



**Université Abouerramane Mira de Bejaia**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de  
Gestion**

**Département des Sciences Economiques**

***Mémoire de fin de cycle***

***En vue d'obtention du diplôme de Master en Sciences Economiques***

***Option : Economie Industrielle***

**Thème**

**Les contraintes institutionnelles de la certification des entreprises  
Algériennes**

**Cas de l'entreprise nationale des matériels de travaux publics de Bejaia**

**Réalisé et présenté par :**

*MR. PEDRO Gracioso Jorge*

**Sous la direction de :**

*Dr. ARKOUR*

**Soutenu le 18/06/2023 devant le jury composé de :**

**Président : Mr. OUCHICHI Mourad**

**Examinatrice : Mme.KICI Amina**

**Rapporteur : Dr. ARKOUR Mohand Saddek**

***Promotion : 2022 /2023***

## **Remerciements**

*Ce travail est le fruit d'aboutissement de mes études à l'université A. Mira de Bejaia.*

*J'adresse mes remerciements à Monsieur Mohand Saddek AKROUR qui a bien voulu suivre mon travail en m'apportant conseils et orientations utiles à son élaboration.*

*C'est donc avec reconnaissance que je les remercie pour leur engagement à la réalisation de ce présent travail.*

*Nos plus vifs remerciements vont également à madame Sid Saloua responsable du système de management de la qualité de fageco/ENMTP pour leur orientation durant tout mon stage pratique, ainsi qu'à tout le personnel de cette entreprise pour leur accueil chaleureux les facilités qu'ils m'ont accordés et autres questions verbales.*

*Je tiens à remercier toute ma famille, mon père Daniel Luboquilo Pedro, le plus généreux du monde, le seul qui est toujours présent à mes côtés qui, m'a appris les valeurs de la vie. Mes remerciements vont aussi à mes chères tantines Emilia Jorge et Jorgina Jorge. Et à mon chère oncle Joao Paulo, A ma chère Elsa Lucrèce qui m'ont toujours encouragées à continuer mes études académiques et mon aide moralement et financièrement, dans toutes les situations et jusqu'à au bout. Je vous remercie pour tout.*

*Je tiens aussi à remercier les membres de jury qui ont accepté d'examiner ce Travail.*

*Je remercie également tous les enseignants qui ont contribué et assuré ma formation universitaire.*

*Enfin, je remercie vivement tous mes amis et ceux qui ont aidé à terminer ce travail.*

## **Dédicaces**

*Avec un Cœur plein d'amours et fierté, je dédie ce travail à ma chère mère Helena Jorge Mucuahata Pedro qui a su mettre la lumière dans mon univers, qui m'a toujours entourée de son amour, pour me soutenir et m'encourager de poursuivre ce chemin jusqu'à au bout.*

*A mon frère Lourenço Jorge Pedro et à ma sœur Argentina Jorge Pedro que Dieu vous garde dans son vaste paradis vous serait éternellement dans mon cœur.*

*Que Dieu vous garde, toutes et tous dans son vaste paradis.*

## Liste des abréviations

**AESC**: American Engineering Standards Committee  
**ASA** : American Standards Association  
**AFAQ** : Association Française pour l'assurance de la qualité  
**AFNOR** : Association Française de Normalisation  
**BM** : Banque Mondiale  
**BSI** : Boiter de Servitude Intelligent  
**BVQI** : Bureau Veritas Quality International  
**BIRD** : Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement  
**CA** : Chiffre d'affaires  
**CI** : Commerce International  
**COFRAC** : Comité Français D'Accréditation  
**DAS** : Domaines Autogérés Socialistes  
**EAC** : Exploitation Agricole Collectif  
**EAI** : Exploitation Agricole Individuel  
**ENIEM** : Entreprise Nationale des Industrie Electroménagères  
**EFQM**: European Foundation for Quality Management  
**EMAS** : Système de Management Environnemental et d'Audit  
**ENMTP** : Entreprise Nationale des Matériels de Travaux Publics  
**FPCI** : Financièrement Promotion de Compétitive Industrielle  
**EPE** : L'Equipe Pluridisciplinaire D'Evaluation  
**FMI** : Fonds Monétaire International  
**FIS** : Front Islamique du Salut  
**HCE** : Haut Comité D'Etat  
**IANOR** : Institut Algérien de Normalisation  
**L'EPB** : Entreprise Portuaire de Bejaia  
**IDE** : Investissement Direct Étranger  
**ISO** : International Standard Organisation (Organisation internationale de normalisation)  
**IEC** : Internationale Électrotechnique Commission  
**IEEE** : Institut of Electrical and Eletronics Enginner  
**SAD** : Stratégie Algérienne de Développement  
**SMQ** : Système de Management de la Qualité  
**SMQD** : Système de Management de Qualité Définie

**SGS** : Société Générale de la Surveillance

**SGP** : Société de Gestion Participation

**UE** : Union Européenne

**UHT** : Upérisation à Haute Température, Ultra Haute Température

**OMC** : Organisation Mondiale de Commerce

**MENA** : Moyen Orient et Afrique du Nord

**LRQA**: Lloyd's Register Quality Assurance

**OHSAS**: British Standard Occupational Health and Safety Assessment series

**PAP** : Programme Anti Pénurie

**PMI-PME** : Petite et Moyenne Entreprise Industrielle

**PSRE** : Pre-Start Safety Review Examen de Sécurité Avant Démarrage

**PNUD** : Programme des Nations Unis pour le Développement

**PNDA** : Plan National de Développement Agricole

**FNDA** : Fonds National de Régulation et Développement Agricole

**PAS** : Programmes d'ajustement Structurel

## **Liste des tableaux**

|   |    |
|---|----|
| <b>Tableaux : 01</b> Répartition de l'enquête selon les fonctions.....                  | 64 |
| <b>Tableaux : 02</b> Répartition de l'enquête selon le sexe.....                        | 65 |
| <b>Tableaux : 03</b> Répartition de l'enquête selon les catégories d'âge.....           | 66 |
| <b>Tableaux : 04</b> Répartition de l'enquête selon la formation.....                   | 67 |
| <b>Tableaux : 05</b> Répartition de l'enquête selon l'expérience dans le domaine.....   | 68 |
| <b>Tableaux : 06</b> Répartition de l'enquête selon l'ancienneté dans l'entreprise..... | 69 |
| <b>Tableaux : 07</b> les caractéristiques de l'enquêtés dans l'entreprise ENMTP.....    | 70 |

### Liste des figures

|   |    |
|---|----|
| <b>Figure :01</b> Révisions de la norme ISO 9001.....                               | 11 |
| <b>Figure : 02</b> Démarche de la Certification.....                                | 14 |
| <b>Figure : 03</b> Progression du nombre de certifications ISO 9001 en Algérie..... | 52 |

# **Introduction générale**

## Introduction générale

La concurrence entre les entreprises est née avec leur émergence, notamment avec la révolution industrielle qui a marqué le début du développement du capitalisme. Elle impose aux entreprises, particulièrement privées, de produire plus et avec les moindres coûts pour atteindre leur objectif, celui de réaliser le maximum de profit.

Dans l'histoire de la pensée économique, depuis Adam SMITH principalement, toutes les écoles qui défendent l'économie de marché et sa loi de « *main invisible* » qui constitue le moteur de son fonctionnement, produisent des théories traitant du sujet de la concurrence (pure, pure et parfaite, parfaite, imparfaite, ...) et des stratégies nécessaires pour y faire face à ses exigences.

Dans le contexte de la mondialisation de l'économie de marché, qui a commencé fin des années 1970 - début des années 1980, avec le Thatchérisme et le Reaganisme, la concurrence entre les entreprises, notamment industrielles, devient rude, féroce et multiformes, et ce, au niveau national qu'international. Elles se sont donc mises en quête de plus de compétitivité et d'efficacité.

Ainsi, à la logique quantitative (produire plus et à moindres coûts), s'ajoute, dans ce contexte, la logique qualitative. Une entreprise pour quelle puisse faire face à cette concurrence, de plus en plus féroce, elle doit garantir une meilleure qualité à ses produits. Cette logique qualitative impose des normes et des exigences auxquelles doivent répondre les produits de l'entreprise industrielle.

En plus des normes techniques, l'OMC parle aujourd'hui de normes écologiques, environnementales et autres. Ce qui oblige les entreprises de se conformer aux exigences des organismes externes, à savoir ceux accrédités pour accorder la **CERTIFICATION** et ceux (les **ISO**, en Anglais : International Standard Organisation, en Français : Organisation Internationale de Normalisation) habilités à formuler et établir ces normes et les remettre aux premiers. Aussi, il faut noter ici que, les ISO ne délivrent pas la certification.

La certification constitue, donc, pour l'entreprise certifiée, un gage de garantie et de confiance reconnu par ses clients et ses partenaires, en assurant à ses outputs une meilleure qualité qui répond aux normes et exigences signalées ci-dessus.

De ce qui précède, se clarifie l'objet de notre travail dont la certification et ses contours constituent son centre d'intérêt.

### **Objet du travail**

Au centre de ce travail, donc, il y a d'abord la certification des entreprises qu'il faut définir et expliciter dans tous ses aspects : ses origines et son histoire, l'évolution de son contenu, ses acteurs et les règles qu'elle impose aux différents domaines de son application. De même, nous traiterons des ISO et des Organismes d'accréditation.

Ensuite, il s'agit de relever toutes les difficultés qui caractérisent le processus d'accès à la certification et que les entreprises vivent avant de gagner la conformité ISO de ses produits. La certification comporte certainement des avantages et des inconvénients qu'il faut recenser pour que l'entreprise fasse ses choix en bonne connaissance de causes et d'effets.

Enfin, et c'est dans le contexte actuel de l'économie mondiale, en général, et de l'économie algérienne, en particulier, que nous analyserons les contraintes institutionnelles que rencontrent les entreprises algériennes dans leurs efforts de se conformer à la certification mondialisée. Ainsi, de cette vue globale nous tirons les outils d'analyse qui nous permettront d'étudier le cas de la certification de l'entreprise ENMTP de Bejaia, qui constitue l'objet précis de notre présent travail.

### **1. Problématique de travail**

L'Entreprise Nationale du Matériel des Travaux Publics (ENMTP) de Bejaia, que nous avons choisie comme champ spécifique et pratique de notre étude de cas, est une entreprise certifiée, depuis plus d'une dizaine d'année. Elle a donc une histoire et une mémoire qui peut nous renseigner sur toutes les étapes inhérentes à sa certification, celles d'avant et celles d'après cette certification.

Ainsi, notre problématique pose l'éventualité d'existence de contraintes, spécifiquement institutionnelles, que les entreprises algériennes ont connues durant leurs démarches pour acquérir leur certification. Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, que nous avons formulées à ce sujet, nous avons questionné les responsables de cette entreprise pour ce faire et avoir, par-là, des éléments de réponse à notre problématique.

## 2. Questions secondaires

Le questionnement fondamental et central, dicté par l'intitulé de ce travail, et ce, pour comprendre l'environnement institutionnel dans lequel évoluent les entreprises respectives algériennes, est le suivant :

**Quels sont les contraintes institutionnelles que les entreprises algériennes, en général, et votre entreprise, en particulier, ont – elles rencontrées dans la quête de leur certification ?**

Aussi, cette question centrale, a besoin de questions secondaires qui la complètent et qui aident à comprendre spécifiquement l'ensemble des éléments qui lui sont liés. Nous poserons, ainsi, quelques questions.

Du point de vue théorique, nous devons comprendre c'est quoi, pour les entreprises algériennes, « la Certification ? Son processus ? Ses normes ISO ? ».

Au plan pratique, nous voulons savoir « Comment l'ENMTP a vécu ce processus ? Quels sont ses résultats et ses retombés sur cette entreprise ? Quelles perspectives, la Certification, ouvre-t-elle pour l'ENMTP ? ».

Aussi, pour trouver des réponses à ces questionnements, en particulier, et à notre problématique, en général, nous nous sommes dotés d'une piste méthodologique.

## 3. Hypothèses de travail

Il s'agit d'examiner les deux pistes possibles : celle envisageant l'existence de contraintes institutionnelles compliquant l'accès à la certification et celle supposant l'absence de ces contraintes.

- **Première hypothèse : « les entreprises se heurtent effectivement à des contraintes institutionnelles qui bloquent leur certification ».**

Et là, il faut montrer la nature de ces contraintes, leur façon et leur degré de blocage du processus de certification de l'entreprise étudiée.

- **Deuxième hypothèse : « les entreprises n'ont eu aucune contrainte institutionnelle bloquant leur certification ».**

Dans ce cas nous allons nous renseigner auprès des responsables de l'ENMTP sur les raisons de cette facilité d'avoir la certification, comme sur l'éventuelle existence de contraintes, autres qu'institutionnelles.

Aussi, pour trouver des réponses à ces questionnements, en particulier, et à notre problématique, en général, nous nous sommes dotés d'une piste méthodologique.

#### **4. Méthodologie de travail**

Tout travail, notamment scientifique, commence par l'élaboration d'un plan. Notre plan de travail, nous l'avons scindé en deux étapes : la première, est celle de la compréhension théorique de sujet et la deuxième comporte la démarche à adopter sur le terrain pratique

En effet, avant de voir quelle méthode à suivre sur le terrain pratique, nous nous sommes intéressés au plan théorique. Il s'agit, alors, de faire une recherche bibliographique des livres, revues, articles, thèses et mémoires et de leurs auteurs respectifs qui ont traité de ce sujet.

La lecture de ces références nous ont permis de bien comprendre les concepts liés à ce thème et leurs utilisations de façon correcte. De même, nous avons trouvé des études de cas de certaines entreprises qui ont connu une situation similaire à celle qui constitue notre champ d'intérêt pratique, et les études intérieurs utilisé sont les documents de l'entreprise.

Aussi, pour l'aspect pratique, nous avons choisi comme terrain de recherche, l'entreprise l'ENMTP de Bejaïa, qui nous a ouvert ses portes chaque lundi et mercredi durant tout le mois d'avril 2023, pour effectuer notre stage.

Ainsi, en plus des informations par guides d'entretien que nous avons eues de la part des travailleurs, nous avons eu des réponses écrites à notre questionnaire<sup>1</sup>, de la part de la cheffe de Service de Management de Qualité de l'ENMTP.

À l'issue de tout ce travail, nous avons entamé la dernière étape, celle d'élaboration d'un plan de rédaction de notre mémoire, structuré en trois chapitres, où nous avons restitué et traité toutes les connaissances et informations récoltées.

---

<sup>1</sup> Voir Annexe 1 : Questionnaire destiné aux personnels l'entreprise ENMTP.

# **Chapitre I : Généralités sur la certification, l'iso et les normes**

## **Introduction**

Dans ce chapitre, il sera d'abord question de généralités concernant la Certification, l'ISO et ses Normes. Ensuite, nous présenterons la certification ISO 9001, ses dérivées, sa démarche, ses étapes et son importance. Enfin, nous examinerons les effets, les avantages et les inconvénients de la certification. Ce qui fera un chapitre composé de trois sections.

Dans une première section, nous présenterons des généralités sur ces trois éléments (certification, ISO et normes), où nous donnerons leurs définitions, les concepts qui leur sont liés, leurs historiques et le processus de la certification.

Dans une deuxième section, nous examinerons de façon plus approfondie ce qu'est la certification ISO, en général, et ISO 9001 et dérivés, en particulier. Aussi, nous traiterons de leurs rôles, démarches, durées, acteurs, coûts et, enfin, l'importance de la certification ISO.

De même, la troisième section va renseigner d'une manière détaillée sur les effets, les avantages et les inconvénients de la certification.

## **Section 1 : Notion base sur la certification de l'ISO et les normes**

Commençons par la certification.

### **1. Définition succincte de la certification**

De notre point de vue et selon nos lectures, la Certification est le meilleur atout recherché par les entreprises (industrielles ou pas) et les établissements (éducatifs, sanitaires, administratifs ou autres) qui produisent des biens et/ou des services et qui aspirent à leur donner une valorisation maximale sur un marché concurrentiel ou une notoriété reconnue par tous leurs clients, usagers et partenaires.

Les demandeurs de la certification sont, en effet, nombreux et divers. Toutefois, dans le cadre de notre présent travail, nous nous limiterons à l'entreprise industrielle.

Aussi, pour être certifié, l'entreprise doit solliciter des organismes habilités à le faire, les Organismes Certificateurs. Ces derniers lui sont externes. Ainsi, la majorité des auteurs et chercheurs universitaires adopte la définition qui présente la certification comme une « procédure par laquelle une tierce partie, l'organisme certificateur, donne une assurance écrite » qui stipule « qu'un système d'organisation, un processus, une personne, un produit ou un service est conforme à des exigences spécifiées dans une norme ou un référentiel ».<sup>2</sup>

Ces exigences spécifiques sont des normes arrêtées par d'autres organismes, les

---

<sup>2</sup> <http://www.univ-oeb.dz/fsesnv/wp-content/uploads/2020/04/la-certification> . PDF consulte le 1/04/2023

ISO, sur demande des certificateurs et sous le contrôle et l'aval des accréditeurs.

Nous comprenons donc, de ce fonctionnement, que la certification est le produit d'une synergie qui fédère les organismes nationaux et internationaux de normalisation. Les Organismes Nationaux de Normalisation ont créé une Fédération Mondiale où siègent, aussi, les autres organismes internationaux. Et, tous ces comités sont membres de l'ISO.

De ce fait, l'élaboration des normes internationales est, en général, confiée aux comités techniques de l'ISO. Chacun de ces comités techniques est créé pour mener une étude spécifique et tout membre intéressé par cette étude a le droit de faire partie de ce comité technique de l'ISO. Par exemple, le comité ISO chargé des études concernant le secteur électrotechnique collabore étroitement avec la commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

De plus, les organisations internationales, gouvernementales et non Gouvernementales, en liaison avec l'ISO, participent également à ses travaux.

Nous voyons, donc, que la certification relie, au minimum, quatre acteurs : l'entreprise qui veut être certifiée ; les ISO qui établissent les normes mais ne donne pas la certification ; les accréditeurs qui accréditent les certificateurs et, enfin, ces derniers qui établissent le certificat à l'entreprise, après avoir fait son audit par des auditeurs qualifiés et reconnus et vérifié leur totale conformité aux normes de l'ISO spécifique à son activité.

Par ailleurs, une fois que le certificat est accordé à l'entreprise, celui-ci sera valable trois (03) ans, avec un suivi annuel par l'auditeur. Si celui-ci constate des anomalies qui montrent que l'entreprise s'est écartée des normes et exigences requises, il intervient pour apporter des actions correctives. Au bout de ces trois années, si le système fonctionne correctement, le certificat est reconductible pour l'entreprise en question et, un nouveau cycle de certification recommence.

Tout ceci montre que la certification est un acte crucial. Selon l'ISO, « la certification est un instrument utile qui, en démontrant que votre produit ou service répond aux attentes de vos clients, renforce votre crédibilité. Dans certains secteurs, elle est même une obligation légale ou contractuelle ».<sup>3</sup> De même, la certification est susceptible de conduire une entreprise à l'efficacité et à l'efficience et, ainsi, vers l'excellence.

Enfin, dans tout ce qui précède, nous comprenons que l'ISO, est l'acteur principal de la certification. Voyons, donc, de quoi il s'agit.

---

<sup>3</sup><https://www.iso.org/fr/certification.html>

## **2. Présentation et Historique de l'ISO**

Dans l'introduction, nous avons expliqué ce que veut dire l'abréviation ISO. Dans cette section nous donnerons sa genèse, son but et son historique.

### **2.1. Genèse et but de l'ISO**

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) est le plus grand organisme de normalisation au monde. Il a été créé en 1947 à Genève, il a pour but la production des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux.<sup>4</sup>

L'ISO est, de ce fait, composée de représentants d'organisations industrielles et économiques de tout type. Ces membres représentent diverses institutions : gouvernements, instances de réglementation, dirigeants de l'économie, professionnels de l'évaluation de la conformité, fournisseurs et acheteurs de produits et services, dans les secteurs tant publics que privés.

### **2.2. Historique de l'ISO**

La naissance de cet organisme est passée par plusieurs étapes.

En 1912, s'est tenue la réunion de l'American Institute of Electrical Engineer (aujourd'hui, - Institut of Electrical and Electronics - IEEE) avec les autres instituts professionnels, dans le but d'établir une organisation nationale apte à définir des standards industriels communs.

En octobre 1918, il y a eu la création de l'American Engineering Standards Commette (AESC). En tant que coordinateur, son rôle était de lutter de manière impartiale contre les imprécisions en matière de conception et de niveau d'acceptabilité des produits et matériels.

En 1928, l'AESC a pris le nom d'American Standards Association (ASA). Dès le début de la seconde guerre mondiale, l'ASA) développa les standards militaires (War Standards Procédure) pour encadrer la production américaine dans le cadre de l'effort de guerre. On parlait alors de « military standards ».

En 1946, juste après la fin de la guerre mondiale, l'ASA et l'AFNOR (de France) ainsi que le British Standard Institue participent à Londres avec les instituts de normalisation de 22 autres pays à la création de l'ISO. Elle fut officiellement créée le 23 février 1947.

---

<sup>4 4</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org)

La dénomination ISO a été retenue en 1946 en tant qu'initiales d'International Organisation for Standardisation. Mais le nom d'ISO a été choisi en raison de sa similitude avec le mot grec «iso» signifiant « égale ».

L'ISO, comme nous avons vu ci-dessus, est le seul organisme habilité à produire les normes auxquelles doit se conformer l'entreprise pour qu'elle soit certifiée. Donnons, ci-après, quelques généralités sur les normes de l'ISO.

### **3. Définition des normes**

De façon générale, les normes sont des accords documentés, concernant des spécifications techniques ou des critères précis, destinés à être utilisés, systématiquement, en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques, pour s'assurer que des matériaux, produits, processus et services soient aptes à leur emploi, au niveau international. Les normes internationales contribuent, ainsi, à nous simplifier la vie et à accroître la fiabilité et l'efficacité des biens et services que nous utilisons.<sup>5</sup>

Par exemple, le format des cartes de crédit, des cartes de prépaiement téléphonique et des cartes dites « intelligentes » utilisées mondialement, est exigé par la norme ISO. Aussi, c'est le fait d'adhérer à cette norme, qui définit des caractéristiques de ces cartes, telles que l'épaisseur optimale (0,76 mm), qui signifie qu'elles pourront être utilisées dans le monde entier.

Les règles et lignes directrices volontaires, que contiennent les normes ISO, sont d'une grande importance. Elles aident l'entreprise à s'assurer :

- Des produits plus sûrs, plus sains et plus respectueux de l'environnement ;
- D'une qualité et d'une fiabilité améliorée ;
- D'une meilleure compatibilité de fonctionnement entre les produits ;
- D'une plus grande cohérence dans la livraison des services ;
- D'un accès facilité aux biens et services et à un plus grand choix ;
- D'une meilleure information sur les produits ;
- De coûts moindres pour les consommateurs.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> S. GHOMARI, E.F. MAMI, « Qualité et normes ISO », actes du symposium international sur : qualité et maintenance au service de l'entreprise, Tome 1, Qualima'01, Tlemcen les 21 et 22 novembre 2004, Page 167

<sup>6</sup> S. GHOMARI, E.F. MAMI, « Qualité et normes ISO », actes du symposium international sur : qualité et maintenance au service de l'entreprise, Tome 1, Qualima'01, Tlemcen les 21 et 22 novembre 2004 op.cit., Page 176.

Cependant, il n'y a pas qu'une seule norme, les normes sont diverses.

### **3.1. Les différents types de normes**

On distingue plusieurs types de normes, et ce, selon leur mode d'élaboration et leur espace de reconnaissance. Nous avons, par exemple :

- Les Normes spécifiques à une entreprise ;
- Les Normes professionnelles ;
- Les Normes nationales, comme AFNOR, IANOR ;
- Les Normes internationales, comme ISO, EFQM, EMAS.

### **3.2. Historique de la norme ISO**

Si la création de l'ISO est officialisée au lendemain de la 2<sup>ème</sup> Guerre Mondiale (dénomination retenue en 1946 et création officielle en 1947), l'établissement de la première norme ISO, à savoir l'ISO 9001, a eu lieu en 1987. Depuis, elle a été révisée régulièrement pour rester en cohérence avec l'évolution du contexte socio-économique. Jusqu'à ce jour, quatre (04) versions de la norme sont apparues.<sup>7</sup> Elle atteste de ce que ses produits et ses services répondent aux exigences relatives à la qualité (ISO 9000), l'hygiène et la sécurité (ISO 22000), la sécurité et la santé au travail (OHSAS 18000) et le respect de l'environnement (ISO 14000, EMAS).<sup>8</sup>

-ISO 9001, Version 1994 : première révision de la norme. A cette période elle était orientée vers la maîtrise des procédés de production et les actions préventives.

-ISO 9001 Version 2000 (la transition vers ISO 9001-2008) : définit les exigences pour les systèmes de management de la qualité. Elle est actuellement fermement établie comme la norme applicable mondialement pour donner l'assurance de la capacité de répondre à des exigences qualité et augmenter la satisfaction des clients dans les rapports clients-fournisseurs

---

<sup>7</sup>Management de la qualité : quel futur pour la norme ISO 9001 ? [En ligne]. Disponible sur :<http://portail-des-pme.fr/reglementation/management-de-la-qualite-quel-futur-pour-la-normeiso-9001>. Consulté le: 2/03/2023

<sup>8</sup>FERRAH A & ADLI Z.(2013). Normes et certification : l'Algérie. Accès : <https://www.academia.edu/31968351/> Page 6.

- ISO 14001 (version 2004) : définit les exigences pour les systèmes de management environnemental. Elle confirme sa pertinence globale pour les entreprises et organismes soucieux que leurs opérations favorisent un environnement durable.

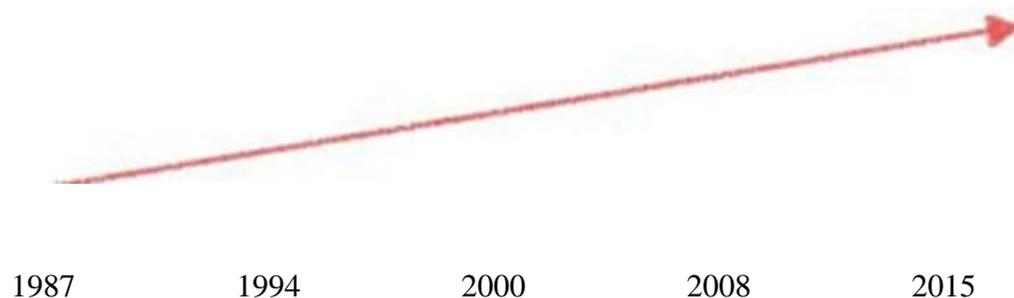
- ISO 22000 : est une norme internationale relative à la sécurité alimentaire. Elle est applicable pour tous les organismes de la filière agro-alimentaire et, c'est la seule norme internationale portant sur le management de la sécurité des denrées. Cette norme vise à créer et maintenir un système de management de la sécurité alimentaire. Elle met l'accent sur les compétences du personnel et sur la recherche continue d'informations concernant les produits alimentaires (nouvelles lois, normes, règlements, etc.).

- ISO 9001 Version 2008 : Il n'y a pas eu de grandes modifications. En revanche, des précisions ont été apportées pour une meilleure compréhension des exigences.

- ISO 9001 Version 2015 : Version actuelle de la norme. Une modification de la structure, des concepts mis à jour et l'intégration de nouvelles exigences.

La figure suivante présente le processus de révisions de la norme 9001.

**Figure 01** : Révisions de la norme ISO 9001



**Source** : auteur (révisions de la norme en 2014)

Cette figure nous renseigne sur le positionnement important de l'ISO 9001. Il est, en effet, incontournable pour assurer la pérennité de tout organisme.

Son but, qui fera l'objet de la section suivante, est de développer perpétuellement la rentabilité, la satisfaction et la fidélisation des clients.

## **Section 2 : De la certification ISO en général et ISO 9001 en particulier**

L'entreprise se situe aujourd'hui dans un environnement de moins en moins sûr (crise et prise de risque accrues, dépendance aux fluctuations internationales, concurrence, clientèle peu fidèle) ; de moins en moins stable (évolution technologique, évolution des attentes) ; de plus en plus complexe (hautes technologies, contexte législatif, rigidité des administrations).

Pour la compréhension de cette complexité, nous ferons, d'abord quelques remarques qui vont nous l'éclaircir.

## **1. La complexité de l'environnement de l'entreprise et la nécessité de la certification**

Avec la concurrence accentuée par les nouvelles technologies, l'entreprise se doit de se renouveler et rechercher la plus grande stabilité qui ne peut exister sans la confiance des parties prenantes : clients, actionnaires, fournisseurs, personnel. L'enjeu de toute entreprise est donc de savoir comment donner la confiance nécessaire à ses parties prenantes.

C'est en cherchant à faire face à ces contraintes, que toute entreprise comprend qu'elle ne peut se passer des bienfaits de la certification. De ce fait, cette dernière a pris une ampleur importante dans le monde économique et industriel. Près d'un million deux cent mille (1200000) organisations sont certifiées ISO 9001 de 2013 à 2015. L'adoption du standard ISO 9001 s'est étendue à des secteurs d'activité de plus en plus diversifiés.

Le processus de la certification mis en œuvre selon l'ISO 9001 permet de vérifier que le système qualité est conforme à ses exigences, et qu'il est bien entretenu et efficace.

Comme nous l'avons vu ci-dessus, la certification ISO 9001 est délivrée pour une durée de 3 ans, un audit de suivi est prévu chaque année. A l'issue de ces trois ans, un nouveau cycle de certification recommence.

La certification permet d'identifier les processus au sein de toute entreprise et de faire ressortir les éléments susceptibles d'être améliorés. Elle atteste de la garantie d'une démarche de la qualité des services et des produits ; elle est, ainsi, une démarche permanente et systématique dans toute entreprise ou organisation.

Ainsi au-delà de ces considérations, le principe d'une certification est de donner aux clients d'une entreprise une assurance sur la qualité.<sup>9</sup> C'est-à-dire que la certification prouve, témoigne, établit que l'entreprise certifiée répond, par certains de ces aspects, procédures, produits, services etc., aux normes exigées.

Par exemple, la certification représente la nouvelle stratégie adoptée par l'Entreprises Nationale des Matériels de Travaux Publics (objet de notre cas pratique) pour faire face aux exigences et problèmes de son environnement, à l'exemple de sa clientèle et autres partenaires et acteurs, de plus en plus intransigeants en matière de sécurité des matériaux et de qualité.

---

<sup>9</sup>Gaëlle Balineau, Thierry Brugvin, Mantiaba Coulibaly, Bovy Matringe-sok. (2012). D'après l'agence de normalisation (Afnor), Page 25 à 34.

Ainsi afin de mieux appréhender comment cette stratégie est adoptée, il en convient de se saisir de ces principes qui lui sont rattachés : le principe de qualité : qualité totale, outils de la qualité ; de son SMQ (système de management de la qualité : ses principes, son apport et sa mise en place. Nous avons, aussi, les normes de cette qualité : normes ISO 9001 et ISO 22000, de même, nous devons savoir les étapes qu'elle a traversées, ses effets et sa place dans les entreprises internationales et Algériennes.

La conformité à la norme ISO 9001 répond à ce besoin des acteurs économiques. Elle fournit la preuve de l'efficacité du fonctionnement interne de l'entreprise et peut se traduire par la fidélisation et l'élargissement de la base client de cette dernière.

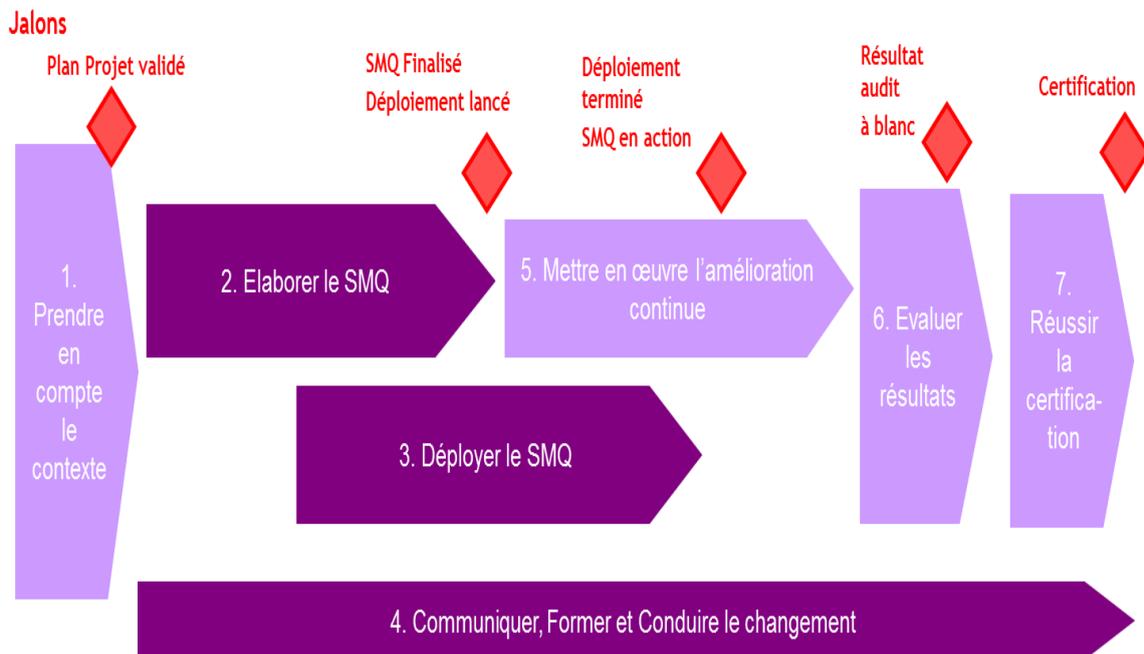
Toutefois, l'entreprise ne peut pas se conformer à cette norme et être certifiée du jour au lendemain. Il est nécessaire d'adopter une démarche claire et cohérente.

## **2. La démarche de la certification**

La certification est une méthode pour démontrer que le SMQ est conforme aux exigences de la norme ISO 9001. Cette certification est reconnue par un organisme national accrédité et délivrée après un audit de certification.

Être certifié, signifie qu'au terme du processus, un auditeur externe viendra régulièrement pour auditer le processus de l'organisation et vérifier le respect aux exigences de la norme 9001, comme le montre la figure suivante qui nous renseigne sur toutes les étapes à suivre et tâches à réaliser par l'entreprise concernée.

**Figure 02 : démarche de la certification**



Source : <https://aqm.fr/organisation-et-processus/certification-iso-9001>

Consulte le 30/03/2023.

En effet, cette figure nous clarifie la complexité du processus de certification, conformément à l'ISO 9001 et, la démarche à suivre et à réussir par l'entreprise, avant l'arrivée de l'auditeur chargé, après contrôle et vérification, de donner (ou pas, en cas échéant) son aval à cette certification.

Il est évidemment clair qu'une démarche de certification est un travail de fond. Elle touche toutes les personnes et tous les processus du périmètre à certifier.

La gestion de la qualité est un enjeu majeur. C'est pourquoi la mise en place d'une certification selon ISO 9001 est un projet d'entreprise qui se prépare.

Pour rappel, la certification selon ISO se base sur le référentiel ISO 9001. De même, une démarche de certification ISO 9001, en général, prend une durée de 18 mois. Cette période dépend de plusieurs facteurs, comme la taille, le domaine d'activité de l'organisation, l'engagement et la motivation du personnel, etc.

La responsabilité de l'entreprise y est totalement engagée, car conquérir la certification représente, pour elle, une attestation de reconnaissance nationale et internationale de sa performance. Et ce, parce que l'ISO 9001 assure de bonnes pratiques de management, l'assurance de la qualité des produits ou services et, par conséquent, la satisfaction du client.

Les exigences de la norme ISO 9001 constituent un référentiel qui est reconnu mondialement. Par exemple, dans le cas français, le COFRAC donne trois conseils importants à suivre avant de choisir un organisme de certification. Il s'agit de :

- Vérifier quel organisme, sollicité pour la certification, est bien accrédité par le COFRAC, en tant qu'organisme certificateur selon le référentiel ISO 9001 : 2000.<sup>10</sup>
- Mettre deux ou trois organismes en concurrence sur la compréhension de métiers et choisir le plus compétent ;
- Ne pas retenir celui qui paraît le plus accommodant, notamment en nombre de jours d'audit.

Au niveau mondial, les organismes de certification accrédités sont : AFNOR ; BVQI ; SGS ; AFAQ ; BSI ; LRQA.

### **Section 3 : Effets, avantages et inconvénients de la certification**

Voyons, d'abord, ses effets.

#### **1. Les effets de la certification**

Parmi les effets de la certification<sup>11</sup>, il y a les coûts et les impacts économiques très mal connus.

##### **1.1. Les coûts de la certification**

Pour Pierre LONGIN & Henri DENET (2008), pour estimer le coût d'une certification, il faut considérer les coûts internes et les coûts externes.<sup>12</sup>

Les coûts internes, sont inhérents au temps passé par les différents collaborateurs (direction, encadrement, qualitatifs, formateurs, auditeurs internes, superviseurs) ;

Les coûts externes, sont les coûts de la réalisation et l'animation de modules de formation ou de sensibilisation du personnel, ceux de l'achat d'équipements de gestion documentaire et d'instruments de mesure. Il y a aussi les coûts associés à l'organisme de certification, aux audits et aux cotisations annuelles.

##### **1.2. Les impacts économiques**

Ces impacts peuvent être positifs ou négatifs.

---

<sup>10</sup> La liste des organismes accrédités est accessible sur le site du Cofrac : [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

<sup>11</sup> CAFFET, M & CHAMBRARLHAC, Y, (1997), Certification, qualité et emploi. Édition Economica, Lyon. Page 37.

<sup>12</sup> Naima Chelik, mémoire de magister, (2011/2012), « Normalisation et performance de l'entreprise publique algérienne », Page 36.

Les **impacts négatifs** se manifestent, par exemple, quand le niveau des investissements financiers est faible, cela constitue un frein pour les PME ; quand une évaluation est intuitive, elle peut aboutir à des conclusions subjectives ; quand il y a absences ou insuffisances de clarification des rôles et des tâches, cela impacte la durée du temps de travail et la qualité du travail et empêche la bonne communication-coordination-concertation interne, en particulier transversale, de se réaliser. De même, ce dernier cas de figure, peut induire de très faibles retombées commerciales (décroissement de la clientèle ou du CA/client), notamment devant une clientèle qui devient plus exigeante sur la qualité des produits. Enfin, quand les normes sont rigides, elles engendrent une baisse de la réactivité commerciale.

Quant aux **impacts positifs** de la certification, ils sont nombreux et se résument, d'après la majorité des études menées, à l'existence d'une relation positive entre la mise en œuvre du système qualité et sa certification qui s'exprime par l'amélioration des pratiques de gestion et des performances organisationnelles. Pour ce qui en est de la performance financière, la certification induirait une amélioration substantielle du rendement financier des entreprises certifiées, en comparaison à celles non certifiées qui, elles, remarquent une dégradation graduelle du rendement.<sup>13</sup>

## **2. Avantages de la mise en place de la certification**

L'obtention d'une certification selon ISO offre un avantage concurrentiel à l'entreprise. En effet, à valeur égale, les clients ont tendance à privilégier les sociétés ayant fait l'objet d'un contrôle par un organisme indépendant et attestant du respect du cahier de charges ainsi que des normes.

La procédure les rassure et témoigne du sérieux de l'entité. En outre, il s'agit d'un gage de qualité, crédibilité et de preuve d'une certaine éthique.

Pour ne rien gâcher, le processus de certification offre aussi son lot d'avantages en interne. En premier lieu, les démarches favorisent l'engagement des collaborateurs ainsi que leur productivité, ces derniers travaillent main dans la main en vue d'atteindre des objectifs communs. Ensuite, une certification peut aider l'entreprise à se structurer avec la mise en place de processus uniformes et de documents types.

---

<sup>13</sup> ROLLAND, S. TRAN, S. (2007). La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Accès <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00143050>

Tout un chacun est de ce fait, à moyen et long terme, mieux organisé dans son travail, comme l'explique Alexis Roche (2013) : « Cette démarche nous apporte un vrai cadre de travail qui nous permet de gagner en efficacité et en performance (...) Nos équipes ont appris à mieux communiquer entre elles autour d'un but commun ».

A côté de cela, les certifications d'entreprises peuvent faciliter les missions des Ressources Humaines en termes de recrutements. En effet, les candidats talentueux peuvent se reconnaître dans certaines valeurs et donc privilégier une entreprise plutôt qu'une autre.

Enfin, l'obligation d'amélioration continue liée à la Certification pousse les équipes à se challenger quotidiennement et à innover.

La certification permet à toute entreprise de gérer l'obtention de la qualité de ses produits, de ses services à l'aide d'un modèle reconnu ayant fait ses preuves, mais c'est aussi et surtout apporter la preuve de cette qualité au client et à l'actionnaire, en lui garantissant un niveau d'organisation agréé par un organisme neutre.

La certification aide à donner de la confiance au client ; rendre l'entreprise plus « Robuste » par la formalisation, la transparence de la politique qualité et, surtout, la mise en mémoire du « Savoir-faire » de l'entreprise.<sup>14</sup>

### **3. Les inconvénients de la mise en place de la certification**

La complexité des procédures et l'amoncellement de documents liés à l'obtention de la certification ISO 9001, constituent parfois une entrave au système de management de la qualité que les responsables qualité veulent instaurer. Nous citons quelques inconvénients que l'entreprise peut rencontrer :

- La non intégration de la démarche de certification dans la stratégie générale de l'entreprise, conduit le dirigeant, pressé par la concurrence ou par un gros client, à obtenir son certificat à moindre frais et sans perturbation pour son organisation. La certification est obtenue par un système artificiel qui survit rarement à l'audit de suivi.

- Cela coûte cher. En général, une certification demande un investissement. Il faut payer l'auditeur certificateur et son organisme pendant trois (03) années durant (un cycle entier de certification), acheter la norme correspondante, mettre des ressources humaines et matérielles pour la mise en place et le maintien de la certification.

- Ensuite, il est de plus en plus difficile de définir le retour sur investissement de ses coûts. On aura beau argumenter que tout ce qui est mis en place grâce au système de

---

<sup>14</sup>Faid Ouarda, Kenouche Nedjima. (2021/2022). Les conditions de réussite de la démarche de certification dans les entreprises de la wilaya de Bejaia : cas « Tchîn-Lait » Candia-Bejaia SPA.

management permet de capitaliser, de diminuer les risques et de gagner du temps, la somme de tous les petits gains effectués est rarement faite. En fait, celui qui paye se met dans une position de perte, et comme l'explique la théorie du renversement, le payeur préfère prendre le risque de ne rien perdre de suite et peut-être beaucoup plus tard que de perdre uniquement, mais de façon sûre, un peu d'argent de suite. Ce n'est pas toujours rationnel, mais c'est humain.

- Les audits annuels perturbent les plannings. Il faut se rendre disponible plusieurs jours, le temps que l'audit se termine. Mais les auditeurs sont, en général, assez conciliants et permettent lors d'une réunion d'ouverture de revoir le planning d'audit et de libérer rapidement les personnes qui le souhaiteraient.

Au final, une personne auditée sera interviewée une à deux heures maximums, ce qui est, en général, faisable, surtout quand des dispositions ont été prises en avance.

Tous les clients comprennent que si nous sommes occupés par un audit, nous les recontacterons un peu plus tard. Au final, seul le représentant du système mis en place est occupé ces quelques jours à plein temps et, en général, cela fait partie de son travail.

- On a un sentiment de flicage et d'ingérence dans notre organisation. Nous nous interrogeons, par exemple, « Pour qui se prend-t-il cet auditeur pour me donner des leçons sur ma façon de gérer mon entreprise ? Il n'est en effet jamais agréable d'entendre que quelque chose ne tourne pas rond chez soi. Le but de tout audit est de faire le point, à un instant t, de l'organisation mise en place, de prendre du recul et de noter quels sont les points améliorables.

A condition qu'on ne soit pas persuadé d'être le meilleur en toute chose, ce qui est forcément impossible, toute remarque doit être prise comme une vérité mettant en avant un point faible. Il vaut alors mieux que cela se passe avec un auditeur qui joue le rôle de client mystère qu'avec un vrai client. Les conséquences économiques pourraient être bien différentes.

- L'inconvénient majeur n'est pas d'obtenir la certification, mais plutôt de la perdre. On se dit aussi que maintenant on n'a plus besoin de ce consultant extérieur et qu'on va pouvoir se passer de ses services, et puis, notre stagiaire a fini son stage couronné de succès par l'obtention de la certification, En se laissant aller ainsi, alors que le plus dur ne fait que commencer, il se peut parfois que la certification soit perdue. Il faut, en général, dix (10) fois plus d'efforts pour gagner un nouveau client plutôt qu'en conserver un. Inutile de dire qu'il en faudra vingt (20) fois plus si vous perdez la certification.

## **Conclusion**

De ce chapitre, nous avons appris ce qu'est la certification, l'ISO et les normes et leurs importances pour l'entreprise, en particulier, et l'économie d'un pays, en général, dans le contexte économique national et mondial actuel.

Ces trois concepts, constitue un tout permettant de mettre en lumière l'évolution des conditions dans lesquelles s'exerce la concurrence, non seulement entre les entreprises, mais aussi, entre les pays dans le contexte de la nouvelle ère d'une économie de marché mondialisée.

Aussi, cet enseignement va nous servir à mieux travailler les deux autres chapitres qui restent de ce travail.

## **Chapitre II : Historique de l'économie Algérienne**

## **Introduction**

Pour discuter du « développement de la certification dans les entreprises algériennes », objet de ce deuxième chapitre, nous devons passer en revue le contexte économique dans lequel ces entreprises sont nées et ont évolué, avant leur certification.

Donc dans cet historique de l'économie algérienne, nous n'allons pas faire une étude approfondie. Ce n'est pas l'objet de notre travail. Par contre, nous chercherons à relever particulièrement les faits et les politiques économiques qui ont un impact sur la genèse, le déroulement et le bilan de la certification des entreprises algériennes,

Pour ce faire, nous allons identifier deux périodes distinctes qui ont marqué l'histoire de l'économie de l'Algérie après son indépendance. Nous organiserons cette présentation en trois sections. La première période, celle de 1962 – 1978, fera l'objet de la première section, la deuxième période allant de 1979 à ce jour, sera restituée dans les deux sections restantes où la deuxième section prendra en charge la période d'avant le rééchelonnement (1979 – 1994) et la troisième celle allant de 1995 à ce jour.

### **Section : 1- L'économie algérienne entre 1962 et 1978<sup>15</sup>**

Deux sous période vont subdiviser cette période

#### **1. De l'indépendance au coup d'Etat du 19 juin 1965**

L'Algérie n'est pas née le 03 juillet 1962. L'histoire de l'ensemble auquel elle appartient (l'Afrique du Nord) commence avec la naissance du premier homme sur terre, il y a sept (07) millions d'années. De même son économie s'est construite à travers toute cette histoire édifiée par ses habitants. Toutefois, nous n'allons pas remonter à ces temps anciens, nous disons uniquement qu'au lendemain de l'indépendance, l'économie algérienne a hérité d'un legs colonial très contraignant : une économie extravertie, au service des intérêts de la France ; absence d'un secteur industriel productif ; absence de l'emploi, donc un taux de chômage très élevé ; une population analphabète et une agriculture déstructurée.<sup>16</sup> Ce legs colonial peut ainsi

---

<sup>15</sup> L'essentiel de ce chapitre est tiré du module « Économie algérienne » de l'enseignant m.s. akrouf.

<sup>16</sup> Lemnour Merouche (2002,2007), recherches sur l'Algérie à l'époque ottomane, Tome 1 Monnaies et prix, Recherches sur l'Algérie à l'époque ottomane, Tome 2, la course.

<sup>16</sup>Dont celui de l'hétérogénéité des sources, notamment statistiques, n'est pas des moindres.

S'inscrire sur le registre du fondement des causes du sous-développement de l'Algérie.<sup>17</sup> Le reste, comme le dit F. TALAHITE, c'est le travail de chercheurs sur l'économie précoloniale ou coloniale dans la perspective,

D'une histoire économique de l'Algérie, avec tous ses redoutables problèmes méthodologiques, que cela suppose.<sup>18</sup>

Cette période inaugurée par l'autogestion spontanée des travailleurs, notamment dans la relance de l'agriculture, mais aussi dans tous les secteurs pour ne pas arrêter leur fonctionnement, est suivie par la nationalisation tous azimuts de toutes les propriétés de production de biens ou de services, par les pouvoirs publics sous la présidence d'Ahmed BEN BELLA. L'autogestion fut récupérée par ce dernier pour la casser en instituant des DAS (Domaines Autogérés Socialistes). Sinon, en dehors de SONATRACH (1963-1064), aucune entreprise n'a été créée durant cette période ni aucune stratégie n'a été mise en œuvre. Toutefois, tout se faisait au nom du socialisme.

## **2. l'économie planifiée et administrée durant la présidence de Boumediene**

Après son coup d'État, qualifié de « redressement révolutionnaire », Houari BOUMEDIENNE, en tant que Chef d'État, et son gouvernement commencèrent à réfléchir à la mise sur pieds d'une stratégie globale de développement de l'Algérie. Celle-ci, qui a ses origines dans le programme de Tripoli de juillet 1962 et comme théoricien Gérard Destin DEBERNIS, est mise en œuvre en 1967. Elle a pour objectif stratégique de réaliser trois révolutions : la Révolution Industrielle comme moteur d'entraînement du développement économique et sociale de l'Algérie ; la Révolution Agraire en vue d'atteindre l'indépendance et la souveraineté alimentaire et, enfin, la Révolution Culturelle pour vaincre l'analphabétisme en optant pour la démocratisation de l'enseignement par sa gratuité et l'accès en son sein de toutes les algériennes et tous les algériens en âge de scolarisation.

Aussi, cette SAD (Stratégie Algérienne de Développement) s'est dotée d'une planification de son programme de développement. Trois plans ont structuré cette période :

---

<sup>17</sup> Abdellatif Benachenhou, (1978) Marchal Reboul Ninette et Ahmed Henni (1982,1986) la colonisation agraire et le sous-développement en Algérie.

<sup>18</sup>Dont celui de l'hétérogénéité des sources, notamment statistiques, n'est pas des moindres.

- **Le plan triennal (1967 – 1969)**, est considéré comme un plan expérimental et de démarrage de la mise en application des objectifs de la SAD, avec un programme d'investissements industriels, agraires et culturels.

**Le premier plan quadriennal (1970 - 1974)**, continuant le plan triennal, tout en corrigeant ses erreurs et ses manques, a été doté de montants d'investissements plus importants que le précédent, notamment dans l'industrie lourde, considérée comme

Structurante, avec trois pôles d'entraînement, couvrant les trois régions, Oran Alger et Annaba.

- **Le deuxième plan quadriennal (1974 - 1977)**, tout en reprenant le reste à réaliser du premier, les pouvoirs publics, encouragés par les effets de la nationalisation du pétrole décidée par le Chef d'État en Houari Boumedienne en date du 24 février 1971 et du premier Choc Pétrolier de 1973, lui ont alloué des montants financiers encore plus importants que les deux premiers.

Ainsi, à la fin de cette période, l'Algérie s'est dotée d'une base industrielle effective et importante, avec des entreprises nationales (publiques) couvrant divers secteurs stratégiques et diverses régions du pays : la SONATRACH (hydrocarbures), le Complexe d'El-Hadjar (sidérurgie), la SONACOME (camions et bus), la **SNS (matériel sidérurgique, métallurgique et autres pour le secteur des Travaux Publics et du Bâtiment, devenue aujourd'hui ENMTP, lieu de notre stage et de notre cas d'étude)**, SONELEC (électroménager et électronique), SONITEX (textile), SONIPEC (chaussures) et autres.

De même, au côté de cette révolution industrielle, un développement remarquable a été réalisé dans le cadre des deux autres révolutions, agraire et culturelle. Toutefois, pour plusieurs problèmes et facteurs, internes et externes à l'Algérie, un cumul de restes à réaliser a atteint 70 % du programme d'investissements prévus dans ces trois plans. Ce qui fait que pour les deux années 1977 – 1978, les pouvoirs publics algériens n'ont pas décidé d'un nouveau plan, mais cette période est programmée pour rattraper ce retard et se consacrer à ce reste à réaliser. Mais la mort subite du Président Boumedienne (annoncée le 28 décembre 1978) marque la fin de cette période et annonce une nouvelle.

## **Section : 2- La d'avant le rééchelonnement : de 1979 à 1994**

Cette période ; même si elle a marqué une rupture avec la période précédente, en abandonnant le processus de la SAD ; n'a pas fait mieux et n'a même pas tracé une voie claire et perceptible ou, encore moins, un modèle de développement économique permettant, aux

Chercheurs, de l'étudier, faire son bilan et sa critique. Certes, les différents gouvernements qui se sont succédés, de 1979 à ce jour, prétendent tous œuvrer pour réussir le passage à l'économie de Marché. Mais, dans les faits, leurs politiques économiques mises en œuvre n'ont qu'une seule constante, celle de s'éloigner de plus en plus de la SAD, sans réaliser ce passage à une vraie économie de Marché. Cependant, le rapport de l'Algérie avec les institutions financières mondiales peut nous permettre de distinguer entre deux étapes : Celle de la présidence de Chadli et celle d'après.

### **1. La présidence de Chadli : du 1979 à 1992**

L'économie planifiée et administrée, adoptée durant la première période postindépendance de l'Algérie, n'a pas été socialiste. Certes, elle a adopté une politique économique et sociale progressiste, mais il s'agit d'une politique Keynésienne d'industrialisation et de plein emploi construisant un capitalisme d'État. Donc, l'économie de Marché, objet de cette deuxième étape, trouve ses origines latentes dans le cœur de la première et a commencé à voir le jour de façon patente à la fin des années 1970 et notamment au début des années 1980. Mais sa manifestation réelle ne s'est exprimée de façon théorique forte qu'au cours de la période 1988-91.

Ainsi, nous allons scinder cette période d'avant le rééchelonnement qui constitue un fait crucial de l'Algérie indépendante<sup>19</sup>, en deux moments distinctes : celui d'avant et celui d'après l'installation d'un gouvernement de réformateurs.

#### **1.1. De la présidence de Chadli au Gouvernement Hamrouche**

En effet, après le décès de Boumedienne, une de lutte de succession est déclenchée entre deux clans au sein du pouvoir algérien. Le premier clan, ayant pour chef de file le secrétaire général du FLN de l'époque – Mohand Salah Yahiaoui – est pour la continuité du capitalisme d'État du président défunt. Le deuxième, s'est mis derrière Abdelaziz Bouteflika, voulant un capitalisme libéral. Mais, les deux protagonistes ont échoué. C'est le militaire Chadli qui est choisi par les vrais décideurs pour la succession de Boumedienne. Après

---

<sup>19</sup>Fatiha Talahite, Thème : Reformes et transformations économiques en Algérie. Université de Paris 13-Nord, Page : 4

l'élection de ce candidat unique (conformément à la constitution du temps du parti unique) et son investiture, le 29 février 1979, une politique d'ouverture économique (au marché) est mise sur pieds. Sur le terrain, elle s'est exprimée par une restructuration économique visant de faire éclater les entreprises nationales (considérées géantes) en petites entreprises, à l'exemple de SONTRACH qui a créé NAFTAL pour lui déléguer sa fonction de commercialisation et SONELEC qui est subdivisée en deux entreprises ENIEM (électroménager) et ENIE (électronique). De même, dans le secteur agricole, les grands Domaines Agricoles Socialistes (DAS) sont éclatés en EAC (Exploitation Agricole Collectif) et EAI (Exploitation Agricole Individuel). Cet éclatement des grandes infrastructures économiques vise la perspective de leur privatisation future.

Durant cette période aussi, il n'y a pas eu de création de nouvelles entreprises, y compris privées, en dehors de petites entités familiales exerçant dans le commerce. Dans ce cadre du commerce, profitant du second choc pétrolier ayant lieu l'année de son investiture

(1979), le président Chadli et son gouvernement, au lieu de rembourser les dettes du pays, ils mettent en avant un Programme Anti Pénurie (PAP) pour s'attaquer à la pénurie, généralement de produit de luxe, qui a caractérisé la période précédente, et ce, conformément à son slogan « pour une vie meilleure ». Ainsi, tout en gardant le monopole de l'État sur le commerce extérieur, il utilise l'aisance financière générée par ce choc dans les importations tous azimuts de ces produits, donnant au peuple l'illusion d'une vraie « vie meilleure ».

Mais ceci n'a pas duré longtemps. En 1985, la chute brutale du prix du pétrole, de 42 dollars à 13 dollars au début et jusqu'à 09 dollars après, à laquelle s'ajoute celle du dollar, non anticipée par le gouvernement, lequel continuera longtemps à escompter un redressement des cours, exerce un choc sur l'économie<sup>20</sup>. Les exportations baissent de

55,5% en valeur. Après l'élection de ce candidat unique (conformément à la constitution du temps du parti unique) et son investiture, le 29 février 1979, une politique d'ouverture économique (au marché) est mise sur pieds. Sur le terrain, elle s'est exprimée par une restructuration économique visant de faire éclater les entreprises nationales (considérées géantes) en petites entreprises, à l'exemple de SONTRACH qui a créé NAFTAL pour lui déléguer sa fonction de commercialisation et SONELEC qui est subdivisée en deux entreprises ENIEM (électroménager) et ENIE (électronique). De même, dans le secteur agricole, les grands Domaines Agricoles Socialistes (DAS) sont éclatés en EAC (Exploitation

---

<sup>20</sup> Nous préférons parler de « crash » pétrolier pour désigner une baisse brutale et importante du prix du pétrole ayant des effets sur l'économie, plutôt que de « contre-choc », qui est le terme consacré lorsqu'on se place du point de vue des pays consommateurs.

Agricole Collectif) et EAI (Exploitation Agricole Individuel). Cet éclatement des grandes infrastructures économiques vise la perspective de leur privatisation future.

Redressement des cours, exerce un choc sur l'économie<sup>21</sup>. Les exportations baissent de 55,5% en valeur entre Les importations, en effet, sont vitales, tant pour le secteur industriel (intrants, biens d'équipement) que pour assurer l'approvisionnement en biens alimentaires de base, médicaments et autres biens de première nécessité. N'ayant pas profité de l'aisance financière pour s'en débarrasser du fardeau de la dette, comme signalé ci-dessus, et sous la menace d'une explosion sociale, le pays doit s'endetter davantage pour maintenir les importations des biens dits « stratégiques ». Ainsi, le système économique mis en place, au prix de coûteux programmes d'investissements, s'avère rigide, peu résistant aux chocs externes auxquels il est particulièrement exposé, du fait de sa dépendance vis-à-vis du commerce extérieur (Importations et exportations). Et ce qui devait arriver arriva : l'explosion sociale s'éclata en émeutes le 5 octobre 1988.

De ce fait, à l'instar des économies planifiées, l'Algérie a compris l'urgence de se doter d'un vrai processus de réformes visant à engager les lois du marché dans le fonctionnement de son économie. Les tentatives de réformes entamées dès le début des années 1980 et, notamment celles élaborées après le crash de 1986, n'ont pas réussi à prendre forme sur le terrain. En effet, l'élaboration de ce programme, qui vise explicitement à établir les lois du marché dans le fonctionnement de l'économie et en particulier à restaurer la contrainte financière sur les banques et les entreprises publiques, avait commencé dès 1986, mais les conditions Politiques de sa mise en œuvre n'apparaissent qu'en 1989, à un moment où la situation économique et sociale était devenue très défavorable. (Importations et exportations).

Mouloud Hamrouche, qui est apparu aux yeux des décideurs le plus indiqué pour ce faire, se voit placé à la tête d'un nouveau gouvernement, en septembre 1989, par Chadli.

Après les événements d'octobre 1988, Chadli amorce un processus « démocratique » de libéralisation économique, appuyé par un processus d'ouverture politique. Le 23 février 1989, une nouvelle constitution, qui la première à ne pas faire référence au « socialisme », fut adoptée avec plus de 90 % des électeurs. Le pluralisme politique, syndical et associatif étant consacré, plusieurs dizaines de partis, syndicats et associations ont été créés et agréés, dont le FIS (Front Islamique du Salut).

---

<sup>21</sup> Nous préférons parler de « crash » pétrolier pour désigner une baisse brutale et importante du prix du pétrole ayant des effets sur l'économie, plutôt que de « contre-choc », qui est le terme consacré lorsqu'on se place du point de vue des pays consommateurs.

## 1.2. Le gouvernement Hamrouche et les Reformes 1989-1991

Le Gouvernement Hamrouche a, dès son installation, relancé de façon effective le processus de l'élaboration, tant attendue, des réformes nécessaires pour l'encadrement théorique et méthodique des politiques économiques visant le passage à l'économie de marché. En rassemblant autour de lui une équipe de réformateurs convaincus, cinq (05) cahiers de réformes ont résulté de ce travail d'élaboration. Aussi, la mise en œuvre de ces réformes a commencé à donner ses fruits, en faveur de la privatisation, sur le terrain. La loi la plus significative dans ce cadre est la loi 90 – 10 du 14 avril 1990 portant sur la monnaie et le crédit, suivie de la décision permettant l'accès du privé national et étranger (IDE) à l'investissement en Algérie.

À partir de 1988, l'Algérie a tenté de libéraliser son commerce extérieur. En effet, pour la seule année 1988, trois actions sont entreprises. La première, c'est la loi 88-29 qui apporte les premières dérogations au régime du commerce extérieur, prévalent depuis 1978 et qui stipule que le monopole de l'État est exercé par le biais des concessions accordées à des entreprises publiques, organismes publics ou groupement d'intérêt commun. Au mois de septembre de la même année, le décret 88-167 affirme que le système des « budgets devises annuels » est un instrument privilégié de régulation des échanges extérieurs et remplace le système des Autorisations Globales d'Importation.

En octobre 1989, le monopole exercé par les entreprises étatiques est supprimé par une nouvelle mesure, suite à une nouvelle politique commerciale introduite en juillet 1989 par la loi 89-12, imposée, dit-on, par « la vérité des prix ». Cette politique ne fait plus la distinction entre l'importation et la production locale, entre grossistes et détaillants (privés, publics), entre distributeurs et vendeurs.<sup>22</sup>

Pour percevoir une réelle volonté de la démonopolisation du commerce extérieur, il faut attendre la loi 90-10 relative à « la monnaie et au crédit » et la loi de finances complémentaire pour 1990. En effet, sur la base de ces deux lois, la banque d'Algérie élabore un règlement relatif à l'agrément et à l'installation des concessionnaires en Algérie.

Par la suite, cette mesure a été élargie pour autoriser toute personne physique ou morale, inscrite au registre de commerce algérien, à importer des biens pour les revendre à

---

<sup>22</sup> Rachid, TLEMCANI (1989) le monopole exerce par les entreprises étatiques est supprimé par une nouvelle mesure. Page 199.

titre de grossiste (décret exécutif n° 91-37). Des produits, jusque-là sous le monopole de l'Etat (comme les céréales, les viandes, les semences et produits phytosanitaires), peuvent être librement importés.

Par le biais de l'instruction du 21 avril 1991, relative aux conditions et aux règles de financement des opérations d'importation, la banque d'Algérie n'entend exiger qu'une seule règle s'appliquant indistinctement sur les opérateurs nationaux et sur les opérateurs étrangers : c'est la domiciliation bancaire en Algérie. L'ensemble de ces mesures, qui était dans l'esprit de travailler dans le sens d'une plus grande libéralisation du commerce extérieur, n'a pas vraiment suscité d'engouements particuliers de la part des opérateurs économiques nationaux et étrangers.

Les incohérences juridiques et réglementaires ont alimenté des réticences, des craintes et des suspicions (des circulaires qui abrogent des lois, des règlements qui contredisent des décrets,). De même, la prolifération des textes souvent peu clairs et confus et les révisions fréquentes et brusques des textes juridiques et réglementaires ont suscité un climat de méfiance des opérateurs d'exportations.

Par ailleurs, ajouté à tout cela ; les résistances des rentiers, qui ont l'habitude de fonctionner dans l'opacité, ont fait avorter ce projet. En juin, 1991 Hamrouche fut contraint de démissionner et cet important programme a subi un arrêt après les événements politiques qu'a connus le pays au lendemain des élections législatives du 27 décembre 1991 qui ont vu le FIS (Front Islamique du Salut) gagner la majorité relative des sièges du parlement (l'APN). Un deuxième tour

Devait avoir lieu en janvier 1992, mais ce processus fut interrompu et Chadli contraint, lui-même, de déposer sa démission le 11 janvier 1992 et devient effective le lendemain 12 janvier 1992. Aussi, la réforme se voit remise en cause. La situation politique et sécuritaire se dégrade.

## **2. De la démission de Chadli à l'adoption du rééchelonnement : de 1992-1994**

Pire, l'espoir suscité par Mohamed Boudiaf ; ramené en sauveur le 16 janvier 1992 et mis à la tête de la présidence du Haut Comité d'État (HCE) pour l'assassiner moins de six mois après, le 29 juin 1992, devient un cauchemar pour le peuple algérien.

Ainsi, toutes les tentatives de réformes économiques produites par les nationaux, en toute indépendance des institutions de Bretton Woods (FMI et BM), en vue d'éviter le rééchelonnement de la dette et ses conditionnalités, tombent en désuète.

Malgré tout, les partisans du refus du rééchelonnement de la dette ont continué leur résistance en tentant d'autres propositions qui vont du « Reprofilage de la dette » à « la Facilité de Financement Élargi », en passant par les accords de « Stand-by ». Mais ces tentatives ont encore une fois échoué.

En effet, le coup d'État de janvier 1992 marque l'arrêt de la dynamique qui portait la promesse de réforme, en profondeur, du système économique. De 1992 à 1994, la loi sur la monnaie et le crédit est révisée (la Banque centrale notamment est remise sous tutelle du gouvernement),<sup>23</sup> le code du commerce modifié et l'ensemble des textes sur l'autonomie de l'entreprise sont revus pour supprimer les fonds de participation et reconstituer les entreprises par branches homogènes comme dans les années 1970. Il est question d'inscrire dans la loi que les entreprises dites « stratégiques » ne seront jamais privatisées, tandis que les autres ne pourront être détenues qu'à hauteur de 49% par le capital privé national ou étranger, afin que l'État y reste majoritaire. La décision de retourner à des taux de change multiples se heurte au refus du FMI.

Un comité *ad hoc* interministériel chargé du suivi du commerce extérieur et des engagements commerciaux avec l'extérieur est créé en 1992. Il doit notamment « fixer, en relation avec le système bancaire, les normes d'accès au cash (devises) et au crédit pour les importations ».<sup>24</sup>

Arguant qu'« en l'état actuel de rareté des ressources en devises, la suppression des monopoles, notamment dans le commerce extérieur, ne saurait justifier l'absence du Gouvernement lors des arbitrages en matière d'allocation de devises », cette instruction invoque comme justification les mêmes motifs que ceux de la loi 78-02 de février 1978 portant Monopole de l'État sur le commerce extérieur qui visait à mettre fin au gaspillage et soumettait les opérations de commerce extérieur aux plans de développement. Ainsi, et suite à l'aggravation de sa situation socioéconomique et notamment financière (en cessation de paiement), mais aussi politico- sécuritaire (guerre contre l'islamisme armé), l'Algérie, par le biais de son gouvernement, se trouve dans l'obligation de se présenter devant le FMI et la Banque mondiale pour accepter le rééchelonnement de sa dette extérieure et son corollaire, le Programme d'Ajustement Structurel (PAS). C'est ce PAS qui structure la dernière période de l'histoire de l'économie algérienne.

---

<sup>23</sup> Fatiha Talahite (2000) Sur la réforme monétaire et financière

<sup>24</sup> Fatiha Talahite (1992) réformes et transformations Instruction n°625 du 18 août.

## **Section : 3-Du rééchelonnement de la dette en 1994 à ce jour**

Là encore, nous pouvons subdiviser cette période en trois sous-périodes.

### **1. le programme de d'ajustement structurel (1994) et ses résultats**

En 1994, en situation de cessation de paiement, le gouvernement demande le rééchelonnement de sa dette extérieure et doit négocier un PAS avec le FMI et la Banque Mondiale (1994-1998). Les discussions achoppent, là encore, sur les questions du secteur public, sa restructuration et sa privatisation, sur le rôle de l'État en tant qu'acteur économique ainsi que sur la libéralisation du commerce extérieur. Mais le faible pouvoir de négociation d'un régime sans légitimité l'amène à accepter des mesures standard d'ajustement structurel sans continuité avec le processus de réforme préalablement engagé. A partir de ce moment, la transition sera largement soumise aux exigences du PAS<sup>25</sup>.

En effet, les accords de rééchelonnement conclus avec les Clubs de Paris (1994) et de Londres (1995) apportent 20 à 22 milliards de dollars d'argent frais entre 1994 et 1998.<sup>26</sup> En contrepartie, le gouvernement engage l'Algérie auprès de ses créanciers sur un plan d'ajustement structurel comprenant des mesures de stabilisation macro financière, à savoir, réduction de l'inflation, dévaluation et convertibilité du dinar dans les transactions commerciales avec l'extérieur, libération des prix, libéralisation du commerce extérieur, restauration des équilibres internes et externes, et ce, comme préalable à des réformes de structure.

Évidemment, les experts du FMI font des privatisations une pièce maîtresse du calendrier de réformes. La mise en œuvre du plan de stabilisation débouche sur des résultats allant au-delà des engagements contractés, mais à un coût social et politique très lourd. Dans un contexte de guerre civile, les mesures seront appliquées de manière draconienne. Aux effets meurtriers d'un conflit qui grève le budget de l'État de plus de 17% en dépenses militaires et sécuritaires, s'ajoutent pour la population ceux d'une politique de réduction brutale des importations et des dépenses publiques.

Ainsi, cet accord de rééchelonnement et son PAS, ont mis fin aux tergiversations des pouvoirs publics algériens à sortir du statu quo de leur refus du changement. Et pourtant, c'est à partir de l'échec des dernières résistances de 1993 qu'il est apparu que le rééchelonnement

---

<sup>25</sup>« L'arrivée des organisations internationales de Washington en Algérie a infléchi les réformes initiales dans le sens de la libéralisation et de la privatisation. » (Andreff, 2009).

<sup>26</sup>Près du quart de ce montant aurait été alloué à l'armée et aux services de sécurité.

est inévitable. Ce dernier marque explicitement la rupture effective avec les politiques économiques passées et engage l'Algérie dans un choix douloureux imposé par l'extérieur.

Ce passage forcé à l'économie néolibérale, à travers la mise en place du plan d'Ajustement Structurel (PAS) et ses réformes structurelles, ouvre une phase marquée par une succession de programmes prétextant la relance de l'économie, en général, et des entreprises en particulier. Il est contrôlé par le Fonds Monétaire International (FMI), la Banque Mondiale (BIRD) et l'Union Européenne (UE), s'étale sur une durée de trois ans (1994-1997). Les objectifs visés étant le rééquilibrage des comptes extérieurs, la reconstitution des réserves de change et restructuration du système productif national afin d'améliorer son efficacité et assurer, par la même, son insertion, dans la division internationale du travail. Ces objectifs seront soutenus, pour leur réalisation, par la mise en œuvre de réformes partant sur : la libéralisation du régime des changes, la libéralisation du commerce extérieur et la réforme du code de commerce (1995), la libéralisation des prix et l'instauration de la concurrence ( la promulgation de la loi sur la concurrence a été effectuée en janvier 1995), le développement du secteur privé (dont la base devrait s'élargir avec la promulgation de la loi sur la privatisation en août 1995), la réforme du système foncier, la mise en place d'un dispositif de protection sociale et de développement du marché de travail, la modernisation et le lancement d'un programme de réformes institutionnelles touchant particulièrement le secteur privé ainsi que des réformes s'appliquant sur les entreprises.

Ces dernières marquent la séparation de l'Etat, puissance publique, de l'Etat actionnaire, par la promulgation de la loi sur la gestion des capitaux marchands de l'État, À travers l'encadrement du crédit et la hausse du taux d'intérêt a donné une maîtrise de la croissance de la masse monétaire à un taux compatible avec l'objectif de réduction de l'inflation qui était à 30% en 1994, il baisse à 05% en 1998. De même, les réserves de change augmentent de 2 milliards de \$ en 1995 à 4 en 1996 et à 6 en 1997.

Le côté négatif du PAS, s'exprime au plan économique par l'augmentation du stock de la dette de 26 milliards de \$ en 1994 à 30,5 en 1998, mais surtout au plan social avec la réduction des dépenses publiques, la fermeture d'entreprises publiques et/ou leur privatisation et son corollaire de licenciement de travailleurs et de hausse du taux de chômage provoquant même des suicides en série.

À travers l'encadrement du crédit et la hausse du taux d'intérêt a donné une maîtrise de la croissance de la masse monétaire à un taux compatible avec l'objectif de réduction de l'inflation qui était à 30% en 1994, il baisse à 05% en 1998. De même, les réserves de change augmentent de 2 milliards de \$ en 1995 à 4 en 1996 et à 6 en 1997.

Le côté négatif du PAS, s'exprime au plan économique par l'augmentation du stock de la dette de 26 milliards de \$ en 1994 à 30,5 en 1998, mais surtout au plan social avec la réduction des dépenses publiques, la fermeture d'entreprises publiques et/ou leur privatisation et son corollaire de licenciement de travailleurs et de hausse du taux de chômage provoquant même des suicides en série.

**Sur le plan micro-économique**, l'impact du PAS est perçu positivement ou négativement au niveau des agents économiques : entreprises et ménages. En effet, malgré l'amélioration de sa agrégats économiques au niveau macro-économique, au micro-économique, à savoir au niveau des EPE qui sont censées être les premiers acteurs de toute croissance économique, les réformes véhiculées par le PAS n'ont pas diminué de la persistance, au niveau de la majorité des EPE, des déséquilibres financiers auxquels s'ajoute le manque de ressources financières avec un faible taux d'utilisation des capacités de production. Ainsi, le manque de performance économique était constaté sur plusieurs plans.

Sur le plan financier, le désengagement de l'Etat a mis les entreprises publiques face à la mutation de l'environnement externe et interne, issu des décisions du PAS prises au niveau macro- économique.

Par ailleurs, l'environnement interne des entreprises n'était pas assaini et les pertes cumulées dégradait la situation d'autonomie financière des entreprises. En plus de cette situation, la dévaluation du dinar a induit le gonflement des découverts bancaires malgré leur diminution de 1996 à 1997 respectivement de -11 milliards de DA à -14 milliards de DA au premier semestre 1997 pour les entreprises du secteur industriel. Le taux de change moyen (Dollar et EURO/DA) a atteint le plus haut taux en 1995, à savoir 47,7% et le Dinar continue de se déprécier jusqu'à atteindre un taux de change moyen de 58,7% en 1996.

Selon le Ministère de l'Industrie, le secteur industriel a enregistré en 1995, un découvert bancaire de plus de 90 milliards de dinars et plus de 113 milliards de dinars à la fin de l'année 1996, ce qui représente 28% du chiffre d'affaires total. Selon N.E. Saadi, le

Découvert bancaire des EPE a baissé à 30 milliards de DA en 1999. En outre, pour accompagner le PAS, l'État a entamé des réformes d'assainissement financier des EPE en 1995, après celles lancées durant la période allant de 1991 à 1994. Celles-ci ont pour objectif de redonner aux EPE un équilibre financier. Ce dernier n'a pas été atteint car d'autres actions de réformes sur d'autres plans ont entravé les réformes d'assainissement des EPE, comme le cas de la dévaluation du dinar qui a un effet négatif sur la trésorerie des EPE, du fait que plus de 60% de leurs approvisionnements sont des importations. S'ajoute à cela le système bancaire.

Sont dépendantes les EPE, qui se trouve atteint de manque de liquidités suite aux déséquilibres financiers de ces dernières.

Durant la période 1994 et 1995, les taux d'intérêt sont jugés très élevés et insupportables pour les entreprises. En effet, les taux sur les crédits à moyen et long terme ont atteint les 23%, après avoir été autour de 18 à 20% durant la période 1991-1993. Cette situation a accentué les déséquilibres financier et structurel et a obligé les entreprises à faire recours, d'une manière systématique, aux concours bancaires. Ces derniers généraient des frais financiers très élevés qui pesaient sur la trésorerie et la rentabilité des entreprises.

Sur le plan des capacités de production, le taux d'utilisation des capacités de production dans le secteur public national n'a pas cessé de diminuer depuis la décennie 1990, aggravant le déséquilibre financier en supportant des charges fixes de plus en plus élevées. Le taux d'utilisation des capacités de production dans les industries hors hydrocarbures en 1990 est de 56.8% et chute jusqu'à 46.0% en 1995. Le taux d'utilisation de ces capacités varie selon les secteurs d'activité.

Aussi, au niveau des ménages, cela a aggravé la pauvreté et la misère sociale, notamment avec la baisse subite du prix du baril de pétrole de 19 \$ en 1997 à 13 \$ en 1998.

Toutefois, cette baisse du prix du pétrole n'a duré qu'une année. En 1999, un choc le fait augmenter et continue à le faire jusqu'au crash de 2014, et ce, au profit du nouveau

**Président Abdelaziz BOUTEFLIKA.**

## **2. La période de Bouteflika (1999-2019)**

À son arrivée à la présidence de la République Algérienne, suite aux élections d'avril 1999, Bouteflika a certes hérité d'une situation de crise générale et multiformes : économique, politique, sociale et sécuritaire surtout, mais comme signalé ci-dessus, il a hérité, aussi, d'un équilibre macroéconomique et financier résultant de quatre années d'application du PAS. Même sur le plan sécuritaire, son prédécesseur Liamine Zeroual avait déjà lancé un processus

de négociations avec certains chefs des islamistes en guerre qui a abouti aux premières repentances et à un début d'atténuation de la situation sécuritaire. Toutefois, c'est l'augmentation en spirale des prix du baril à partir de juillet 1999, à peine trois mois après son investiture, qui a été une aubaine pour lui.

Profitant de ce début d'aisance financière et annonçant son option libérale pour une vraie ouverture sur l'économie de marché, il entame dès l'an 2000 son plan de relance économique de trois ans (2000-2002) qui, par suite de la continuité de l'améliora

Situation financière, est prolongé de deux ans (2003-2004). Ce processus de planification a continué avec des plans quinquennaux (2005-2009 ; 2010-2014 et 2015-2019).

En parallèle, la situation sécuritaire s'améliore avec la loi de la « concorde civile » puis celle de la « réconciliation nationale », permettant une meilleure circulation de personnes et de marchandises. De cette politique résulte des investissements gigantesques dans les infrastructures publiques, routières (autoroute Est-Ouest et autres différentes routes), hydrauliques (barrages et dessalement d'eau de mer), d'enseignement (dans tous les paliers : primaire, moyen, secondaire et surtout dans le supérieur), sanitaires (hôpitaux, polycliniques, centres et salles de soins) et autres, culturelles et sportives, etc. en somme, se sont plus de 500 milliards de dollars qui constituent le montant de ces investissements de 2000 à 2014. De même, dès 2001, une succession de lois permettant l'amélioration du cadre institutionnel et réglementaire qui a fait la promotion des investissements privés.

Les différentes réformes des entreprises publiques engagées depuis les années 80, ainsi que les actions de soutien et de développement des investissements, dédiées aux entreprises du secteur privé (notamment depuis la loi de 2001, sur la promotion des investissements), témoignent de la volonté annoncée des pouvoirs publics à améliorer la performance des entreprises. L'objectif étant le développement dans le secteur privé qui pourrait générer de la valeur ajoutée, pour éventuellement alterner le secteur des hydrocarbures

Et aboutir, par voie de conséquence, à une diversification de l'économie. Mais, cette diversification ne s'est concentrée que sur des niches moins stratégiques (transport, commerce, etc.), qui ne cessent de gagner du terrain.

Aussi, en dépit de cette croissance, ces firmes peinent à s'imposer dans le contexte concurrentiel. Leur stratégie d'autarcie, leurs difficultés d'accès à des ressources financières ainsi que leurs pratiques managériales, constituent un frein à leur développement. De plus, ces investissements n'ont pas permis une relance de l'industrialisation. Il n'y a pas eu de

création de nouvelles entreprises industrielles, ni publiques ni privées, à même de booster une vraie croissance économique, créatrice d'emploi et de valeur ajoutée durable.

Il y a eu une multiplication de création d'entreprises de service, notamment dans le commerce d'importation et d'affaires, qui ont capté la rente permettant la richesse

Individuelle au détriment de l'intérêt national. C'est cette situation de « malaise rentier », minée par la corruption et compliquée par le crash pétrolier de 2014, qui a provoqué la révolte de février 2019 qui a mis fin au pouvoir de Bouteflika en empêchant son 5ème mandat. Le nouveau président qui lui a succédé est Abdelmadjid Tebboune qui, comme de tradition amorce un changement dans la continuité du système en place, rythmé par la cadence des fluctuations des prix du baril.

### **3. La période actuelle (décembre 1999 à ce jour)**

L'actuel président est issu des élections du 12/12/2019. Depuis, il s'efforce de réaliser ses 54 promesses avancées dans son programme électorale, qui visent en résumé : la réduction de la crise sanitaire, la relance de l'économie nationale et de l'industrie notamment, la promotion des exportations hors hydrocarbures, la lutte contre la corruption et la bureaucratie, la mise en conformité des lois de la République avec la nouvelle constitution (qu'il a instituée le 1ernovembre 2020), le rehaussement du pouvoir d'achat, la réalisation du tout numérique. Et ce, dans le but de préserver les grands équilibres économiques et la cohésion sociale.

Pour ce faire, son gouvernement présidé par Aïmene Ben Abderrahmane, devait faire face à la difficile conjoncture socioéconomique de départ, compliquée ensuite par la pandémie Du Covid 19, qui a aggravé l'épuisement du trésor public et accéléré l'asphyxie des entreprises publiques et privées.

Des efforts ont été consentis par ce gouvernement, et à la fin de 2022, aidé par le rehaussement des prix du pétrole et du gaz, à la suite de la crise énergétique engendrée par la guerre russo-ukrainienne, il est enregistré la concrétisation, de plus de la moitié des 54 promesses du président Tebboune.

Il est noté des résultats comme : forte réduction des effets de la pandémie ; amélioration des équilibres financiers, des réserves de change et de la situation sociale des travailleurs et des citoyens (intégration des contractuels, réforme du système de la fonction publique, révision à la hausse des salaires et des retraites, de l'allocation chômage, revalorisation du pouvoir d'achat des catégories les plus faibles, prise en charge des problèmes des zones d'ombre, etc.) sans le recours au financement extérieur, ni à la planche à billets et avec réduction de la facture des importations.

La lutte contre la corruption a permis la récupération du foncier industriel non exploité et souvent détourné à des fins de spéculation ; la restitution des biens publics accaparés par de hauts responsables de l'État, aujourd'hui en prison ; amélioration de la gestion transparente des entreprises et autres organismes publics, notamment par la numérisation des services de leurs administrations, pour les faire sortir de l'opacité, source de corruption.

Au plan économique aussi, la SONATRACH (classée à la tête des 500 meilleures entreprises africaines) investi, à travers sa filiale AEC (Algerian Energy Company), dans les énergies renouvelables comme l'énergie solaire permettant la production de l'hydrogène vert, et dans le dessalement des eaux de mer, avec la réception déjà de deux projets de la banlieue de la capitale (aux lieux dits : bateau cassé et El-Mersa). De même, la situation s'est améliorée dans l'agriculture, la construction de logements et autres infrastructures, etc. En somme, même le FMI reconnaît que la relance de la croissance économique a atteint, à la fin de 2022, un taux de 02,4% et prévoit son augmentation de 03,4% à la fin de l'exercice 2023.

Enfin, malgré toutes ces réalisations, encore une fois, ces politiques économiques n'ont pas industrialisé le pays. Les quelques importantes industries à enregistrer sont réalisées par l'armée nationale, notamment dans l'industrie automobile, en partenariat avec le groupe allemand « Mercedes Benz », et dans celle de l'aéronautique. Les quelques PME/PMI, dont les startups, ne sont pas à même de créer une valeur ajoutée et de l'emploi considérables. Le taux de chômage reste donc important et alimente encore le désir des jeunes et moins jeunes de s'aventurer, au pire de leurs vies, à fuir le pays. La cohésion sociale reste à désirer au vu de l'absence de libertés politiques et démocratiques (avec la répression, les emprisonnements, etc.)

## **Conclusion**

À travers, ce survol de l'histoire de l'économie algérienne, c'est aussi l'histoire sociopolitique de l'Algérie indépendante qui est mise en claire. Certes les effets de la colonisation continuent à impacter négativement l'économie algérienne, mais les limites du système politique postindépendance de l'Algérie ont empêché son développement économique, malgré des efforts importants qui ont étaient déployés, notamment dans le cadre de la SAD.

En effet, au vu des richesses dont elle dispose, l'Algérie aurait pu réaliser un vrai développement. Mais, l'absence d'une stratégie de consensus a fait que ces décideurs n'ont fait que dans une succession de réformes de leurs propres réformes déclarées et toujours inachevées, ce qui a freiné l'industrialisation du pays.

Ceci nous renseigne sur les vrais problèmes connus par les entreprises industrielles algériennes dans leur quête de la certification, que nous allons voir dans le chapitre suivant, dans lequel nous allons compléter cet historique de l'économie algérienne par ses caractéristiques.

## **Chapitre III : Développement de la certification dans les entreprises algériennes**

## **Introduction**

Pour discuter du « développement de la certification dans les entreprises algériennes », objet de ce troisième chapitre, nous devons, comme signalé ci-dessus, après avoir fait l'historique de l'économie algérienne dans le chapitre précédent, passer en revue ses caractéristiques, afin de mieux situer le contexte dans lequel ces entreprises sont nées et ont évolué, avant leur certification.

Pour ce faire, trois sections vont structurer ce chapitre. La première traitera des caractéristiques de l'économie algérienne. La deuxième va restituer l'évolution des entreprises algériennes, leur création, leur croissance et leur gouvernance. Et, la troisième section nous fera l'historique de leur certification, avec ses points forts et ses points faibles, avec non seulement les contraintes institutionnelles rencontrées (objet de notre travail), mais aussi les contraintes financières, technologiques et concurrentielles.

### **Section 1 : Caractéristiques de l'économie algérienne**

Quatre grandes caractéristiques structurent l'économie algérienne depuis son indépendance. Il s'agit de son caractère extraverti, légué déjà par la nature de l'économie coloniale ; de sa dépendance de la seule ressource des hydrocarbures ; de l'absence d'une industrialisation véritable et enfin, de la constante prégnance de l'État.

#### **1. Une économie encore extravertie**

Cette caractéristique d'extraversion fait partie des contraintes héritées de la colonisation française. Sa production dominante est agricole et produite par le secteur agricole moderne des colons, dont les produits (vitivinicoles, céréaliers, maraichers, etc.) sont exportés vers la métropole de l'époque. L'agriculture vivrière était pour les « indigènes ». De même, les ressources minières sont exportées en leur état brut pour leur transformation dans les usines françaises, y compris pour le pétrole, découvert en 1956.

Cette extraversion est toujours de mise, concernant plusieurs produits, en particulier le pétrole, faute de raffineries nationales (trois seulement existent en Algérie), les 2/3 de sa production sont exportés en leur état brut. De même pour les produits miniers et le gaz, mais aussi, pour de nombreux produits, alimentaires, vestimentaires, technologiques et

scientifiques, notamment avec l'ouverture économique sur le marché mondial, notre économie dépend de ce marché dans ses exportations et ses importations.

## **2. Une économie dépendante de la rente pétrolière**

L'importance des hydrocarbures, en tant que principale source de revenus d'exportation, constitue un poids qui tend à s'alourdir inexorablement. Aussi, au plan de l'analyse, cet aspect prend souvent le dessus, masquant parfois la complexité de l'économie que l'on a tendance à réduire à un seul facteur.

Cela se traduit en particulier par l'usage systématique du concept de *rente* et de ses dérivés. D'autres mettent en avant le mécanisme de *Dutch Disease* pour analyser l'impact des hydrocarbures sur l'économie. Cependant, du fait de l'extrême spécialisation de la recherche et du cloisonnement entre compartiments de la science économique, les travaux qui étudient des aspects particuliers de l'économie algérienne, sans tenir compte de ce facteur, sont de plus en plus fréquents. Une telle démarche n'a pas beaucoup de sens. Exportatrice d'hydrocarbures, l'Algérie se classe dans le groupe des pays pétroliers et gaziers de la région MENA.

Cependant, pour des raisons à la fois historiques et démographiques, elle est en proie à un grave problème de sous-emploi structurel, devenue même exportatrice de main d'œuvre, ce qui la rapproche des économies pauvres en ressources naturelles et la distingue des monarchies pétrolières du Golfe faiblement peuplées et importatrices de main d'œuvre. Toutefois, à y regarder de plus près, la question des migrations est plus complexe, du fait de l'existence à la fois d'une émigration et d'une immigration de travail.<sup>27</sup>

Au fait, la rente pétrolière, au lieu d'être le bonheur de l'Algérie, devient son malheur. Elle est source de plusieurs maux : la corruption, l'assistanat, la faible volonté des décideurs de diversifier les secteurs productifs hors hydrocarbures, mais surtout sa forte convoitise par les pays dominants et impérialistes qui n'hésiteront pas à la piller de force, à l'instar des pays de l'OPEP, jaloux de leur indépendance. Quand le président Bouteflika a voulu céder, en 2004, sur l'ouverture du capital de la SONATRACH (via une nouvelle loi sur les hydrocarbures), n'a-t-il pas avoué que « c'était de peur qu'on nous fasse comme l'Irak ? ». La rente pétrolière, n'explique-t-elle pas, en partie, la faiblesse de l'industrie algérienne ?

---

<sup>27</sup> Fatiha, Talahite, 2013. « Réformes et transformations économiques en Algérie ». Université de Paris 13-Nord, Page 7

### 3. Industrialisation et désindustrialisation

Une situation de contraste marque l'histoire de l'industrie de l'Algérie indépendante. D'une part, malgré les difficultés rencontrées dans ce secteur industriel au lendemain de l'indépendance, en raison du legs colonial, où « Il n'a jamais été dans la nature de la Colonisation française d'industrialiser l'Algérie », <sup>28</sup> la Stratégie Algérienne de Développement (SAD) a réalisé une vraie Révolution industrielle, entre 1962 (notamment 1967) et 1978, d'autre part, de 1979 à ce jour, tous les gouvernements qui ont succédé à celui du défunt Houari Boumediène, ont fait table rase des acquis de la SAD en excellant dans la désindustrialisation de l'Algérie.

Aussi, les premiers, même s'ils ont pris de l'héritage colonial la conception particulièrement radicale de la modernité qui se traduit par un projet d'industrialisation tendant à se confondre avec la modernisation elle-même et à soumettre tous les aspects de l'économie et de la société à ce projet, ils ont pu l'adapter à la réalité algérienne. Mais, les derniers ont repris le jeu violent et dévastateur de la colonisation, dite *de peuplement*, y compris dans sa décolonisation, en termes d'acculturation et de destruction des structures économiques traditionnelles.

Ce projet de la SAD, adopté par l'Algérie indépendante, est parmi les plus ambitieux de la région et allait bien au-delà d'une simple démarche de substitution aux importations. Ses analystes comparent les origines de ce projet à celles qui remontent aux visions Saint-simoniennes des débuts de la colonisation, de part « son cheminement, son bilan que l'on peut en faire, ainsi qu'à ce qu'il est devenu avec les réformes et l'ouverture de l'économie » <sup>29</sup> sur le marché.

Cette ouverture à l'économie dite de marché a fait de ce secteur industriel public un fardeau qui représente une lourde charge pour l'État, du fait que par sa négligence voulue, il connaît des difficultés structurelles caractérisées par l'obsolescence de son outil de production, sa faible productivité et compétitivité de sa production face aux produits d'importation et la sous-utilisation de ses capacités de production. Toutefois, les deux périodes, celle des industries industrialisantes et celle dite économie de marché, ont une caractéristique commune : la prégnance de l'État

---

<sup>28</sup> Thiery, Simon Pierre, 2012, « 1962-1980 : fort développement du secteur public productif et crise des formes de régulation », CREAD – Alger. Site :

[https://cread.dz/images/Cinquante%20ans/Communication\\_2012/THIERY.pdf](https://cread.dz/images/Cinquante%20ans/Communication_2012/THIERY.pdf)

<sup>29</sup> Fatiha Talahite. Op ; cité

#### 4. Une constante prégnance de l'État

La prégnance de l'état, pas uniquement dans la sphère économique, mais dans toutes les affaires publiques du peuple algérien, trouve sa genèse dans son mouvement national, en général, et dans la guerre de libération, en particulier. Les héritiers du FLN/ALN, conscients Ou pas gardent un paternalisme de guerre en considérant le peuple toujours mineur et imaginant les ennemis de l'Algérie partout.

Ainsi, durant la première période appelée socialiste, orientée vers un projet de développement autocentré, est déjà caractérisée par une prégnance de l'État et de l'administration dans l'économie. La répression des mécanismes du marché et la velléité de rupture avec l'économie mondiale capitaliste, est justifiée par le fait que le colon est capitaliste.

De même, avec la deuxième étape déclarée d'ouverture, à la fois interne et externe, sur le marché et ses institutions internationales, dans le but d'une intégration à l'économie régionale et mondiale, c'est le même État qui impose sa prégnance afin de réussir une transition autorégulée et non brutale, compte tenu du contexte algérien, pour éviter les injonctions de l'extérieur, du FMI et de la BM. Mais, ce sont les antagonismes internes entre les responsables du même État prégnant qui ont remis en cause et bloqué la réforme nationale et originale devant réussir la transition, tant chantée, à l'économie de marché.

Il est donc juste de dire que la conclusion de S. P. THIERY.<sup>30</sup> à propos de la période de la SAD, à savoir que son échec ne réside pas dans cette SAD, mais dans les formes de sa régulation, voire de la gouvernance globale du pays ; peut s'appliquer à la deuxième période qui achoppe sur l'absence de volonté de réussir la transition à une vraie économie libérale de marché, qui suppose l'acceptation de corollaire de liberté et de vraie démocratie.

Dans la mise en œuvre de cette réforme, la dynamique qu'elle a enclenchée et les questions qu'elle a soulevées ont tracé le cadre, globalement non dépassé à nos jours, dans lequel se situe le processus de transformation économique qui se déroule en Algérie.

A ce stade, Chavane et Magnini (1997), préfèrent qualifier de *transformation* plutôt que *transition* pour désigner ce qui se produit dans ce pays depuis le déclenchement de la réforme. Pour eux, l'utilisation de ces termes renvoie à des postures théoriques différentes. Le terme renvoie à des postures théoriques différentes. La *transition* désigne le passage d'un système économique à un autre, le système initial étant ici le socialisme, tandis que l'usage du terme

---

<sup>30</sup> OP. Cité.

*transformation*, d'une part, laisse ouverte la caractérisation de l'état initial de l'économie, d'autre part, ne suppose pas l'idée de convergence.<sup>31</sup>

Aussi le processus actuel est-il plus proche de celui qui se déroule dans les pays d'Europe centrale et orientale ou dans certains pays socialistes d'Asie. D'autres pays de la région MENA (Tunisie, Égypte) ont connu des épisodes socialistes, mais ils ont dû rester très peu.

C'est dans toutes ces confusions que nous allons essayer de comprendre l'évolution des entreprises algériennes et leur gouvernance dans la section 2 qui suit.

## **Section 2 : Développement et gouvernance des entreprises algériennes**

Avant de voir le processus de leur certification, nous allons passer en revue leur développement et leur gouvernance.

### **1. développement des entreprises algériennes**

Pour les besoins de notre cas d'étude, nous nous limiterons ici, aux seules entreprises publiques, nées à l'époque de l'économie planifiée et administrée ou dans le processus de transition à l'économie de marché. Aussi, nous nous intéresserons seulement à leur état à partir de l'introduction de la nécessité de leur certification, c'est-à-dire avec l'application du PAS.

Nées dans le cadre de la SAD, elles sont affectées par leur structuration au début des années 1980, marqué par l'amorce des politiques de désindustrialisation au profit du Plan Anti Pénurie (PAP). Les importations des biens concurrentiels ont failli bloquer leur développement, si ce n'est leurs efforts d'adaptation à ce contexte. Au contraire, elles ont acquis de cette expérience une compétence qui leur a permis de résister et de continuer de mieux exister. ; La rigidité de leur fonctionnement les a empêchées d'acquérir un meilleur management qui pourrait contribuer Largement, à améliorer leurs rentabilités. Or, en tant qu'économie en voie de développement, les entreprises algériennes ne peuvent pas échapper à cette logique.

---

<sup>31</sup>Chavance et Magnini, 1997, « Pour une critique de l'application des théories de la convergence à la transition ».

## **Section 2 : Développement et gouvernance des entreprises algériennes**

Avant de voir le processus de leur certification, nous allons passer en revue leur développement et leur gouvernance.

### **1. développement des entreprises algériennes**

Pour les besoins de notre cas d'étude, nous nous limiterons ici, aux seules entreprises publiques, nées à l'époque de l'économie planifiée et administrée ou dans le processus de transition à l'économie de marché. Aussi, nous nous intéresserons seulement à leur état à partir de l'introduction de la nécessité de leur certification, c'est-à-dire avec l'application du PAS.

Nées dans le cadre de la SAD, elles sont affectées par leur structuration au début des années 1980, marqué par l'amorce des politiques de désindustrialisation au profit du Plan Anti Pénurie (PAP). Les importations des biens concurrentiels ont failli bloquer leur développement, si ce n'est leurs efforts d'adaptation à ce contexte. Au contraire, elles ont acquis de cette expérience une compétence qui leur a permis de résister et de continuer de mieux exister. ; La rigidité de leur fonctionnement les a empêchées d'acquérir un meilleur management qui pourrait contribuer Largement, à améliorer leurs rentabilités. Or, en tant qu'économie en voie de développement, les entreprises algériennes ne peuvent pas échapper à cette logique.

La gestion financière et managériale demeure pour bon nombre d'entre elles inadaptée et les déséquilibres persistants de trésorerie ont agi négativement sur leur situation comptable et leurs résultats de production.

Avec la mise en place des holdings en 1996 et leur intervention effective une année plus tard, en 1997, le fonctionnement des entreprises publiques a bénéficié de mesures de rationalisation, dont les premiers effets se sont immédiatement fait sentir.

L'action des holdings a essentiellement porté, au départ, sur la rationalisation des chaînes de production par la maîtrise des coûts, notamment pour ce qui est des personnels.

Bien que donnant des résultats immédiats, forts intéressants, cette intervention a vite été confrontée à des limites en l'absence d'une action plus approfondie.

Faute d'automatisation technologiquement avancée, la maîtrise des coûts par la réduction des effectifs (délestage) n'a pas abouti à des gains durables de productivité des facteurs et du travail.

En termes d'analyse chiffrée, c'est toute la période comprise entre 1997 et 2002 qui est significative, car les principaux ajustements y sont intervenus.

Lors des premières années de réformes économiques, les dirigeants étaient convaincus de la nécessité de viabiliser et d'assainir les entreprises avant d'envisager des plans de relance et stratégies d'ensemble, applicables au secteur industriel.

Jusqu'en 1999, les autorités en place au niveau du gouvernement et de la présidence de la république butaient sur le contenu et la paternité d'une stratégie industrielle.<sup>32</sup>

Il existe certes dans les tiroirs de ébauches de stratégie, mais contestées, car conçues dans des univers clos et centralisés.

A la fin des assainissements financiers et avec la mise en œuvre du dispositif de corrélation entre banques et entreprises, en 1996, toutes les formes de tutelles administratives auraient dû tomber en désuétude.

La mainmise des holdings, sensés intervenir dans la gestion stratégique, a rétabli la tutelle administrative dans la gestion des entreprises.

## **2. Dans tous les problèmes de gestion relèvent de la gouvernance. Gouvernance des entreprises**

Avant de voir l'état de la gouvernance des entreprises algériennes, nous tenterons de comprendre d'abord ce qu'est la gouvernance et ses principes.

### **2.1. Définition de la gouvernance**

La gouvernance n'est pas gouvernement au sens d'une organisation politique qui administre le territoire, mais une coordination multi-scalaires des acteurs autour d'un projet.

Elle n'est pas imposée, elle est le résultat de l'interaction des différents acteurs qui s'influencent mutuellement. La gouvernance a pour mission « L'exercice des pouvoirs économiques, politiques et administratifs pour gérer les affaires des pays à tous les niveaux. Elle englobe les mécanismes, les processus et les institutions par le biais desquels les citoyens et les groupes expriment leurs intérêts, exercent leurs droits juridiques, assument leurs obligations et auxquels ils s'adressent en vue de régler leurs différends ». <sup>33</sup> Alors que le gouvernement se réfère aux institutions.

Les deux mots viennent de la racine étymologique de « gouvernement » qui signifie l'action ou la manière de diriger quelque chose, puis il se rattache à la notion de politique et de pouvoir où il renvoie à l'action d'exercer le pouvoir public sur un groupe social. La principale distinction entre les deux termes est que le gouvernement illustre les pouvoirs

---

<sup>32</sup>Fodil Hassam (2005) chronique de l'économie algérienne vingt ans de réformes libérales 1986-2004. Theme: Les chemins d'une croissance retrouvée Page 116 et 117.

<sup>33</sup> PNUD, « La gouvernance en faveur du développement humain durable », document de politique générale du PNUD, 1997

publics et la gouvernance réconcilie la politique avec le territoire, puisqu'elle concerne l'application de cette politique. C'est pourquoi dans les caractéristiques et les définitions de la gouvernance se retrouvent certains grands principes de développement durable autour d'une approche territoriale.

Le PNUD pour caractériser la bonne gouvernance comme devant être « participative, transparente et responsable (...). La bonne gouvernance assure que les priorités politiques, sociales et économiques sont fondées sur un large consensus dans la

Société et que les voix les plus pauvres et les plus vulnérables sont au cœur du processus de décisions sur l'allocation des ressources pour le développement. »<sup>34</sup>

## **2.2. Les principes de la gouvernance**

La gouvernance repose sur quelques principes qui lient les relations entre acteurs, qui sont ; clarification des rôles et des responsabilités, procédures de partage des objectifs, renforcement des capacités de chacun des acteurs, transparence, évaluation et concertation et/ou contractualisation. Par contre le label européen : le label ELOGE, va plus loin dans sa modélisation et nous donne ses 12 principes d'excellence en matière de gouvernance.<sup>35</sup>

- Élection, conforme au droit, représentation et participation juste ;
- Réactivité (adaptation aux attentes et besoins légitimes des citoyens) ;
- Dans les secteurs moins stratégiques, mais pour lesquelles les objectifs de rentabilité et de croissance étaient plus prometteurs.
- Après le programme de nationalisation des entreprises qui ont eu lieu après l'indépendance, plusieurs réformes se sont succédées, notamment à partir des années 80, visant entre autres l'optimisation de la gestion des entreprises publiques et l'amélioration de leurs performances. Entre autonomie de gestion, restauration et privatisation, l'objectif donc visé n'était pas seulement de réduire le gigantisme des entreprises pour mieux les gérer, mais également de changer les comportements des acteurs de ces firmes, notamment celles des dirigeants, pour les rendre plus appropriés au nouveau mode de financement et aux nouvelles objectifs visés. Boukrif. M (2008)
- Cette réforme au niveau comportemental et culturel, devait s'appuyer nécessairement sur la refonte de la notion de contrôle de ces entreprises publiques, car l'État propriétaire malgré les discours relatifs à la séparation entre les pouvoirs décisionnels

---

<sup>34</sup> PNUD, op. Cité. 1997

<sup>35</sup> Telaidjia Jugurta « Gouvernance des territoires et développement local. Cas de wilaya d'Annaba » université Badji Mokhetar, Annaba, 2006. Page 62.

et politiques, n'a pas réussi à se désengager de la gestion de ses firmes. La multitude d'organes de contrôle et de gestion mis en place par l'Etat actionnaire en témoigne largement (exemple : la gestion des fonds de participation de l'Etat en 1988 transformés en 2001 en société de gestion de participation SGP).<sup>36</sup>

- C'est dans ces conditions que la certification arrive.

### Section 3 - Processus de Certification des entreprises Algériennes

Voyons, en premier lieu, l'évolution de cette certification.

#### 1. Evolution de la certification dans les entreprises algériennes

La certification en Algérie est apparue vers la fin des années quatre-vingt-dix seulement avec le référentiel ISO 9001 et l'ENIEM était en tête des entreprises certifiées. Au fil des années, la certification est passée au multi référentiel des systèmes de management par l'intégration de l'ISO 14001, ISO 50001, ISO 22000, etc. Le nombre de certificat est passé du nombre de deux en 1998 à plus de 1193 en 2019. Le tableau suivant nous montre cette évolution dans la certification des entreprises algériennes.

##### ➤ Le nombre de certificat en Algérie entre 2010 et 2019

| Années          | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>ISO14001</b> | 68   | 66   | 88   | 101  | 92   | 102  | 101  | 77   | 133  | 124  |
| <b>ISO9001</b>  | 362  | 268  | 427  | 540  | 396  | 596  | 543  | 458  | 509  | 499  |
| <b>ISO22000</b> | 0    | 0    | 1    | 11   | 13   | 9    | 9    | 9    | 6    | 11   |
| <b>ISO50001</b> | 0    | 0    | 0    | 4    | 4    | 4    | 3    | 2    | 2    | 3    |
| <b>Total</b>    | 430  | 334  | 516  | 656  | 505  | 710  | 656  | 547  | 650  | 637  |
| <b>Total</b>    | 619  | 659  | 687  | 777  | 852  | 934  | 1022 | 1074 | 1141 | 1193 |
| <b>PME</b>      | 072  | 309  | 386  | 816  | 053  | 569  | 621  | 503  | 863  | 339  |

Source: HAFFAF, S & BOUZIDI, S. (2021). Les enjeux de la certification et le rôle du programme d'aide à la certification en Algérie. Revue d'Economie & de Gestion, Vol 05, N1, Page 85.

Accès : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/438/5/1/171103><sup>37</sup>

Cette importante évolution dans la certification des entreprises algériennes, que nous lisons du tableau ci-dessus, montre que le contexte économique a beaucoup changé en Algérie. Les pressions qu'exerce le marché mondial sur les entreprises des pays du sud sont très contraignantes, mais en créant une dynamique de compétitivité, elles obligent ces dernières, dont celles de l'Algérie à prendre à bras le corps cette concurrence. De même, cela montre, aussi, l'intérêt qu'accordent les pouvoirs publics à cette opération. En témoigne leur aide financière à la certification.

<sup>36</sup>Amghar née Begriche, Malika, thèse (2017/2018) thème « la problématique de la gouvernance des entreprises algériennes : approche comparative, entreprises publiques-entreprises privées : cas des entreprises de la wilaya de Bejaia. Pages 8 et 9.

<sup>37</sup><https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/438/5/1/171103>

## 2. programme d'aide à la certification

Le programme d'aide à la certification est mis en place par le gouvernement, à travers le ministère en charge de l'industrie, en vue d'offrir un appui aux entreprises publiques et privées pour s'adapter au contexte économique en voie de libéralisation et d'aider et d'encourager les Entreprises à la certification selon les normes de management de la qualité, de l'environnement, de la sécurité (ISO 14001, ISO 9001, ISO 22000), et le référentiel l'OHSAS 18001.

Vu l'importance des normes pour le développement des entreprises algériennes et les besoins accrus de ces entreprises à leur accompagnement à la certification, l'Algérie a, depuis les années 2000, entrepris un programme national de normalisation lancé par le ministère chargé de la normalisation. Son but est :<sup>38</sup>

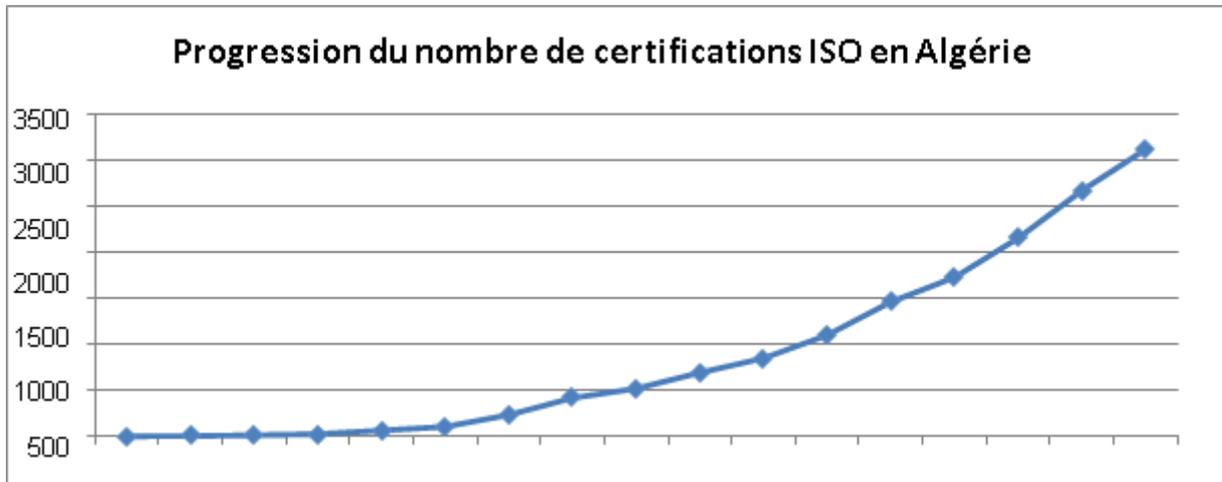
- D'asseoir un système national de normalisation ;
- D'accroître les exportations hors hydrocarbures ;
- D'accroître la production nationale ;
- D'améliorer la compétitivité des entreprises nationales ;

De soutenir financièrement à travers le Fond de Promotion de la Compétitivité Industrielle (FPCI), les entreprises désireuses de se doter d'un système de management.

---

<sup>38</sup>CAFFET, M & CHAMBRARLHAC, Y. Op. Cit Page 90.

**Figure 03 : Progression du nombre de certifications ISO 9001 en Algérie**



**Source :** établie à partir des données du site : [http://www.iso.org/iso/iso-sur\\_vey](http://www.iso.org/iso/iso-sur_vey) consulté le 20/03/2023 à 15 h 30.<sup>39</sup>

Il paraît de cette figure que le nombre total des entreprises certifiées ISO 9001 en Algérie a atteint, entre 1998 et 2010, près de 1465 entreprises.

La compétitivité industrielle, via la qualité, s'avère incontournable pour les entreprises pour rester en lice.

En 2014, on dénombrait, en Algérie, près de 3125 entreprises, tous secteurs confondus, certifiées ISO 9000. Cependant, ce diagnostic, aussi encourageant soit-il, reste très en deçà de son champ d'action, face au recensement des 860 000 PMI-PME pouvant être concernées par la qualité. Cet état de fait est dû à de nombreuses contraintes, notamment les contraintes institutionnelles, qui au centre de notre présent travail.

### **3-La certification des entreprises algériennes face aux contraintes institutionnelles**

#### **3.1. Quelques éléments théoriques sur la certification**

Les institutions jouent un rôle de premier ordre dans le développement économique d'un pays. Ainsi, les facteurs d'ordre institutionnelle sont perçus comme la dépendance de formes institutionnelles par rapport au circuit de la contrainte qui interdit, ou rend difficile la transformation du régime économique interne.

<sup>39</sup><http://www.iso.org/iso-survey> consultée 20/03/2023 à 15h30.

North (1981, 1990, 1994) considère que les institutions affectent la performance économique des pays par le truchement des coûts de transaction et de production. Il introduit le concept de coûts de transaction, cher à Coase (qui a été le premier à reprendre le concept de échanges et Permettre de tirer pleinement parti de la spécialisation et de la division du travail. A l'inverse, la mise en place d'institutions trop rigides, trop bureaucratiques ou trop instables, conduisent inévitablement au déclin économique et social.<sup>40</sup>

Il explique qu'un marché fonctionne de manière optimale grâce à la présence d'institutions politiques et économiques qui vont exercer un impact positif sur les coûts de transactions, en les abaissant, et en rendant possible une allocation optimale des ressources sur le marché. En conséquence, la production va augmenter, ce qui aura pour effet d'augmenter la croissance économique globale. Il existe plusieurs sources de coûts de transaction dans une économie. Ceux-ci existent dans la façon de mesurer les multiples dimensions des biens et services présentant une utilité pour les individus ; dans la protection des droits de propriété individuels ; dans le regroupement des connaissances dispersées d'une société ; et dans la mise en œuvre et la protection des contrats. Selon North (1992), quatre variables vont exercer une influence sur les coûts de transaction en les augmentant ou les diminuant.

La première est le coût mesurant les attributs des biens et services produits. La mesure consiste à définir les dimensions physiques des droits échangés (couleur, taille, poids, etc.), en plus des dimensions relatives aux droits de propriété et de l'échange. De manière générale, parce que l'information est coûteuse et imparfaite, les trois autres variables jouent un rôle majeur dans la réduction des coûts de l'échange. Affecter les coûts de l'échange à travers l'influence que celle-ci exerce sur les institutions politiques notamment.

Dans le cas algérien, à défaut, d'un volontarisme politique affirmé, seul à même de rompre le cordon ombilical qui lie la régulation institutionnelle au circuit de la rente, l'évolution du régime économique dans le sens d'une réhabilitation des activités de production ne peut avoir lieu.

### **3.2. Les contraintes institutionnelles de la certification des entreprises algériennes**

Les problèmes les plus rencontrés par les entreprises algériennes, en matière de la certification des entreprises, sont les suivants :

---

<sup>40</sup> Fatiha Talahite. Thème : Reformes et transformations économiques en Algérie. Université de Paris 13-Nord, Pag 53

- Le non-engagement des entreprises, en première lieu ;<sup>41</sup>
- L'implication du système de Planification, Contrôle et Organisation ;
- Problèmes avec les syndicats ;
- Problèmes face aux changements du côté des entreprises ; La non-implication de la Direction Générale ;<sup>42</sup>
- Le changement d'équipe en cours de projet ;
- L'implication des objectifs et des finalités ;
- Une communication insuffisante ;
- La non-motivation du personnel ;
- Une documentation trop pesante et mal adaptée ;
- Un projet qui traîne en longueur ;
- La recherche du seul certificat ;
- La faible autorité du responsable Assurance Qualité ;
- Des indications trop nombreuses ou mal positionnées ;

### **3.3. Autres contraintes à la certification des entreprises algériennes**

#### **3.3.1. Les contraintes financières**

L'existence d'une relation entre le financement et la croissance est établie par la littérature empirique sur le sujet (Beck et Laeven, 2006 ; Coricelli et Masten, 2004 et Koivu, 2002). La question centrale est de savoir à travers quels canaux le volet du financement peut

agir sur la croissance. Une piste possible serait que le financement affecte la croissance à travers L'existence d'une relation entre le financement et la croissance est établie par la littérature empirique sur le sujet (Beck et Laeven, 2006 ; Coricelli et Masten, 2004 et Koivu, 2002). La question centrale est de savoir à travers quels canaux le volet du financement peut agir sur la croissance. Une piste possible serait que le financement affecte la croissance à travers

L'amélioration de la productivité. Aussi, le secteur financier fournit des services qui auront un impact sur la réduction des coûts de transaction (à travers notamment l'accès à l'information), sur la rentabilité espérée et l'attractivité des projets.

Cela va affecter à terme la croissance et réduire la volatilité et l'incertitude sur les marchés. [Ces actions] démontrent que le développement rapide du crédit bancaire peut avoir

---

<sup>41</sup> L'entreprise national de matériels de travaux publics

<sup>42</sup> Claude, Pinet, (2008) « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 », 2<sup>e</sup> édition, Page 139.

un impact négatif sur la productivité, ce qui est arrivé en Malaisie, par exemple, à cause d'une allocation inefficace du crédit.

S'agissant des principaux résultats empiriques, Carlin et al (2006), qui utilisent des variables subjectives afin d'évaluer, sur la base d'une échelle à cinq points, le degré de sévérité constitué par un certain nombre de variables du CI dont le coût et l'accès aux marchés financiers, concluent dans leur étude que le coût de financement est le facteur le plus contraignant à l'activité des firmes, pour tous les groupes de pays étudiés (spécialement le groupe de pays africains).

Ils utilisent également des données perceptuelles mesurant le degré de sévérité perçu quant à l'accès aux marchés financiers. Leurs résultats indiquent que ce degré de sévérité perçu diminue à mesure que le niveau de revenu d'un pays augmente. A l'intérieur d'un pays, les résultats indiquent que l'accès aux marchés financiers pose un problème pour les firmes les moins productives.

La taille semble également exercer un impact sur la capacité des firmes à obtenir un financement bancaire. Dans leur étude, Beck et al. (2005) étudient l'impact de la taille de la firme sur l'accès aux marchés financiers en contrôlant par la qualité des institutions d'un pays.

Les résultats indiquent que l'accès au financement est une contrainte beaucoup plus importante pour les petites firmes que pour les grandes. De la même manière, après

Avoir contrôlé l'âge, le statut des firmes (exportatrice ou non), l'origine du capital social et l'industrie dans laquelle opère la firme, [les résultats] montrent également que les petites firmes ont plus de mal à se financer que les grandes firmes.

### **Contrainte technologique**

La création d'entreprises nécessite une technologie et des équipements qui s'acquèrent, presque en totalité, auprès de pays étrangers notamment européens (France, Espagne, Italie, Allemagne.). En plus des marchandises, les entrepreneurs se doivent d'importer l'ingénierie, les licences et les brevets nécessaires à leur cycle d'exploitation. Effectivement, la maîtrise de la technologie incorporant des systèmes informatiques et électroniques nécessite des compétences adéquates. Or, les porteurs de projets sont très souvent limités non seulement en matière commerciale et managériale mais surtout dans le domaine technologique.<sup>43</sup>

Certes, quelques tentatives innovantes existent mais elles restent minimes. Pour ces raisons, de nombreux chefs d'entreprises font recours au partenariat avec les fournisseurs étrangers, stratégie qui paraît appropriée à plus d'un titre.

---

<sup>43</sup>Benhellal Abdelhakim (2021/2022) thème : Le rôle des pme dans l'économie Algérien : Cas de Wilaya de Bejaia. Page 34.

Exemples, dans le cas algérien : l'EPB (Entreprise Portuaire de Bejaïa) constitue une joint-venture avec le groupe Singapourien PORTEK ; TCHIN LAIT est en contrat de franchise avec le leader mondial de production laitière CANDIA ; La Nouvelle Conserverie Algérienne a conclu un contrat de partenariat avec TETRAPAK pour la fabrication de lait UHT. Il ressort que la fragilité du mouvement de création d'entreprises privées est liée à l'ensemble de ces Facteurs hostiles mais, dans la majorité des cas, les contraintes de financement demeurent prépondérantes.

### **Contrainte concurrentielle**

Les entreprises continuent à subir les effets de l'organisation institutionnelle des marchés qui prévalait pendant la période de la planification centralisée et impérative. L'origine de cette contrainte vient du fait qu'elles ont évolué en dehors des déterminations marchandes et de toute pression concurrentielle. L'ouverture économique et commerciale du pays n'a pas été la cause de ces insuffisances, mais un facteur révélateur. Les problèmes en matière d'incorporation de capacités stratégiques et concurrentielles peuvent en effet s'expliquer par les facteurs suivants :

- La survivance des pratiques héritées des années antérieures, fait que les entreprises n'arrivent pas à fonctionner sans les interventions de l'Etat. N'étant pas compétitives, celles-ci ne peuvent assurer leur survie ou leur reproduction en dehors des aides et des opérations d'assainissement que l'Etat pourra leur accorder. Bien que soumises à des obligations de surplus, ces entreprises n'arrivent toujours pas à se positionner d'une façon avantageuse sur leurs différents marchés ;<sup>44</sup>
- L'incapacité des firmes à évoluer sur des marchés concurrentiels, limite leur capacité de réactivité ou de leurs aptitudes à élaborer des choix stratégiques, face à la concurrence. Ce qui atteste de l'existence d'un comportement qui les met en déphasage avec les exigences affichés par les marchés concurrentiels. Cela signifie qu'elles évoluent sur des marchés concurrentiels mais avec des attitudes comportementales héritées de la période des monopoles ;
- Le développement des avantages concurrentiels spécifiques explique pourquoi la soumission des entreprises étatiques à des règles marchandes ne s'est pas faite dans une perspective d'une réappropriation de conditions de réussite, c'est-à-dire de construction d'avantages concurrentiels.

---

<sup>44</sup>Hami Lounes, mémoire magister (2010/2011) les contraintes des entreprises publiques algériennes au redéploiement stratégique à l'international : le cas de la BCR. Page 94.

## Conclusion

L'enseignement premier que nous pouvons tirer de ce chapitre est que l'entreprise ne vit pas en vase clos. Elle est en corrélation forte avec le système politico-économique dans lequel elle évolue.

Dans le cas algérien, sa performance est marquée par le caractère prégnant de l'État dans la sphère économique. Quand il (l'État) a opté pour l'industrialisation, durant la période de l'économie planifiée et administrée des années 1960 – 1970, il a créé un tissu industriel public énorme, dont ses entreprises continuent à ce jour, malgré tout, à fonctionner et créer la richesse. Et quand, après 1978 il donne un coup d'arrêt à la Stratégie Algérienne de Développement, il est devenu « efficace », aussi, dans la désindustrialisation du pays.

À l'ère de la certification, c'est encore lui qui a piloté sa mise en œuvre au sein des entreprises publiques, mais aussi privées, avec son plan de soutien à la certification des entreprises.

Enfin, l'analyse théorique et historique des caractéristiques et de l'évolution de l'économie algérienne, de la certification des entreprises et leur gouvernance, nous a facilité la réalisation de notre cas d'étude portée sur FAHECOR/ENMTP, l'une des survivantes des entreprises créées dans le cadre de la Révolution industrielle des années 1970.

**Chapitre IV : Etude de cas  
l'entreprise nationale des matériels  
de travaux publics**

## **Introduction**

Ce troisième chapitre va restituer les étapes de notre travail de terrain que nous avons effectué au sein de l'entreprise **ENMTP** de Bejaia, que nous avons choisi comme cas pratique de notre étude. Ces étapes au nombre de trois : connaître l'entreprise ENMTP en tant qu'objet de notre enquête ; déroulement de l'investigation et de l'enquête et enfin, résultats de l'enquête. Ce qui structure, ainsi, ce chapitre en trois sections.

## **Section 1 : Présentation de l'entreprise**

Pour présenter la filiale FAGECO de l'ENMTP, nous avons recueilli les informations orales la concernant auprès de ses responsables qui nous ont fournis aussi des prospectus et autres écrits qui retracent son historique et ses performances. Certaines données sont des réponses à notre questionnaire.

Nous allons, ainsi commencer par une brève présentation historique et géographique de l'entreprise ENMTP.

### **1. Présentation historique et géographique de l'ENMTP**

#### **1.1. Historique**

**L'entreprise Fageco est une filiale du groupe ENMTP créée le 14 avril 2011, elle-même créée en 1913 sous la tutelle de l'entreprise SNMTAL et qui fut intégrée en 1983 à l'ENMTP.**

#### **1.2. Implantation**

Fageco est située à la zone industrielle de la wilaya de Bejaia. Elle est à : 04 KM du port de Bejaia ; 04 Km de l'aéroport de Bejaia ; 500 M de la RN 12 ; et à 03 KM du chef-lieu de la Wilaya.

- **Statut juridique et Capital social : Fageco est une EPE/SPA, son Numéro d'immatriculation (RCS) est : 06/00-0187095B1**

Son Capital Social est de 976 000 000 DA, détenu à 100% par l'État. Son compte est géré par le groupe AGM Spa « Algérien Group of Mechanics ».

## **2. Activité principale, offres aux clients et chiffre d'affaires.**

### **2.1. Activité principale et offres de produits et services.**

- Fageco est spécialisée dans la fabrication de grues de bâtiments. Elle possède des capacités de production et une expérience de plus de 40 ans dans la conception, la fabrication et le développement des matériels et accessoires de levage, destinés aux clients du secteur du bâtiment et de travaux publics.
- Elle met à la disposition de ses clients, des compétences pluridisciplinaires grâce à son staff dirigeant, composé d'équipes d'ingénieurs et de professionnels hautement qualifiés sur une série de technologie clés du secteur mécanique, électrotechnique, etc.
- Un potentiel industriel et des moyens de production très variés, unissant divers procédés de transformation de la matière, lui permettant, outre la réalisation des produits standards, de fournir des présentations de services importantes dans plusieurs domaines d'activité.

### **2.2. Offres de produits et services**

Fageco est spécialisé dans la conception et la fabrication de levage, de manutention et de matériel de travaux publics quelle offre à ses clients. Et ce, tout en leur appliquant toutes les exigences de la norme ISO 9001 : 2015 à l'ensemble des produits et prestations fournis indiqués au s 5.3 à savoir la conception, la fabrication et la vente de grues bâtiments, de retro-chargeurs, des épanduses a liant, des bennes à béton et autres prestations.

Est exclue de cette application l'exigence 8.5.1.f relative à la validation de

L'aptitude du processus de production et de prestation service à obtenir les résultats prévus. L'exclusion de cette exigence se justifie du fait que tous nos produits sont vérifiés a posteriori, et donc non soumis à cette exigence.

### **2.3. Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires de Fageco est de 67 MDA en 2021 et chute à 45 MDA en 2022, à cause du manque d'un plan de charge, selon le responsable du SMQ qui ajoute que le secteur du bâtiment est stagné ayant des grues obsolètes qui ne correspondent plus à la taille des nouveaux bâtiments, mais aussi, suite aux conséquences de la pandémie du COVID 19.

### 3. Les effectifs de Fageco

Son effectif total actuel est de 163, dont :

- Cadre Dirigeant : 01 Cadres supérieurs ;
- 09 Cadres ;
- 21 Maitrises ;
- 40 Exécution ;
- 92 autres.

### 4-Ses capacités de production

Fageco occupe une superficie de 78440 m<sup>2</sup> couvertes.

En plus des capacités des machines déjà disponibles, fageco a réalisé en 2014 les investissements suivants :

- Acquisition d'une scie circulaire
- Acquisition d'une cisaille à commande numérique
- Acquisitions de 02 cabines de peinture
- Acquisition d'un centre de tournage
- Acquisition d'une presse plieuse à commande numérique

### 5- Clients Fournisseurs

#### 5.1- Les clients de fageco sont :

**SOGEPOR** de Bejaia : entreprise portuaire de Bejaïa EPB et d'Oran ; **EPOMDN** :  
Ministère De La Défense Nationale ;

**MICL** : Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales ;

**COSIDER** Groupe ;

**Air Algérie** et autres compagnie aériennes ;

**BATIMENTAL REALISATION SPA** ;

**SERO EST BATNA** : société d'études et de réalisation d'ouvrages d'Arte de l'est  
EPE/SPA ;

**HYDRO-TRAITEMENT** : études, réalisation et mise en services et l'exploitation  
des stations de traitement des eaux ;

**EPE/SPA** ;

**HYDRO-TRAITEMENT** : études, réalisation et mise en services et l'exploitation  
des stations de traitement des eaux ;

**SOTRABE** : société de travaux routiers Oum El-Bouaghi ;

**SOFAME** : entreprise de fabrication du matériel de terrassement, filiale ENMTP ;

**SOMABE** : entreprise de fabrication du matériel à béton filiale ENMTP ;

**NAFTAL** ;

**EPLA** : entreprise de préfabrication légère et d'aluminium, spa.

Il est à noter que la Référence qualité de Fageco permet d'offrir à ses clients que des produits qui ne sont conçus qu'avec des composants de qualité de renommée mondiale et sont garantis contre tout vice de fabrication.

## **5.2. Les principaux fournisseurs de fageco sont :**

**Moto-réducteurs** : LEROY SOMER France ;

**Réducteurs** : HUCHEZ France. Moteurs essence : INTAGRA Serbie ;

**Couronnes** : ROLLEX France, LA LEONESSA Italie, INTAGRA Serbie et ROTEISA Espagne.

Pour les **Composants hydrauliques**, le fournisseur de Fageco est HYDROKIT France.

Pour les **Armoires électriques** : les fournisseurs sont AYA ELECTRONIC Algérie et EDIEL -EL ACHOUR- Algérie.

Concernant les **Collecteurs et sécurités fin de course** : Fageco s'approvisionne auprès de J. EISENBARTH Allemagne et TE RAVASI Italie.

Le fournisseur des **Câbles aciers et élingues** : est CBR FREMICOUR France.

Ceux des **Pneumatiques** sont : SONAMIA France, INTERGOMMA Italie, WICKE France, BLICKLE RADER UND ROLLEN Allemagne et RUDIFLEX Italie.

- Contexte et enjeux

## **5.4. Contexte**

Aujourd'hui plus que jamais, les démarches qualité apparaissent comme des outils de gestion et de management efficaces et stratégiques pour faire face aux exigences des clients, à la concurrence, et aux exigences règlementaires de plus en plus pressantes.

Afin de garantir à ses clients des produits à la hauteur de leurs attentes, assurer l'assurer la présentation de l'activité et également l'amélioration des résultats, EPE/SPA/fageco s'est engagée à travers son système d'élever son niveau de performance.

L'initiative entreprise par Fageco permet de créer un équilibre entre la volonté de satisfaire les parties intéressées, de maîtriser les risques et d'intégrer au mieux les enjeux internes et externes.

## **6. Enjeux internes et externes pertinents**

**Les principaux enjeux externes**, définis dans le SMQ de fageco sont ceux liés à la satisfaction de leurs clients et de toutes les parties intéressées.

Quant aux **enjeux internes**, ils concernent :

- La protection de l'image de marque de l'entreprise ;
- L'amélioration de la gamme de produit ;
- La pérennité et l'amélioration de son SMQ.

### **6.1. Système de management de la qualité et ses processus de fageco**

Conformément aux exigences de la norme ISO 9001/2015 et en vue de renforcer sa confiance dans la capacité de ces processus à répondre aux exigences des parties intéressées, Fageco a adopté une approche de détermination de processus suivants :

- Un processus de management ;
- Cinq processus de réalisation des activités opérationnelles ;
- Trois processus supports ;

### **6.2. Méthode d'investigation**

Après avoir présenté les aspects généraux de l'entreprise fageco dans la première section, nous allons restituer les données de sa vie interne, contenues dans les réponses au questionnaire destiné à la responsable du SMQ de cette entreprise. Aussi ; certaines informations nous ont été données par d'autres responsables et travailleurs, dont l'échantillon est le suivant.

### **6.3. Échantillons et outils utilisés**

Dans notre enquête nous avons touché les quatre responsables de l'entreprise. Ainsi, notre échantillon se compose du Directeur de fageco, de la responsable du SMQ du chef de service des ressources humaines et celui de la finance, qui ont, tous répondu par écrit à notre Questionnaire. De même, nous avons eu des entretiens avec certains autres travailleurs.

Les outils utilisés, sont le questionnaire, les discussions verbales avec ces responsables et autres cadres et travailleurs, dont les tableaux ci-dessous, nous renseignent sur les qualités des enquêtés, les dépliants recueillis, et autres documents mis en annexe

**Tableau 01 : Répartition des enquêtés selon leurs fonctions.**

| Fonctions                | Effectif |
|--------------------------|----------|
| Le Directeur             | 01       |
| Management de la qualité | 01       |
| Ressources humaines      | 01       |
| Finance                  | 01       |
| Total                    | 04       |

**Source :** Établi à partir des données de nos enquêtés

Ce tableau montre que le staff de direction n'est pas étoffé. Ceci, s'explique par la taille des effectifs de l'entreprise dont le total est de 163 personnes. Une telle équipe de direction, avec son dynamisme, arrive à bien gérer ses ressources humaines. Cela fait partie aussi des normes de qualité SMQ.

**Tableau 02 : Répartition des enquêtés selon le sexe**

| Sexe     | Effectif |
|----------|----------|
| Masculin | 03       |
| Feminin  | 01       |
| Total    | 04       |

Source : enquête, données fournies par l'administration

Nous constatons qu'il y a plus d'hommes que de femmes dans les fonctions les plus élevées de l'entreprise. Cette situation n'est pas spécifique à FAGECO/ENMTP seulement, la majorité des entreprises économiques, notamment celles issues des années 1970 ont la même situation. Les femmes sont plus présentes dans la fonction publique, en général

**Tableau 03 : Répartition de l'enquête selon les catégories d'âge**

| Âge     | Effectif |
|---------|----------|
| [35-53] | 02       |
| [54-60] | 01       |
| [61-67] | 01       |
| Total   | 04       |

Nous constatons que l'âge moyen du personnel de l'entreprise est de 40 ans.

Ce qui démontre que la plupart des travailleurs de cette entreprise sont des jeunes et ils sont à l'âge d'acquérir une expérience. Un cadre recruté à l'âge de 30 ans, aura au moins une dizaine d'années pour maîtriser sa fonction et faire profiter son entreprise.

**Tableau 04 : Répartition des enquêtés selon la formation.**

| Formation   | Effectif |
|---|----------|
| Ingénieur d'état en traitement de métaux<br>(métallurgie) | 01       |
| Management de la qualité                                  | 01       |
| Ressources humaines                                       | 01       |
| Finance   | 01       |
| Total   | 04       |

Nous constatons que les travailleurs de l'entreprise ENMTP ont des niveaux universitaires, ce qui démontre qu'avec cette qualification, conjuguée avec l'expérience vue dans le tableau précédent, ces cadres ne trouvent de difficultés à assumer leurs fonctions. C'est aussi pour cela qu'ils voient la certification de leur entreprise comme un atout.

Chacune de ces formations montre le professionnalisme et l'importance de chaque enquêté dans l'entreprise, leur responsabilité à maintenir celle-ci, dans toute situation à laquelle elle pourrait faire face l'entreprise.

**Tableaux 05 : Répartition des enquêtés selon leur expérience dans l'entreprise**

| Expérience | Effectif |
|------------|----------|
| [8-13]     | 02       |
| [14-15]    | 02       |
| Total      | 04       |

Nous constatons que l'expérience dans le domaine est de 10 ans en moyenne par effectif enquêté. Ce qui démontre la maîtrise, l'expérience et le professionnalisme dans le domaine. Il y a ainsi une cohérence d'information entre les tableaux étudiés. Un personnel qui répond aux exigences de l'entreprise et à celles de l'ISO 9001 concernant l'Assurance Qualité.

**Tableau 06 : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté dans l'entreprise**

| Ancienneté | Effectif |
|------------|----------|
| [2-5] Ans  | 02       |
| [7-8]      | 02       |
| Total      | 04       |

Selon notre enquête, nous constatons que le niveau d'ancienneté dans l'entreprise est de 7 ans en moyenne par effectifs enquêtés.

Ce qui démontre que la plupart des travailleurs enquêtés n'ont pas beaucoup d'années dans cette organisation. Il s'agit de la catégorie de jeunes recrues, mais qui sont encadrés par leurs pairs dans un climat de travail d'ensemble.

**Tableau 07 : les caractéristiques de l'enquêtés dans l'entreprise ENMTP**

|             | sexe  | Age    | Post occupé                        | Niveau d'instruction | Formation  | Expérience dans le domaine | Ancienneté dans l'entreprise |
|-------------|-------|--------|------------------------------------|----------------------|--|----------------------------|------------------------------|
| Enquête N°1 | Homme | 67 ans | Directeur                          | Bac+5                | Ingénieur d'état en traitement de métaux (métallurgie) | 12 ans                     | 8 ans                        |
| Enquête N°2 | Femme | 50 ans | Charge de management de la qualité | Bac+3                | DEUA en Genie mécanique                                | 15 ans                     | 6 ans                        |
| Enquête N°3 | Homme | 50 ans | Chef ressources humaines           | Bac+4                | Science économique Option gestion                      | 15 ans                     | 5 ans                        |
| Enquête N°4 | Homme | 35 ans | Chef finance                       | Bac+5                | Finance et comptabilité                                | 9 ans                      | 4 ans                        |

Les données de ce tableau fait la synthèse des tableaux précédents qui confirment les commentaires fait ci-dessus. Il s'agit de l'équipe de direction qui, avec une bonne communication et un esprit de synergie, peut faire de cette entreprise un modèle de gouvernance et de compétitivité.

Les informations et données recueillies, dont une partie a servi à la rédaction de cette première section, et d'autres seront exploitées dans les deux sections qui suivent.

## **Section 2 : La Certification a la fageco**

Cette section s'articule autour de deux points. Le premier va donner le point de vue des enquêtés sur la certification et son importance, le deuxième sur le processus de certification.

### **1-la définition et l'importance de la certification et de ses normes ISO**

#### **1.1 - La certification et ses normes ISO**

Pour les responsables de cette entreprise, la certification est une procédure destinée à faire valider, par un organisme agréé indépendant, la conformité du système qualité d'une organisation aux normes ISO ou à un référentiel de qualité officiellement reconnu.

#### **1.2 -l'importance de la certification**

L'entreprise a besoin de la certification pour : mettre ses clients en confiance ; avoir un atout supplémentaire face à la concurrence, se démarquer lors d'appels d'offres et pour répondre pertinemment aux exigences des parties intéressées (La tutelle, les actionnaires, les propriétaires, etc.)

### **2 - Analyse du processus de certification**

**2.1-la demande de certification** de fageco a été déposée en 2011.Cette demande est suivie d'autres démarches. En effet, dans le cadre de la mise en place d'un système de management de la qualité répondant aux exigences de la norme ISO 9001, fageco a fait appel à un organisme accompagnateur. Suite à un diagnostic réalisé par ce dernier, un plan d'action pour la mise en œuvre des exigences de la norme ISO 9001 a été établi. Aussi, après la mise en place du système - formation des auditeur(e)s, réalisation d'un audit interne et d'une revue de direction - il a été procédé à la consultation des organismes de certification.

L'instance retenue est l'organisme AIB VINCOTTE –Algeria.

#### **2.2 – facilités ou difficultés du processus de certification**

En général, la certification ne peut être facilement acquise. Il faut un travail de rigueur et un travail collaboratif et une implication de tous les acteurs, pour avoir la mise en place du système documentaire, des processus..., etc.

Cependant, dans le cas de la certification des entreprises étatiques, comme notre cas d'étude, elle constitue une recommandation de l'État, voire même une exigence, donc la tutelle n'a pas fait de blocage sur ce point. Tout cela a duré une (01) année pour la mise en place finale de la certification. Il est signalé aussi que leur entreprise a eu le soutien et l'engagement de sa direction.

Néanmoins, selon nos enquêtés, certaines entreprises, pour contourner leurs difficultés, elles ont procédé à l'implication de leur personnel pour résister aux obstacles et imposer le changement. Certains obstacles viennent des responsables ou dirigeants, internes à l'entreprise candidate à la certification, qui perçoivent la certification comme un papier, qu'ils peuvent acheter et les opérations comme jeter des sous par les fenêtres.

Donc des ateliers de travail, des actions de formation et de sensibilisation ont été réalisés à tous les niveaux de l'entreprise.

Par contre au niveau national ou international, c'est la facilité totale.

De même, nous n'avons rencontré aucune contrainte institutionnelle ou autre.

Le processus de certification s'est déroulé selon la procédure de l'organisme externe. Il y'a eu lieu, d'abord, un audit préliminaire pour statuer sur la faisabilité de l'audit. Et à l'issu de ce premier audit, des réserves ont été émises par l'auditeur et qui ont été levées par fageco. Ensuite, l'audit de certification a été réalisé.

Au final, une seule norme ISO est imposée dans la certification de l'entreprise fageco, à savoir la norme de qualité : ISO 9001.

Voyons, enfin, le bilan et les perspectives de la certification à fageco.

### **Section 3 : Bilan a et perspectives de la certification a la fageco**

#### **1. Bilan**

Deux moments seront traités dans ce bilan : le constat de l'état de santé de fageco avant et après sa certification.

##### **1.1. État de santé de fageco durant les trois dernières années précédant sa certification**

Au plan de sa gouvernance, l'entreprise a subi plusieurs crises. L'environnement de travail s'est dégradé. Le choix des dirigeants de donner plus d'importance à la paix sociale, en travaillant avec les partenaires syndicaux et en écartant l'encadrement, fait que les entreprises étatiques en général n'évoluent pas.

Concernant sa situation financière, elle était très délicate, que ce soit dans la réalisation de sa valeur qu'au plan de sa performance, en général.

Vu le manque de plan de charge et la stagnation du secteur du bâtiment, l'entreprise s'est lancée dans de nouveaux projets et l'intégration de nouveaux produits, pour pouvoir élargir son secteur d'activité.

Cette situation peut être imputée au manque d'écoute des dirigeants à tous les signes et alertes émanant des retours d'informations, d'enquêtes, etc.

## **1.2. Son état de santé après la certification**

Après la certification, l'entreprise a connu beaucoup d'amélioration du point de vue qualité, style de management, orientation client, durant les trois années : 2020, 2021, et 2022.

Néanmoins, la situation difficile que traverse l'entreprise actuellement, est due à de facteurs exogènes à l'entreprise tels que l'ouverture des marchés aux investisseurs étrangers, l'indisponibilité des inputs de production au niveau local, tels que les matières premières.

La négligence de l'activité de développement de nouveaux produits, a engendré des difficultés de vente d'un « même produit depuis plusieurs années ». Nos produits et services n'ont pas suivi l'évolution du contexte.

## **2 -Les avantages et les inconvénients de la certification enregistrés par fageco**

### **2.1 – Les avantages enregistrés**

Les avantages enregistrés après la certification sont au niveau de l'intégration des facteurs risques, des enjeux et de bonnes pratiques. Aussi, il est constaté la réalisation d'une bonne traçabilité du produit et d'une démarche en amélioration continue.

### **2.2 - Les inconvénients enregistrés**

La certification, de par sa préférence à une gestion participative et non punitive fait que les responsables (direction), non convaincus se permettent de ne pas s'impliquer dans le système de management de la qualité ou le soutenir.

Au vu de ses témoignages des personnels de fageco, quelles en sont leurs perspectives.

## **3- Perspectives de fageco**

### **3.1-Au plan de l'environnement institutionnel national**

Dans lequel évoluent les entreprises algériennes actuellement, les réponses des enquêtés sont pessimistes. Pour eux, actuellement, l'environnement institutionnel national est très difficile, plusieurs changements ont été effectués, avec peu d'accompagnement de ces entreprises. Les aides de l'État ont été gelées et ses directives sont beaucoup plus élevées par rapport aux capacités des entreprises.

### **3.2-Quant aux perspectives concernant l'environnement économique et géopolitique mondiale actuel,**

Ils pensent que dans un contexte très difficile par rapport à la crise sanitaire et économique, fageco compte déployer un plan de développement et de relance d'activité dans plusieurs projets de développement de nouveaux produits.

### **3.3 – Pourtant, ce pessimisme des enquêtés contraste avec leur point de vue sur les biens faits de la certification.**

Ils affirment que « La certification de [leur] système de management de la qualité à l'ISO 9001 a apporté des nouveautés dans [leur] manière de gérer, de bonnes pratiques et un savoir-faire.

## **Conclusion**

Les investigations que nous avons effectuées sur le terrain pratique, nous ont aidés à comprendre la réalité de l'introduction de la certification dans le monde de l'entreprise.

En effet, face à un environnement concurrentiel et d'incertitudes dans le stade actuel de l'économie de marché et dans la conjoncture mondiale, il n'y a pas de place aux entreprises faibles. Celles qui ne peuvent mener la bataille de l'innovation et de l'adaptation aux conditionnalités de ce nouveau contexte, sera éliminée qu'cadre concurrentiel.

Dans ce chapitre, nous nous sommes imprégnés de la situation réelle que vivent les entreprises algériennes, à travers notre cas d'étude.

La FAGECO/ENMTP, qui fait partie des entreprises publiques issues de là l'époque de la SAD des années 1960-1970, n'arrive pas à s'adapter aux nouvelles règles économiques qui caractérisent à la fois l'environnement national qu'international, malgré ses efforts déployés.

Toutefois, ces efforts attestent d'une volonté de résister aux problèmes qu'elle rencontre. Les réponses des enquêtés montrent qu'ils gardent l'espoir de continuer à défendre leur outil de travail et de vie. Ils montrent aussi, leur maîtrise des concepts et contours de la certification.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

L'objectif de notre travail était de répondre à notre question principale qui est la suivante : « Quels sont les contraintes institutionnelles de la certification des entreprises algériennes dans leur quête de la certification ? ».

Pour réaliser ce travail, nous sommes passés par une recherche de références d'auteurs qui ont cerné ce concept de certification, pour qu'on puisse le comprendre nous-mêmes, avant de nous lancer dans le cœur de notre problématique. Cette recherche, nous a aidés à saisir, donc, les contours de la certification. Ainsi, nous avons pensé à rassembler une matière qui doit donner lieu à sa répartition en trois chapitres : deux théoriques et un troisième pour restituer les étapes de notre investigation pratique et de ses résultats. Dans le premier chapitre consacré à la compréhension théorique, nous avons défini les notions de certification, de norme ISO, de leur historique, de leur démarche et des avantages et inconvénients de la mise en place de la certification,

Dans le deuxième chapitre nous avons traité de l'économie algérienne, de son développement et de celui de ses entreprises, vers l'économie de marché, ainsi que la certification des entreprises algériennes face aux contraintes institutionnelles.

Étant donné que l'objectif de notre recherche était d'établir une vue d'ensemble sur fageco et ses travailleurs, sur la réussite ou pas de la certification au niveau de cette entreprise, nous avons exploité les différents résultats auxquels nous sommes arrivés dans le cadre des deux premiers chapitres.

Après avoir présenté et interprété les résultats obtenus des personnes interrogées au niveau de l'entreprise, nous avons dressé un constat général sur cette entreprise et sur le déroulement de sa certification et ses résultats.

La certification de cette entreprise a réussi, puisqu'elle a été l'affaire de tous ses acteurs, grâce leur résistance aux changements violent qu'a connu l'économie algérienne, en particulier, et mondiale, en général, ces dernières décennies. Ces acteurs ont compris l'importance de la certification dans le développement de leur l'entreprise et ce, par la qualité de ses produits, sa crédibilité auprès de ses clients et autres partenaires.

Ils ont compris aussi, que réussir la certification, ce n'est pas seulement obtenir le certificat, mais de maîtriser parfaitement la mise en place de son système de management de la qualité dans l'entreprise à travers l'implication de la direction et du personnel pour créer une vraie synergie d'ensemble solide et solidaire.

Après avoir présenté et interprété les résultats obtenues des personnes interrogées, nous allons tenter de dresser un constat général.

La qualité est l'affaire de tous les acteurs de l'organisation et que le succès d'une démarche qualité dépend de chacun.

Et que les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus libéral à forte concurrence, la qualité aussi est considérée comme une arme stratégique pour faire face à cette concurrence redoutable. Celle-ci ne peut être réalisée que par un bon système de management de la qualité.

Réussir sa certification, ce n'est pas seulement obtenir le certificat, mais de maîtriser parfaitement la mise en place de son système de management de la qualité dans l'entreprise à travers l'implication de la direction et du personnel.

Il reste toujours des efforts à faire, l'indicateur le plus important est l'amélioration en continu car c'est l'un des objectifs principaux d'une démarche qualité et cette amélioration se voit grâce aux suivis que les entreprises effectuent.

La réussite de la certification passe donc par une démarche globale qui met à contribution tous les acteurs de l'entreprise.

En accomplissant ce travail, nous avons rencontré de nombreuses contraintes dans l'obtention et la collecte des informations. Cette étude comporte certaines limites que ce soit sur le plan théorique, pratique ou méthodologique.

Sur le cadre théorique, nous avons rencontré un manque dans la documentation suite au nombre limité de références bibliographiques, chose qui a limité notre développement théorique.

Sur le cadre pratique de notre enquête, nous avons rencontré certaines difficultés et réticences de la part de certains responsables entre autres, la difficulté à convaincre la responsable qualité de l'entreprise à nous fournir toutes les informations et documents nécessaires dont nous avons besoin car d'après elle ce sont des informations et des documents sensibles propres à l'entreprise qui sont sous diffusion contrôlée.

Enfin, la réussite de FAGECO/ENMTP à se faire certifiée, est le fait aussi que son Processus est piloté et aidé par l'État et par le fait qu'elle n'a pas rencontré de contraintes institutionnelles. Ce qui confirme notre deuxième hypothèse de travail et infirme la première.

Et, nous concernant, ce travail nous a donné, en perspective, le souhait de le continuer et pouvoir l'approfondir dans nos études futures.

# **Bibliographie**

## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

**ABDELLATIF BENACHENHOU**, (1978) Marchal Reboul Ninette

**AHMED HENNI** (1982,1986) la colonisation agraire et le sous-développement en Algérie. 2<sup>e</sup> édition.

**CLAUDE PINET** (2009). 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2008. 2<sup>e</sup> édition. Edition Afnor.

**CHAVANCE MAGGNIN** (1997) Pour une critique de l'application des théories de la

**CAFFET, M & CHAMBRARLHAC, Y.** (1997). Certification, qualité et emploi. Édition Economica, Lyon

**DAHMANI AHMED**, (1998), « Problématique d'une transition à l'économie de marché : l'expérience algérienne des réformes (1980-1997) », in Annuaire de l'Afrique du Nord, tome XXXVII, 1998, CNRS Éditions

**Fodil HASSAM** (2005) chronique de l'économie algérienne vingt ans de réformes libérales 1986-2004 : Les chemins d'une croissance retrouvée. 1<sup>e</sup> édition.

**HOCINE BENISSAD** (1999) « Ajustement structurel : objectifs et expérience », Alim Editions, Janvier,1994

**JEAN-MICHEL MONIN** (2001) La certification qualité dans les services, Afnor, France. 2<sup>e</sup> édition.

**LEMNOUAR MEROUCHEL** (2002,2007), recherches sur l'Algérie à l'époque ottomane, Tome 1 Monnaies et prix,

Recherches sur l'Algérie à l'époque ottomane, Tome 2, la course. 2<sup>e</sup> édition.

**RACHID TLEMCANI** (1989) le monopole exerce par les entreprises étatiques est Supprime par une nouvelle mesure. 1<sup>e</sup> édition.

### **Revues, Articles**

**BISKRI SOULEF**, (2022), « Les 54 engagements du président Tebboune : les réalisations du gouvernement Aimeme Benabderrahmane » in revue en ligne la patrie news du 07/06/2022.

**FERRAH, A & ADLI, Z.** (2013). Normes et certification : Références à l'Algérie. Accès : <https://www.academia.edu/31968351/>

L'industrie. PP 45-60. Accès : [https://www.persee.fr/doc/rei\\_](https://www.persee.fr/doc/rei_)

**GAELE BALINEAU, THIERRY BRUGVIN, MANTIABA KOULIBALY** (2012)

Bovy Matringe-sok. D'après l'agence de normalisation Afnor.

**GHOMARI, E.F. MAMI**, « Qualité et normes ISO », actes du symposium international sur : qualité et maintenance au service de l'entreprise, Tome 1, Qualima'01, Tlemcen les 21 et 22 novembre.

**LA LISTE DES ORGANISMES ACCREDITES** est accessible sur le site du Cofrac : [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

**LA RENTE DES HYDROCARBURES** nette per capita passe de 613 dollars US en 1981 à 172 en 1988 [Aïssaoui, 2001 :15]. Sur sa définition de la rente, Page 51 à 85.

**MOUHOUD, EI MOUHOUB**, (2020), « L'économie politique du soulèvement algérien : quelles perspectives pour la transition économique ? Revue Mouvement n° 102, édition la Découverte 157-165. Site : <https://doi.org/10.3917/mou.102.0157>

**NACER-EDDINE SADI**, « La privatisation des entreprises publiques en Algérie. Objectifs, Modalités et Enjeux », Op. Cit.

**NOUS PREFERONS PARLER** de « choc » pétrolier pour désigner une baisse importante du prix du pétrole ayant des effets sur l'économie, plutôt que de « contre-choc », qui est le terme consacré lorsqu'on se place du point de vue des pays consommateurs.

**ROLLAND, S. TRAN, S.** (2007). La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Accès <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00143050>

**THIERY, SIMON PIERRE**, (2012), « 1962-1980 : fort développement du secteur public productif et crise des formes de régulation », CREAD – Alger. Site : [https://cread.dz/images/Cinquante%20ans/Communication\\_2012/THIERY.pdf](https://cread.dz/images/Cinquante%20ans/Communication_2012/THIERY.pdf)

**PNUD**, « La gouvernance en faveur de développement humain durable », document de politique générale de PNUD, 1997

#### **Mémoires et thèses**

**AMGHAR née BEGRICHE MALIKA** (2017) : la problématique de la gouvernance des entreprises algériennes : approche comparative, entreprises publiques-

Entreprises privées : cas des entreprises de la wilaya de Bejaia. Thèse, Université Abderrahmane Mira Bejaia

**BENHELLAL ABDELHAKIM** (2021) le rôle des pme dans l'économie Algérien : Cas de Wilaya de Bejaia. Mémoire de fin de cycle, université Abderrahmane Mira Bejaia

**FATIHA TALAHITE** (2010) : Reformes et transformations économiques en Algérie. Thèse Université de Paris 13-Nord

**FAID OUARDA, KENOUCHE NEDJIMA.** (2021). Les conditions de réussite de la démarche de certification dans les entreprises de la wilaya de Bejaia : cas « Tchîn-Lait » Candia-Bejaia SPA. Mémoire de fin de cycle, université Abderrahmane Mira Bejaia

**HAMI LOUNES** (2010) les contraintes des entreprises publiques algériennes au redéploiement stratégique à l'international : le cas de la BCR. Mémoire de magister université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

**HAMMOUD SAID AMINE, KHIMOUN TAHAR.** (2018) Démarche d'intégration des nouvelles exigences de la norme ISO 9001 :2015 en vue de la certification selon la norme ISO 9001 :2015 cas : le CIC les moulins de la Soummam. Mémoire de fin de cycle, université Abderrahmane Mira Bejaia

**Naima CHELIK,** (2011) Normalisation et performance de l'entreprise publique algérienne. Mémoire de magister université Abderrahmane Mira Bejaia

**TELAIDJIA JUGURTA.** (2006) : Gouvernance des territoires et développement local. Cas de la wilaya d'Annaba, université Badji Mokhetar, Annaba.

**Documents,** interne de l'entreprise ENMTP.

### **Webographie**

<https://www.iso.org/fr/certification.html>

[Rhttp://www.univ-oeb.dz/fsesnv/wp-content/uploads/2020/04/la certification . PDF](Rhttp://www.univ-oeb.dz/fsesnv/wp-content/uploads/2020/04/la%20certification%20.pdf)

: <http://portail-des-pme.fr/reglementation/management-de-la-qualite-quel-futur-pour-la-normeiso->

: <http://www.iso.org/iso/iso-survey> consultée 20/03/2023

# **Annexes**

**Université Abderrahmane MIRA- BEJAIA**

**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion**

**Département des sciences économiques**

**Spécialité : économie industrielle**

**QUESTIONNAIRE**

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre de la préparation du mémoire du Master en science économique, spécialité économie industrielle, intitulé « Les contraintes institutionnelles de la certification des entreprises Algériennes ». Nous comptons sur votre coopération et votre collaboration afin de mener à bien ce travail De recherche.

**La Première partie :**

**Données générales**

1. Nom de l'établissement : .....

2. Adresse (lieu d'implantation) .....

3. Quel est votre secteur d'activité ? .....

4. Forme juridique :

SN

SPA

EPE

SARL

5. Année de création de votre entreprise  
.....

6. Année d'entrée en activité  
.....

7. Quel est l'effectif des employés dans votre entreprise ?

Au début de votre activité : Hommes

Femmes

L'effectif actuel : Hommes

Femmes

**8. Contribution par :**

| <b>Années</b>                    | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Chiffre d'affaire en (DA)</b> |             |             |             |
| <b>Les ventes annuelles (Q)</b>  |             |             |             |
| <b>Marge de Bénéfice</b>         |             |             |             |

**La Deuxième partie :**

**L'importance de la certification dans votre entreprise.**

**9. Quel est votre situation avant d'être salarié dans cette entreprise ?**

- Chômeur

- Salarié

- Etudiant

- Commerçant

- Artisan

Autres, a précisé.....

**10. Date de création ?**

.....

**11. Statut (public, privé) ?**

.....

**12. Domaine de production ?**

.....  
**13.Évolution de son statut ?**

.....  
.....

**14.De ses effectifs ?**

.....  
.....

**15.De ses capacités de production ?**

.....  
.....

**16.De son chiffre d'affaires ?**

.....

#### I Certification

**17. C'est quoi la certification, et ses normes ISO, pour vous ?**

.....  
.....

**18.Pourquoi les entreprises ont-elles besoin de la certification ?**

.....  
.....

**19.Vous concernant, pourquoi voulez-vous que votre entreprise soit certifiée ?**

.....  
.....

#### II Analyse du processus de la certification

**20.Quand avez-vous sollicité cette certification ? Quelles sont vos démarches ? Et, auprès de quelles instances ?**

.....  
.....  
.....

**21.La certification a été acquise facilement ou difficilement ?**

.....  
.....

**22.Dans le cas où c'était facile : comment a eu lieu cette facilité et quels sont ses acteurs ?**

.....  
.....  
**23.** Combien a duré ce processus ?

.....  
.....

**24.** Dans le cas où c'était difficile : quelles sont les contraintes rencontrées ?

.....  
.....  
.....  
.....

**25.** À quel niveau ? National ? International ?

.....  
.....

**26.** Quelle est la nature des contraintes rencontrées : Institutionnelles ? Autres ?

.....  
.....

**27.** Comment s'est passé ce processus et quand votre entreprise a eu sa certification ?

.....  
.....  
.....  
.....

**28.** Quels sont les normes ISO imposées dans la certification de votre entreprise ?

.....  
.....  
.....  
.....

III-Bilan de la certification de l'entreprise ENMPT.

- Quelle était l'état de santé de votre entreprise durant les trois dernières années précédant sa certification, sur les plans :

**29.** De gouvernance ? Des Finances ? De sa valeur ajoutée et de sa performance, en général ?

.....  
.....  
.....  
.....

**30.** Quelle est son état après la certification ?

.....  
.....  
.....

- Prenez pour les mêmes aspects (gouvernance, financier, valeur ajoutée performance, en général) les trois années : 2020, 2021, et 2022.

**31.** Au vu de ce bilan, quels sont les avantages et les inconvénients de la certification enregistrés par votre entreprise ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**32.** Quelles sont vos principales réussites et vos principaux échecs enregistrés ?

.....  
.....  
.....  
.....

**IV– Perspectives**

**33.** Comment qualifiez-vous l’environnement institutionnel national dans lequel évoluent les entreprises algériennes actuellement ?

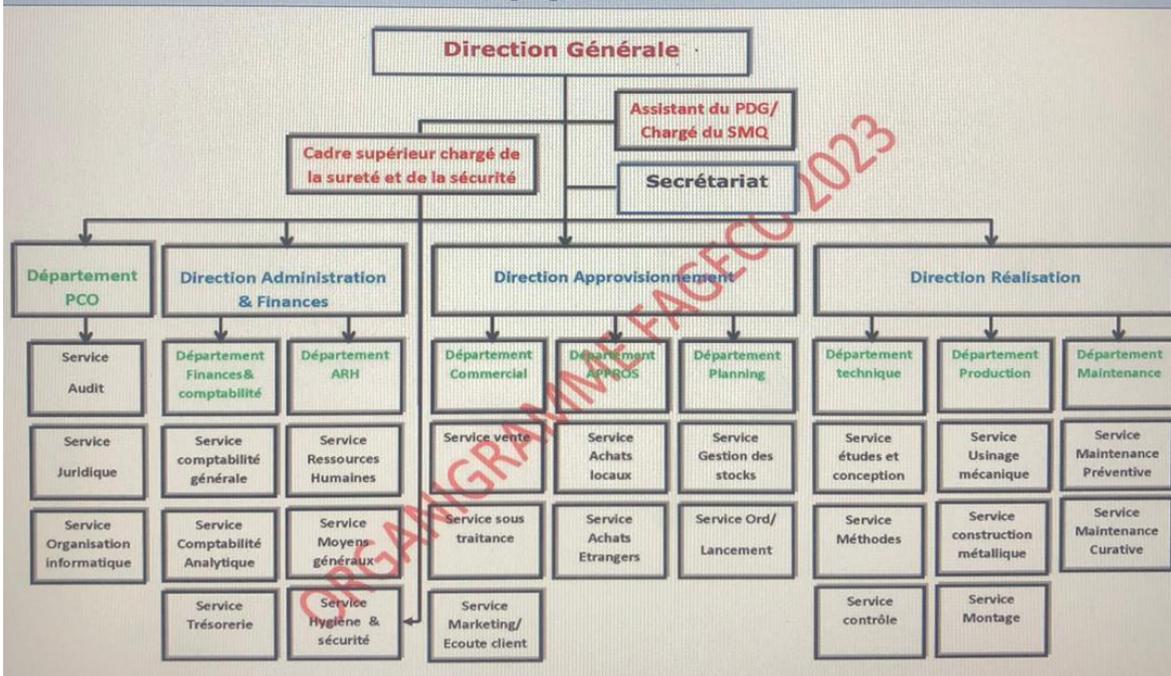
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**34.** Quelles sont les perspectives de votre entreprise, dans le cadre de l’environnement économique et géopolitique mondiale actuelle ?

.....  
.....  
.....  
.....

**Annexe 01 : Questionnaire destiné aux personnels de l’entreprise ENMTP.**

Organigramme FAGECO



**Annexe 01 : logo de l'entreprise concernée par l'étude**



## Annexe 02 : produits fabrique

- GMR 20-10
- GMR 18-05
- GMR 14-04 version thermique
- GMR 14-04 version électrique

### Grues à montage rapide



- Bennes à bétons
- Monte charge industriel,
- Potence de levage
- Fourches lève palettes
- Coffrages métalliques

### Accessoires de levage et matériels de conditionnement.



- Passerelles portuaires
- Paserelles aeroportuaires
- Remorques à bagages
- Trémies de chargement
- Nacelles

### Matériels portuaires et aeroportuaires.



- Rétro-chargeurs
  - Epandeuses à liant
- ### Matériels de terrassement et équipements pour enduits superficiels.



## Annexe 03 : partie intéressées pertinentes

|         | Parties intéressées Pertinentes  | Besoins et attentes  |
|---------|--|--|
| Interne | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Employés</b></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Climat social favorable</li> <li>- Environnement de travail agréable et évolutif</li> <li>- Rémunération et intéressements</li> <li>- Reconnaissance au travail</li> <li>- Droits sociaux</li> <li>- Equité</li> <li>- Formation</li> <li>- Développement et évolution de carrière</li> </ul> |
|         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actionnaires</b></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilité et pérennité</li> <li>- Performance</li> <li>- Relation de confiance</li> <li>- Bonne gouvernance</li> </ul>  |
| Externe | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clients</b></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des exigences</li> <li>- Disponibilité du produit de qualité</li> <li>- Être à l'écoute</li> <li>- Pratiques éthiques et confiance</li> </ul>   |
|         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prestataires externes (fournisseurs/ sous-traitants)</b></li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Loyauté et équité</li> <li>- Respect de la confidentialité et des données</li> <li>- Pérennité de la relation</li> <li>- Acquiescement des paiements dans les délais</li> </ul>   |
|         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Autorités locales, Administration publics (CNAS, Impôts, ...)</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des exigences</li> <li>- Être à l'écoute</li> </ul>   |
|         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Établissements financiers</b></li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne gouvernance</li> <li>- Performance</li> </ul>   |
|         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Société civile/Riverains/Associations</b></li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Support au développement local</li> <li>- Respect de la réglementation</li> <li>- Soutien</li> <li>- Dons</li> </ul>  |

**Annexe 04 : les processus déterminés sont résumés dans le tableau ci-après.**

| Processus                                | Disposition du système   | Documents de références  |
|--|--|--|
| Processus de pilotage et de surveillance | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Management</li> <li>– Maîtrise des Non-conformités et actions correctives et d'amélioration</li> <li>– Audits internes</li> <li>– Identification des exigences légales et réglementaires et autres exigences</li> <li>– Identification et évaluation des risques</li> <li>– Communication interne et externe</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– FD 01</li> <li>– PR.14</li> <li>– PR.13</li> <li>– Liste des exigences légales et réglementaires</li> <li>– Matrice des risques</li> <li>– Plan de communication</li> </ul> |
| Processus de réalisation                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Commercial</li> <li>– Technique</li> <li>– Achats</li> <li>– Planning</li> <li>– Fabrication</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– FD 02</li> <li>– FD 03</li> <li>– FD 04- PR 04</li> <li>– FD 05</li> <li>– FD 06</li> </ul>   |
| Processus support                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ressources humaines</li> <li>– Maintenance des équipements</li> <li>– Finance et Comptabilité</li> <li>– Maîtrise des documents et la gestion des enregistrements</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– FD 10- PR 10</li> <li>– FD 09</li> <li>– FD 08</li> <li>– PR 12</li> </ul>  |

## Annexe 05 : politique qualité et engagement



م.ع.ا / صناعة الرافعات و المرصصات (فاجيكو)  
فرع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية  
Fabrication de Grues et Compacteurs  
EPE/ SPA /FAGECO, Filiale du Groupe ENMTP  
Au capital social 976 000 000 DA.

### Politique Qualité et Engagement de la Direction

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et versatile, l'entreprise FAGECO se trouve obligée, non seulement, à être plus efficace mais aussi à être plus attentive à son environnement.

Conscient que la satisfaction des clients et des parties intéressées pertinentes est notre meilleur gage de pérennité, afin de relever ce challenge, il est indispensable d'inscrire l'entreprise FAGECO dans une dynamique d'amélioration en vue de satisfaire aux exigences qui lui sont applicables, de fournir des produits conformes aux exigences des clients et des parties intéressées. C'est un engagement permanent qui se traduit par le déploiement des axes d'objectifs suivants à tous les niveaux de l'entreprise :

- ✓ Accroître la satisfaction des clients et des parties intéressées pertinentes,
- ✓ Améliorer en permanence notre performance et optimiser nos ressources ;
- ✓ Améliorer la qualité de la gamme de nos produits,
- ✓ Diversifier nos prestations et favoriser la sous-traitance,
- ✓ Augmenter le niveau de la qualification des ressources humaines.

Ces axes sont traduits en objectifs opérationnels au niveau des processus et seront suivis et mesurés par les pilotes.

Une revue globale de l'ensemble des objectifs est évaluée en Revue de Direction et en comité de pilotage de la qualité.

En tant que Directeur Général, j'assume la responsabilité de l'efficacité et la performance de notre système de Management de la Qualité et renouvelle mon soutien à l'encadrement managérial dans la responsabilité qui est la sienne d'améliorer sans cesse nos activités.

A cet effet, M<sup>me</sup> KAKOUCHE Saloua assure en tant que Responsable de Management de la qualité, toutes les missions lui permettant d'entretenir et améliorer le système de management de la qualité.

Fait à Béjaïa, le 04 Juin 2017  
Le Directeur Général  
DJAFER Boubaker



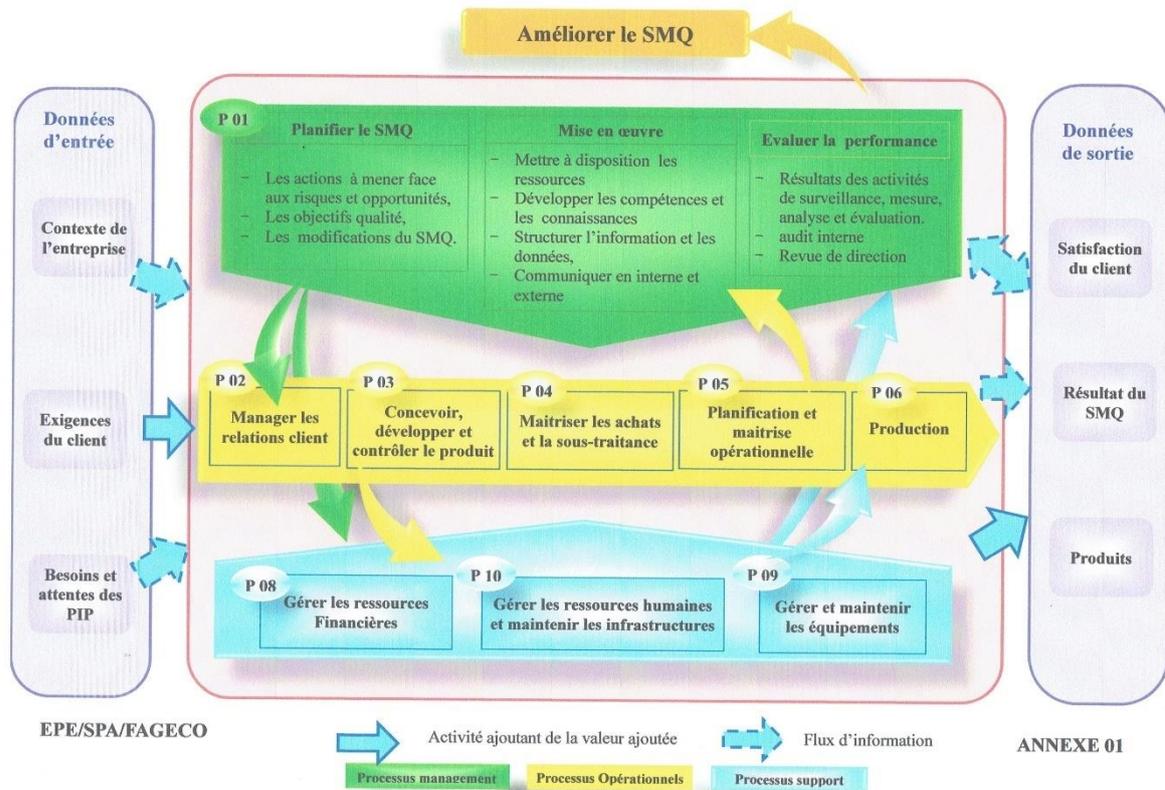
## Annexe 06 : Rôle, responsabilité et autorité

| Responsabilités                     | Description  |
|-------------------------------------|--|
| Directeur Général                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Développe et recommande un plan stratégique afin d’assurer la croissance, la pertinence et la pérennité de FAGECO.</li> <li>– Assure la mise en œuvre et le contrôle du plan stratégique ;</li> <li>– Révise le plan stratégique périodiquement à la lueur des changements dans l’environnement interne et externe,</li> <li>– Etablit la politique qualité, et veille à l’efficacité de sa mise en œuvre,</li> <li>– Réalise les revues de direction planifiées dans le cadre du système de management de la qualité.</li> </ul> |
| Commission d’hygiène et de sécurité | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Les missions de la commission paritaire d’hygiène et sécurité au travail sont définies par le règlement intérieur, la réglementation et la législation en vigueur.</li> </ul>   |
| Responsable de management Qualité   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Assure que les processus du SMQ sont établis, mis en œuvre et entretenus</li> <li>– Assure que la sensibilisation aux exigences des clients et des parties intéressées est effective</li> <li>– Rend compte à la direction générale du fonctionnement du SMQ et de tout besoin d’amélioration</li> <li>– Collecte les données pour le suivi des indicateurs qualité.</li> <li>– Gère le système documentaire</li> <li>– Assure le suivi des audits internes.</li> </ul>   |
| Pilotes de processus                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– S’assure de la performance du processus</li> <li>– Identifie les besoins,</li> <li>– Examine-les non conformités et met en œuvre les actions correctives et d’amélioration.</li> <li>– Surveille et analyse le fonctionnement du processus.</li> <li>– Effectue des revues de processus trimestriellement</li> </ul>  |
| Auditeurs Internes                  | <p>Désignés par le RMQ pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Réaliser des audits selon le programme annuel des audits</li> <li>– S’assurer que le Système Management Qualité est conforme aux exigences des référentiels en vigueur</li> <li>– Vérifier que le Système Management Qualité est mis en œuvre et entretenu avec efficacité.</li> </ul>  |

## Annexe 07 : Evaluation des performances et amélioration

| Outils                               | Objectifs et organisations   |
|--------------------------------------|--|
| Revue de direction                   | <p>Organisée une fois par an par le Directeur Général en présence de l'encadrement structure. Les points abordés sont ceux définis par la norme ISO 9001/2015. Cette revue donne lieu à un plan d'actions et systématiquement à un procès-verbal. La revue de direction constitue le cadre de changement et de modifications des orientations de la direction, elle permet ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– L'évaluation de l'efficacité du SMQ établi, par l'examen du bilan relatif au fonctionnement du système.</li> <li>– La mise à jour de l'analyse des risques et l'identification du contexte</li> <li>– Déclinaison et planification des objectifs et plans d'action,</li> <li>– Définition de nouvelles actions d'amélioration et les moyens nécessaires</li> </ul>                                   |
| Audit interne                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Les modalités de planification, de réalisation et de suivi des audits sont précisées dans la procédure PR13– Audit interne.</li> </ul>  |
| Évaluation de la satisfaction client | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Une fois par an, le responsable du département commercial réalise une enquête des atif action, en ciblant les principaux clients de l'entreprise et effectue une analyse des résultats de l'enquête qu'il expose au niveau de la réunion de la RD pour la mise en place d'un plan d'actions adéquat.</li> <li>– Les réclamations clients sont traitées selon les dispositions définies au niveau du processus commercial (voir FD 02).</li> </ul>   |
| NC et AC/AM                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Suivant la procédure amélioration PR14, chaque pilote de processus a pour mission de déclencher des AC/AM pour améliorer les résultats de son processus.</li> </ul>   |
| Indicateurs de suivi des objectifs   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Définis par la direction à travers une matrice de déploiement des objectifs.</li> <li>– Ils sont examinés à fréquence régulière.</li> </ul>   |
| Revue de processus                   | <p>La surveillance des processus est assurée par la tenue de revues de processus à chaque fin de semestre permettant, entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– L'analyse des tableaux de bord qualité et des bilans de performance des processus ;</li> <li>– L'analyse du bilan des non-conformités, dysfonctionnements et réclamations enregistrées depuis la dernière revue ;</li> <li>– Le suivi des actions d'amélioration et/ou correctives décidées précédemment ;</li> <li>– L'identification du besoin en ressources ;</li> <li>– L'identification des besoins d'évolution de la documentation du SMQ ;</li> <li>– L'analyse des risques, les opportunités d'amélioration ou d'augmentation de la satisfaction des parties intéressées</li> <li>– L'ouverture d'actions complémentaires</li> </ul> |
| Réunion CPQ                          | <p>Elle est réalisée mensuellement, par la direction générale en présence des pilotes de processus. Elle a pour objectifs de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Informer sur les objectifs et résultats en cours et sur les missions à mener</li> <li>– Échanger sur les retours d'informations (partenaires, problèmes rencontrés, ...)</li> <li>– Point qualité (événements marquants, détection d'opportunités d'amélioration, etc.)</li> </ul>   |

## Annexe 08 Amélioration du système de management de la qualité



# Table des matières

|   |    |
|---|----|
| Remerciements   |    |
| Dédicaces   |    |
| Listes des abréviations   |    |
| Liste des tableaux  |    |
| Liste des figures   |    |
| Introduction générale .....   | 1  |
| 1. Problématique de travail.....  | 2  |
| 2. Questions secondaires .....  | 3  |
| 3. Hypothèses de travail.....   | 3  |
| 4. Méthodologie de travail.....   | 4  |
| Chapitre I : Généralités sur la certification, l'iso et les normes .....                      | 6  |
| Introduction .....  | 6  |
| Section 1 : Notion base sur la certification de l'ISO et les normes .....                     | 6  |
| 1. Définition succincte de la certification.....  | 6  |
| 2. Présentation et Historique de l'ISO.....   | 8  |
| 3. Définition des normes .....  | 9  |
| Section 2 : De la certification ISO en général et ISO 9001 en particulier .....               | 11 |
| 1. La complexité de l'environnement de l'entreprise et la nécessité de la certification ..... | 12 |
| 2. La démarche de la certification .....  | 13 |
| Section 3 : Effets, avantages et inconvénients de la certification.....                       | 15 |
| 1. Les effets de la certification .....   | 15 |
| 2. Avantages de la mise en place de la certification .....                                    | 16 |
| 3. Les inconvénients de la mise en place de la certification .....                            | 17 |
| Conclusion .....  | 19 |
| Chapitre II : Historique de l'économie Algérienne.....  | 23 |
| Introduction .....  | 23 |
| Section : 1- L'économie algérienne entre 1962 et 1978 .....                                   | 23 |
| 1. De l'indépendance au coup d'Etat du 19 juin 1965 .....                                     | 23 |
| 2. l'économie planifiée et administrée durant la présidence de Boumediene.....                | 24 |
| Section : 2- La d'avant le rééchelonnement : de 1979 à 1994.....                              | 26 |
| 1. La présidence de Chadli : du 1979 à 1992.....  | 26 |
| Section : 3-Du rééchelonnement de la dette en 1994 à ce jour .....                            | 32 |
| 1. le programme de d'ajustement structurel (1994) et ses résultats .....                      | 32 |

|   |    |
|---|----|
| Conclusion .....  | 40 |
| Chapitre III : Développement de la certification dans les entreprises algériennes .....             | 48 |
| Introduction .....  | 42 |
| Section 1 : Caractéristiques de l'économie algérienne .....   | 42 |
| 1. Une économie encore extravertie .....  | 42 |
| Section 2 : Développement et gouvernance des entreprises algériennes.....                           | 46 |
| 1. développement des entreprises algériennes .....  | 46 |
| Section 2 : Développement et gouvernance des entreprises algériennes.....                           | 47 |
| 1. développement des entreprises algériennes .....  | 47 |
| 2. Dans tous les problèmes de gestion relèvent de la gouvernance. Gouvernance des entreprises ..... | 48 |
| Section 3 - Processus de Certification des entreprises Algériennes .....                            | 50 |
| 1. Evolution de la certification dans les entreprises algériennes.....                              | 50 |
| 2. programme d'aide à la certification .....  | 51 |
| 3-La certification des entreprises algériennes face aux contraintes institutionnelles.....          | 52 |
| Chapitre IV : Etude de cas l'entreprise nationale des matériels de travaux publics.....             | 58 |
| Introduction .....  | 59 |
| Section 1 : Présentation de l'entreprise.....   | 59 |
| Section 2 : La Certification a la fageco .....  | 67 |
| Section 3 : Bilan a et perspectives de la certification a la fageco .....                           | 68 |
| 1. Bilan.....   | 68 |
| Conclusion .....  | 71 |
| Conclusion générale .....   | 72 |

## **Bibliographie**

## **Annexes**

## Résumé

Ce travail nous a permis d'expliquer quelque notion de certification des entreprises algériennes, bref historique de la norme ISO, démarche de la certification, les effets de la certification, ainsi que les avantages et inconvénients de la mise en place d'une certification, ainsi que sa réussite.

Il est communément admis que la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme et par le fort engagement de la direction qui est indispensable et qui favorise une forte implication du personnel, constitue l'une des phases les plus importantes pour réussir à long terme une certification ISO 9001 :2000.

La certification doit être un projet d'entreprise, projet maîtrisé et qui vise à l'amélioration continue. Réussir ce projet, ce n'est pas seulement obtenir son certificat, mais de parvenir à intégrer parfaitement son système de management de la qualité dans l'entreprise à travers l'implication de la direction et du personnel de l'entreprise.

**Mots clés** : certification des entreprises algériennes, Certification, amélioration continue.

## Abstract

This kind of work allowed us to explain some notions certification concepts of Algerian enterprises, brief historically the name ISO, certification process, effects of the certification, also the advantages and inconveniences of the establishing of certification, and also the success.

It is commonly admitted that the implementation of the system of quality management is in accordance of the requirements standards and the strong commitment of the management which is essential and which favors a strong involvement of the personal, constitutes one of the phases most important for achieving long term ISO certification. certification must be a business project, that aims for continuous improvement.

succeeding in this project is not only obtaining your certificate, but to succeed in perfectly integrating its quality management system into the company through the involvement of the company's management and staff.

**Key Words**: certification of the Algerian, companies, continuous improvement