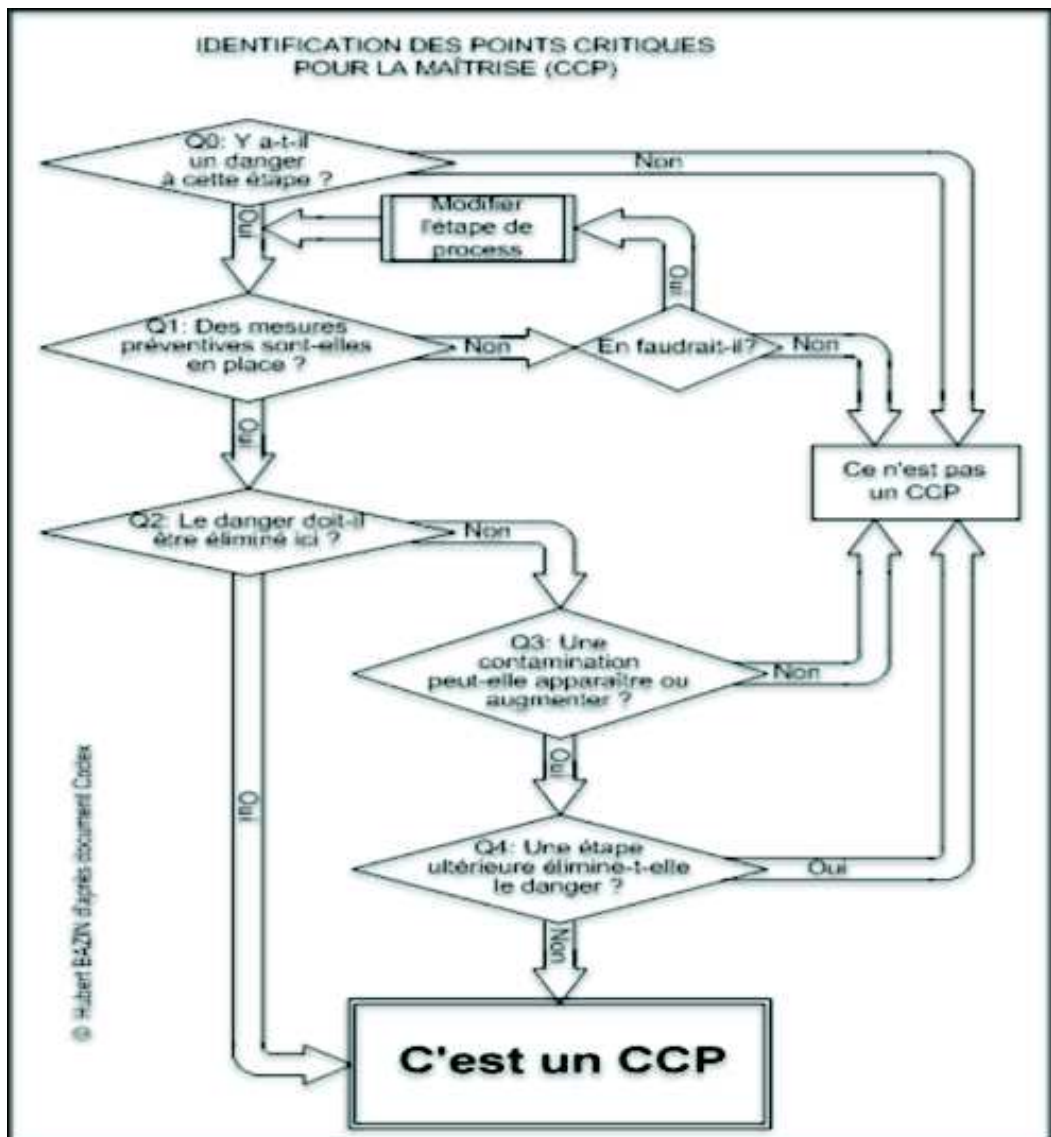


Fig n° 14 : Principes et étapes de la HACCP .  
(CALIN et JADANEANT, 2007).