

**LA CERTIFICATION DU SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE ET LA  
PERFORMANCE A L'EXPORTATION : L'EXPERIENCE DES ENTREPRISES  
PUBLIQUES INDUSTRIELLES ALGERIENNES**

**CERTIFICATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AND EXPORT  
PERFORMANCE: THE EXPERIENCE OF ALGERIAN INDUSTRIAL PUBLIC  
COMPAGNIES**

**HAMMOUTENE Ourdia<sup>1</sup> /ZIDANE Mohamed Arafat<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Maitre de Conférences Classe B, Faculté SECG/UMMTO (Algérie), [ourdiayanis@yahoo.fr](mailto:ourdiayanis@yahoo.fr)

<sup>2</sup>Doctorant, Université de Sfax (Tunisie), [zidane.a39000@gmail.com](mailto:zidane.a39000@gmail.com)

Reçu le:10/04/2021

Accepté le:01/06/2021

Publié le:08/06/2021

**Résumé :**

Cette étude tente d'interroger l'existence ou non de la relation entre la certification du Système Management de la Qualité (SMQ) et la performance à l'exportation dans le milieu industriel public algérien. Dans ce milieu, nous avons choisi d'enquêter trois entreprises publiques industrielles algériennes (EPIA) certifiées. Nos résultats empiriques semblent montrer qu'à l'instar de la plupart des EPIA, la relation analysée n'est pas vérifiée dans les trois entreprises enquêtées. Au-delà des contraintes liées au climat des affaires et celles traversant tout le champ de l'activité économique, des contraintes endogènes pèsent vigoureusement sur la capacité exportatrice de ces entreprises.

**Mots clés : Système Management Qualité, Performance, Entreprises Publiques Industrielles Algériennes, Exportation, Contraintes.**

**Jel Classification Codes : L22 M31**

**Abstract:**

This study attempts to question the existence or not of the relationship between the certification of the Quality Management System (QMS) and export performance in the Algerian public industrial environment. In this environment, we chose to investigate three certified Algerian public industrial companies (EPIA). Our empirical results seem to show that like most EPIAs, the relationship analyzed is not verified in the three companies surveyed. Beyond the constraints linked to the business climate and those crossing the entire field of economic activity, endogenous constraints weigh heavily the export capacity of these companies.

**Keywords : Quality Management System, Performance, Algerian Industrial Public Companies, Export, Constraints**

**Jel Classification Codes : L22 M31**

Auteur correspondant: HAMMOUTENE Ourdia, Email : [ourdiayanis@yahoo.fr](mailto:ourdiayanis@yahoo.fr)

**1. Introduction**

Les bouleversements économiques qui secouent le monde à partir des années 1980, ont imposé de nouveaux défis aux organisations. L'étude des implications de ces défis sur le comportement des entreprises a donné lieu à de nombreux travaux (Brilman, 2001); (Diridollou & Vincent, 1998). Ces dernières adoptent des pratiques orientées vers : la recherche de la qualité totale, une organisation orientée vers les métiers de base, l'accroissement des opérations de partenariat et la satisfaction du client. Dans ce contexte, la certification ISO 9000 des EPIA peut être perçue comme un signal différenciateur sur le

marché dans une démarche commerciale. Elle peut avoir un impact sur le volume de leurs ventes y compris à l'exportation.

**Existe-t-il une relation entre la certification ISO 9000 des EPIA et leur performance à l'exportation ?** Telle est la question à laquelle cette étude se propose de répondre. L'analyse menée dans ce travail tente d'interroger l'existence ou non de cette relation au sein du milieu industriel public algérien. Dans ce milieu, nous avons choisi d'enquêter trois EPIA certifiées. Pour prétendre à une généralisation de nos résultats, nous restituerons les résultats des rares travaux consacrés aux EPIA portant sur le même objet ou sur des thématiques analogues.

## **2. La certification du système management de la qualité et la performance à l'exportation : état de la littérature**

Notre revue de la littérature se concentre sur les apports de la certification du SMQ et son influence en termes de performance commerciale. Le SMQ est un dispositif qui permet à une entreprise, à une organisation, de gérer ses processus ou ses activités de sorte que ses produits ou services répondent de la meilleure façon qui soit aux objectifs qu'elle s'est fixée (Rolland, 2009). Les objectifs d'un SMQ ont trait à la qualité et à son amélioration au service de tous les processus de l'entreprise.

Les normes ISO 9000 du SMQ sont des pratiques du management ayant connu une forte mobilisation et une large diffusion à l'échelle mondiale. Ces normes représentent la référence incontestable pour entreprendre une démarche de management de la qualité dans l'entreprise et aller vers l'amélioration continue de sa compétitivité (Meridja, 2012). Elles englobent les caractéristiques ayant fait l'objet d'un large consensus et que doit satisfaire un système qualité pour garantir le fonctionnement efficace de toute une organisation (Guler, Guillen, & Macpherson, 2002). En un mot, c'est tout ce que l'organisation fait pour satisfaire aux exigences qualité de ses clients et aux exigences réglementaires applicables en visant l'amélioration continue de sa performance dans la réalisation de ces objectifs « qualité ».

En tant qu'objet de recherche, la question des apports réels de la certification au sein des organisations a donné lieu à une foisonnante littérature. La recherche est souvent centrée sur les effets de la certification ISO 9000 sur les performances des entreprises. En dépit de l'intérêt suscité, force est de constater l'absence de consensus sur la nature de l'impact (positif ou négatif) de la certification (Rolland, 2009).

Certaines études comme celle de (Corbett, Montes-Sancho, & Kirsch, 2005), se montrent favorables et soulignent un impact positif de la certification sur la commercialisation. Cet effet est toutefois assez peu marqué et dépend du secteur industriel concerné. Pour leur part, (Martynez-Costa & Martynez-Lorent, 2007) concluent qu'il n'y a pas d'impact de la certification ISO 9000 sur le volume des ventes y compris à l'exportation. Ce résultat se confirme par la majorité des études de perception venant mettre en avant la déception des managers quant à l'impact de la certification ISO 9000 sur la performance commerciale, combien même, cette dernière est présentée comme une des premières motivations à la certification. En définitive, les résultats de la recherche pointent le doigt sur

l'existence d'une distorsion entre l'effet attendu et l'effet réel de la certification sur la commercialisation.

Face à cette distorsion, les pistes de recherche à explorer demeurent nombreuses. Parmi elles, celle qui s'intéresse aux enjeux commerciaux qui ne seraient pas suffisamment intégrés dans la démarche de certification. Dans ce sillage, (Stevenson & Barnes, 2002) affirment que les faibles retombées externes de la certification peuvent provenir du manque d'intégration de la fonction marketing dans le projet. De son côté, (Souabou, 2020) met en avant le caractère non innocent des démarches de recherche de la qualité. Pour l'auteur, ces dernières ne sont pas toujours dépouillées de toute contrainte, de tout taylorisme avec toutes ses conséquences. Elles sont l'œuvre des grandes entreprises, voire des multinationales et, par conséquent, très onéreuses pour les PME. Encore une fois, la preuve de l'impact positif direct de la certification sur l'efficacité commerciale n'est pas apportée.

Cependant, les auteurs s'accordent à dire que la certification améliorerait la satisfaction client à travers une meilleure maîtrise des processus, induisant une offre de produit plus fiable et plus efficace (Singh, 2008) ; (Ennesraoui, 2017). Dans le même sens, des analyses fondées sur les études empiriques (Terlaak & King, 2005) ; (Javier de la Ballina, Valdès, & Del Valle, 2020) ; (Krabti & Belkhoutout, 2018) confirment l'apport commercial de la certification ISO 9000, notamment, sur les marchés concurrentiels. Les résultats invitent à considérer que la certification apporte un signe distinctif en termes d'image et de notoriété et crée un avantage concurrentiel commercial important pour l'entreprise certifiée.

### **3. La certification du système management de la qualité et la capacité exportatrice des EPIA**

Plus que jamais, l'entreprise publique algérienne est appelée aujourd'hui à orienter son activité d'ensemble et à se doter de moyens nécessaires à son insertion dans l'économie internationale (Reguieg, 1998). Dans ce cadre, les entreprises des pays développés ont compris l'intérêt d'appréhender correctement la question de la qualité en la plaçant dès le départ au niveau du management de l'entreprise (Sehaba, 2013). Cette question doit revêtir un état d'esprit et faire l'objet d'un réexamen continu. En effet, le plus difficile n'est pas de lancer le mouvement qualité, mais de le développer et de le consolider. Si on ne prend pas la peine d'identifier les problèmes, de les analyser pour corriger la trajectoire, on risque de ne pas récolter les bénéfices attendus (Haichour & Koudri, 2001).

D'ailleurs, certaines entreprises publiques du secteur de l'électronique domestique créées tout au début du processus d'industrialisation de l'Algérie et ayant entrepris tant bien que mal des adaptations en technologie, en formation, mais surtout en normalisation, ont pu avoir des expériences à l'exportation. Ces capacités ne demandent qu'à être mises à niveau et valorisées dans la perspective d'exporter durablement (Hadjout, 2004).

De ce point de vue, l'appropriation de la certification par les entreprises publiques passe par un processus de légitimation qui privilégie la motivation et l'adhésion du personnel à la reproduction des effets positifs de la certification (Zerkhefaoui, 2010). Ces derniers dépendent de la volonté des entreprises publiques à faire évoluer leurs pratiques ,

leur organisation et leurs moyens afin de répondre aux exigences des clients et faire face à la concurrence tant nationale qu'internationale(Bouzida, 2019).

Le secret, c'est de ne pas voir le label comme la principale motivation pour l'obtention de la certification. C'est le cas de l'entreprise publique Electro-industries dans laquelle certains responsables considèrent que l'entreprise certifiée a plus de chance de se positionner sur le marché (Zerkhefaoui, 2019). Cet argument commercial réduit la certification qualité de type ISO 9001 à un simple dispositif technique loin de tout raisonnement managérial. Il repose sur le principe selon lequel la certification serait pour l'entreprise publique une réponse à une exigence des clients dans une optique de contrainte (Belkassem, 2014). Cette limite empêche la mise en place de procédures permettant d'améliorer durablement la performance.

#### **4. L'impact de la certification ISO 9000 sur la capacité exportatrice de trois EPIA**

Après la présentation de la méthodologie de recherche empirique, ce point commence par un rappel du processus de certification des trois entreprises enquêtées. Ensuite, il s'agira de questionner l'existence ou non de relation entre la certification de notre échantillon de l'étude empirique et sa capacité exportatrice. Enfin, nous déduisons les contraintes auxquelles il est confronté dans la promotion d'une politique d'exportation.

##### **4.1. La méthodologie de la recherche empirique**

Nous avons mené une étude empirique auprès de trois entreprises publiques industrielles algériennes certifiées, soit l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), l'entreprise nationale des produits électroniques (Electro-industries) et l'entreprise nationale des produits pharmaceutiques groupe SAIDAL. Pour le recueil des données, nous avons mobilisé deux types de sources secondaires. En effet, nous avons exploité tous les documents internes mis à notre disposition par les responsables des trois entreprises enquêtées : différents documents internes (les rapports d'activité, les rapports de gestion), documents des directions commerciales (Comptes rendu de participation aux manifestations économiques et autres documents), comme nous avons exploité les données diffusées dans les sites Web des trois entreprises. Par ailleurs, d'autres données sont obtenues par des sources primaires. En effet, nous avons mené des entretiens avec les responsables des structures commerciales des trois entreprises enquêtées.

##### **4.2. Le processus de certification des entreprises enquêtées**

Pour adhérer aux normes et aux valeurs internationales, les trois entreprises enquêtées se livrent depuis quelques années à une course pour la certification aux normes ISO. L'ENIEM fut la première entreprise nationale à être certifiée aux normes ISO 9002 (qualité générique et spécifique) en 1998 et ISO 9001/2000 (sécurité et santé) en 2003, renouvelée en 2006. Pour sa part, Electro-industries a procédé à la mise en place de son système management qualité en 2002 et a été certifiée en 2004 en ISO 9001 version 2000. En 2013, l'entreprise est certifiée une nouvelle fois selon le référentiel ISO 9001 version 2008. Le dernier audit de suivi réalisé pour cette certification en juillet 2016 a, selon les responsables de l'entreprise, été un succès.

L'option pour la qualité et l'investissement dans l'organisation et la performance des structures internes, s'est traduit à SAIDAL par l'obtention de la certification ISO 9001/ version 2000 en février 2005. L'entreprise fait valoir cette certification pour son système management qualité comme marque de confiance pour conclure des contrats de partenariat international dans la fabrication des médicaments. Le développement de ce partenariat constitue pour le groupe SAIDAL un axe stratégique en prise avec ses besoins, mais aussi avec les réalités des marchés et les objectifs de ces partenaires.

En 2011, dans le cadre de la redéfinition de son système management de la qualité, SAIDAL s'est engagée dans deux nouveaux projets de certification. Le premier projet, concerne l'accompagnement à l'accréditation ISO 17025 des laboratoires contrôle qualité des sites de Constantine, El Harrach et Médéa. Le deuxième projet, consiste en l'intégration de la responsabilité sociétale des organisations (RSO) initié en mars 2013 à travers l'adoption de la norme ISO 26000 qui constitue le référentiel incontournable en matière de développement durable. La charte d'éthique professionnelle du groupe SAIDAL a été élaborée dans ce cadre. Elle constitue un moyen de diffusion des principes fondamentaux devant guider les décisions et les actions de l'ensemble des agents et de promotion des valeurs clés que constituent la transparence, l'intégrité, la crédibilité, la redevabilité et la solidarité citoyenne.

#### **4.3. La certification du système management de la qualité et la performance exportatrice des entreprises enquêtées : quelle relation ?**

Des trois entreprises enquêtées SAIDAL et ENIEM sont celles ayant de l'expérience dans le domaine de l'exportation. Cependant, cette expérience n'a pas eu la régularité qui permettrait aux deux entreprises de promouvoir une politique d'exportation. Elle n'a pas été renouvelée à SAIDAL depuis 2010, date de son engagement dans un plan de développement visant des objectifs de croissance et d'amélioration de la gouvernance. Les performances à l'exportation du groupe SAIDAL entre 2003 et 2009 sont faibles à en juger par le nombre d'opérations et les montants réalisés.

**Tableau N°01 : Les opérations d'exportation réalisées par le groupe SAIDAL entre 2003 et 2009**

Année	Nombre d'opérations	Montant en millions de DA
2003	6	75
2004	5	60
2005	4	56
2008	5	17,5
2009	4	31

**Source :** Construit à partir des rapports de gestion du groupe SAIDAL.

Jusqu'à 2008, les opérations d'exportation réalisées portaient sur les produits finis et les matières premières. En valeur, la répartition des exportations par produits indiquait souvent une prédominance des exportations de matières premières sur celles des produits finis. Par exemple, en 2005, le total des ventes à l'étranger de produits finis s'estimait à 20 999 000 DA, alors que celui des matières premières avait atteint 35 183 000 DA. Les

opérations d'exportation de matières premières réalisées par la filiale Antibiotical avaient été destinées en totalité vers l'Italie « ALLCHIM ».

La répartition du chiffre d'affaires de SAIDAL par client en 2008 et 2009, indique un marché restreint comme peut le montrer le tableau ci-après.

**Tableau N°02 : La répartition du chiffre d'affaires de SAIDAL à l'exportation par client en 2008 et 2009**

Année	Pays	Montant en milliers de DA	Nbre de produits exportés
2008	-Sénégal	4011	4
	-Niger	6386+ 696	34+34
	-Burkina Faso	2188	1
	-Yémen	4227	4
2009	-Sénégal	4399	2
	-Niger	18 881	78
	-Libye	7 408	32
	-Yémen	911	4

**Source :** Construit à partir des rapports de gestion du groupe SAIDAL.

Alors que le rapport de gestion du groupe SAIDAL datant de 2005 soulignait que 64% des ventes à l'exportation étaient destinées à l'Europe (Italie), les données de 2008 et 2009 relatives à la répartition du chiffre d'affaires par client montraient une relative régularité du marché africain et asiatique. Cependant, la part du marché asiatique dans la répartition du chiffre d'affaires par client du groupe SAIDAL avait enregistré une baisse. En effet, la part du Yémen était de 17% avec 12 produits exportés en 2005. En revanche, le Niger et la Libye s'imposaient comme principaux clients de SAIDAL tant en termes de valeur qu'en ce qui concerne le nombre de produits exportés.

L'expérience de l'ENIEM dans le domaine de l'exportation remonte à la décennie 1990. A cette époque, les efforts de développement des marchés existants ont été renforcés par : des envois d'échantillons et de catalogues ; l'établissement d'offres et la demande d'informations sur les concurrents par l'intermédiaire des ambassades. L'essentiel des opérations d'exportation réalisées par l'entreprise concernait le petit modèle de réfrigérateur (160 L) ayant obtenu le marquage CE.L'évolution des exportations de l'ENIEM durant la décennie 1990 est résumée dans le tableau ci-après.

**Tableau N°03 : Evolution des exportations de l'ENIEM au cours de la décennie 1990**

Produits	1991		1992		1993		1994		1997	
	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V	Q	V
	KDA		KDA		KDA		KDA		KDA	
Ref	21166	120893	43067	388889	3826	10854	15119	132415	5059	139459
Clim	10700	121204	7508	175467			76	1397		
Cuis							144	1012	2	27
RGB							20	62		
PAM									15000	10445
<b>Pays</b>		<b>V</b>		<b>V</b>		<b>V</b>		<b>V</b>		<b>V</b>
		<b>%</b>		<b>%</b>		<b>%</b>		<b>%</b>		<b>%</b>
URSS		74,50		40,38						
Bulgarie		24,83		57,30				70,16		RDC
Roumanie		0,03				9,62				
Mali		0,12								
Maroc		0,50		2,24				1,09		
France				0,00		89,96		18,10		
Hollande				0,50						
Allemagne				0,00		0,20		2,01		
Belgique						0,08		3,88		
Liban								0,40		
Chypre								0,45		
Grèce								3,82		

Q : Quantité/ V : Valeur / KDA : Kilo Dinar/ RDC : Remboursement de crédits

Source : Construit à partir des documents de l'ENIEM

Bien que cela ait été fait en quantité réduite, l'expérience de l'ENIEM dénote de la reconnaissance avérée de la qualité de ses produits. En effet, l'entreprise a réussi à exporter vers des pays exigeants sur le plan technologique comme la France, l'Allemagne et la Belgique. Certaines opérations répondaient à des objectifs spécifiques comme ce fut le cas pour l'année 1997 durant laquelle les exportations étaient destinées aux remboursements des crédits envers la Bulgarie. Après une longue interruption, l'expérience se renouvelle timidement en 2009 en direction du Mali pour le même produit, à savoir le petit modèle de réfrigérateur.

Aujourd'hui, promouvoir une politique d'exportation est une ambition commune entre SAIDAL, ENIEM et Electro-industries. Dans ce sens, SAIDAL a signé en 2016 un contrat de représentation des produits à l'exportation à destination de 13 pays africains. Dans le même cadre, l'entreprise a pris part en 2017 à d'importantes manifestations économiques, à savoir :

- Une journée dédiée à l'exportation aux cotés de plusieurs entreprises souhaitant promouvoir leur politique d'exportation ;
- La 18<sup>ème</sup> édition du forum pharmaceutique international comme événement regroupant plus de 3000 participants œuvrant dans le secteur de la santé et de l'industrie pharmaceutique issus de 32 pays d'Afrique, d'Amérique, d'Asie et d'Europe. En marge de cet événement, SAIDAL reçoit une délégation africaine composée de plusieurs spécialistes au niveau du nouveau site El Harrach.

L'objectif de développer les exportations s'inscrit également dans les priorités de l'ENIEM à la phase actuelle. D'une part, l'entreprise a participé à des expositions spécifiques au secteur de l'électroménager à Cotogno en 2016 et en Côte d'Ivoire, en Mauritanie et au Niger en 2017. Aussi, l'entreprise a pris part au salon international tenu au Portugal en Juillet 2018. D'autre part, un contrat à l'exportation pour le congélateur 220F a été signé en 2018 avec le Niger.

Pour sa part, la direction commerciale et marketing nouvellement créée à Electro-industries a mis le premier pas sur les marchés de l'exportation vers le marché africain avec la participation de l'entreprise aux salons et foires tenus en Afrique en 2016. A l'issue de ce premier pas, la procédure d'homologation des transformateurs a été enclenchée auprès de l'entreprise d'électricité du Sénégal SENELEC. En outre, des actions de publicité et de communication ont été réalisées, à savoir : la souscription aux différentes revues et annuaires professionnels.

L'analyse de l'évolution des exportations des entreprises enquêtées, révèle l'inexistence d'impact de la certification du système management qualité de ces entreprises sur leur capacité exportatrice. En effet, la certification obtenue par Electro-industries en 2004 n'a pas engendré des exportations dans les années qui ont suivi. Cela dit, sur le marché national, l'entreprise a profité d'une position dominante en couvrant à une certaine époque 70% de la demande nationale de transformateurs. Aujourd'hui, la demande reste importante même si Electro-industries n'occupe plus comme par le passé une position de monopole sur le marché en raison de l'entrée en force de concurrents locaux et étrangers.

Hormis l'impact possible de la certification de l'ENIEM et SAIDAL sur leur position commerciale au niveau national, celle-ci n'a pas amélioré leur capacité exportatrice. En effet, l'ENIEM a effectué une seule opération d'exportation depuis l'obtention de la certification de son système management de la qualité en 1998. Au niveau de SAIDAL, on constate une perte de régularité des opérations des exportations et une baisse du volume des exportations en valeur après l'obtention de la certification en 2005.

#### **4.4. Les contraintes des entreprises enquêtées dans la promotion d'une politique d'exportation**

Au-delà des contraintes liées au climat des affaires (précarité du système bancaire, la concurrence déloyale...) et celles traversant tout le champ de l'activité économique (bureaucratie administrative, incertitude des politiques économiques...), notre étude se focalise sur les contraintes endogènes qui empêchent les entreprises enquêtées de promouvoir une politique d'exportation. Celles-ci sont diverses et de nature différente: contraintes technologiques, économiques et organisationnelles.

Aujourd'hui, une des principales problématiques imposées aux trois entreprises est liée à l'urgence de moderniser leurs produits. Pour Electro-industries, l'urgence est de rattraper le retard accusé au plan technique concernant les moteurs (moteurs à code IE1 ou IE2 dépassés en termes d'efficacité énergétique) par rapport aux producteurs européens qui sont passés avant 2010 à la fabrication suivant l'efficacité économique. Dans ce cadre, l'entreprise a participé en 2012 aux projets PNR avec l'université de Djelfa, l'université

Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou et avec l'université de Khemis Miliana. Cette collaboration porte sur les études de l'amélioration des rendements de la gamme de l'entreprise et sur les études de la surtension dans les moteurs causés par la variation de la vitesse.

Aussi, la fabrication des transformateurs de grande puissance (au-delà de 2000 KVA) avec une capacité théorique de 115 unités par an, a nécessité la conclusion d'un partenariat international pour le transfert du savoir-faire. Après de nombreuses discussions avec des partenaires ayant manifesté un intérêt, c'est avec VIJAI (Inde) que ce partenariat est concrétisé en 2017. Ce partenariat prévoit la création d'une société conjointe avec un capital social réparti à : 45% pour Electro-industries, 15% pour SONELGAZ et 40% pour le partenaire étranger.

Outre le passage de la cuisinière ENIEM à l'émaillage en poudre en Octobre 2015, l'amélioration de l'efficacité énergétique des produits de conservation de l'entreprise est une exigence pour renforcer sa position commerciale nationale et pénétrer les marchés externes. Pour ce faire, l'entreprise a opté pour le partenariat à l'international pour la mise à niveau du réfrigérateur ENIEM (classe énergétique A). Une partie du projet a été sous traitée avec un partenaire italien pour le savoir-faire ; l'autre partie a été réalisée par l'ENIEM pour l'économie de devises et pour dégager de la valeur ajoutée. Depuis son lancement sur le marché national en 2017, le réfrigérateur rénové ne semble pas améliorer les ventes de l'entreprise qui continue à connaître des sur stockages.

Actuellement, les activités du groupe SAIDAL sont déployées pour réaliser un objectif principal : conforter sa position de leader sur le marché national et viser un nouveau positionnement sur les marchés extérieurs avec une part plus active à l'exportation. Dans cette voie, l'entreprise compte sur le développement du partenariat international pour acquérir de nouvelles technologies et élargir sa gamme de production vers des médicaments innovants. Les partenariats de SAIDAL sont noués avec des firmes pharmaceutiques de renommée mondiale (NOVO NORDISK, SANOFI AVENTIS, JULPHAR et autres) et recouvrent différentes formules : partenariat industriel et commercial, cession de licence et création de sociétés conjointes. Cette dernière porte entre autres sur le projet de lancement de la production d'insuline sous forme de cartouches et des médicaments anticancéreux sous forme solide et injectable.

Par ailleurs, les trois entreprises se heurtent à des difficultés d'ordre économique dans le développement des exportations. En effet, le niveau des prix pratiqués par les trois entreprises est jugé non compétitif. Les responsables des entreprises enquêtées soulignent que cette situation est souvent provoquée par la variation à la hausse des consommations intermédiaires, induite par la hausse de certaines matières, aggravée par la hausse du cours de la devise, notamment, l'euro. Notons que pour la fabrication de leurs produits, les trois entreprises dépendent de leurs approvisionnements en matières et composants. Dans ce sens, le rapport du conseil d'administration du groupe SAIDAL de 2019 indique que les importations représentent 81,52% du montant total des approvisionnements. Ce niveau non compétitif des prix, explique la baisse consistante des marges à la vente des transformateurs

cédés par Electro-industries aux filiales du groupe SONELGAZ et aux distributeurs privés en raison de l'ouverture totale à la concurrence du marché du transformateur.

Par ailleurs, d'importantes contraintes organisationnelles compromettent la performance à l'exportation des trois entreprises enquêtées. D'abord, à l'exception de ces quatre dernières années durant lesquelles les trois entreprises connaissent des situations de méventes, se pose le problème de flexibilité de la production pour répondre aux délais de livraison. De plus, les structures ainsi que les activités des trois entreprises ne sont pas assez déployées pour relever le défi d'un positionnement sur des marchés externes. Ce problème est partiellement pris en charge à SAIDAL où la récente réorganisation du groupe prévoyait la création d'un laboratoire de bioéquivalence et son inauguration en janvier 2016. Selon les responsables de l'entreprise, le recours aux études de bioéquivalence des produits fabriqués localement, permettra à l'Algérie de se positionner à l'international, notamment, sur les marchés du continent africain.

Enfin, les trois entreprises n'exploitent pas assez les fonctions économiques des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Dans ce sens, les sites Web des trois entreprises ne font que livrer des informations et ne sont pas utilisés pour la pratique d'un commerce électronique. En général, ces technologies sont faiblement utilisées dans la pratique de la veille concurrentielle. Seule SAIDAL a pu mettre en place une base de données sur les vingt premiers groupes internationaux du secteur de l'industrie pharmaceutique. Ce processus de veille stratégique de l'entreprise, s'ajoute aux études et aux conseils que lui propose IMS Health. A l'ENIEM et Electro-industries, la veille concurrentielle repose sur la veille normative réalisée par la participation des ingénieurs de l'entreprise au comité technique de l'IANOR, de même, qu'elle peut correspondre à des actions ponctuelles comme les missions de prospection.

## **5. Conclusion**

L'objet de cette étude a été d'interroger l'existence ou non d'une relation entre la certification du système management de la qualité des EPIA et leur performance à l'exportation. D'un point de vue théorique, l'examen de cette relation semble révéler des résultats parfois contradictoires. Dans certains travaux académiques, le lien entre certification et performance commerciale est positif ; d'autres démontrent au contraire l'inexistence de ce lien. Concernant les EPIA, la certification du management de la qualité n'a jamais été une solution miraculeuse. Combien d'années après sa mise en place, rares sont les entreprises qui arrivent à exporter.

L'analyse de l'évolution des exportations des entreprises enquêtées, révèle l'inexistence d'impact de la certification du système management qualité de ces entreprises sur leur capacité exportatrice. La certification ISO 9000 de SAIDAL, ENIEM et Electro-industries, ne suffit pas à elle seule pour promouvoir une politique d'exportation. Au-delà des contraintes liées au climat des affaires et celles traversant tout le champ de l'activité économique, des contraintes endogènes d'ordre technologique, économique et organisationnel pèsent vigoureusement sur la capacité exportatrice des trois entreprises. En définitive, la promotion d'une politique d'exportation en tant qu'objectif à atteindre par les

EPIA, repose sur leur capacité à lever ces contraintes. Dans ce cadre, les EPIA gagneraient, entre autres, à placer la certification au centre des priorités managériales et ne surtout pas la réduire à un simple dispositif technique. A ce niveau, l'intégration de la fonction marketing dans le projet de certification revêt un intérêt indiscutable. Les EPIA peuvent, dans ce domaine, tirer le meilleur parti des changements apportés par les TIC tant dans la pratique de la veille commerciale et concurrentielle qu'en ce qui concerne la manière d'entreprendre les transactions commerciales.

Ne pouvant pas seules venir à bout de toutes ces contraintes, les EPIA ont besoin de s'engager avec toutes les parties prenantes dans une démarche de co-construction. Ici, le rôle de l'Etat est à reconsidérer de sorte qu'il puisse améliorer le climat des affaires et accompagner ces entreprises dans leur quête de parts dans les marchés étrangers.

## 6.Liste bibliographique

- Belkassem, Z. (2014). *La compétitivité des entreprises algériennes : approche par la normalisation et le management de la qualité : une étude comparative*. Mémoire de Magister, université d'Oran, Algérie.
- Bouzida, Z. (2019). *L'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles algériennes, cas de: ENIEM et Condor Electronics*. Thèse de Doctorat, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie.
- Brilman, J. (2001). *Préface de Gelinier, O. Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance*. Edition d'organisation.
- Corbett, C. J., Montes-Sancho, M. J., & Kirsch, D. A. (2005). *The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the US: An Empirical Analysis*. Management science, volume 51, N°7.
- Diridollou, B., & Vincent, C. (1998). *Le client au coeur de l'organisation, le management par les processus*. Editions d'organisation.
- Electro-industries. (2014). *Présentation de l'entreprise*. Document interne.
- ENIEM. (1997). Document interne.
- Ennesraoui, D. (2017). *La qualité et la performance de l'entreprise*. Revue marocaine de recherche en management et marketing, N°16.
- Guler, I., Guillen, M., & Macpherson, M. (2002). *Global competition, institutions and the diffusion of organizational practices: The international spread of the ISO 9000 quality certificates*. Administrative science quarterly, N°47.
- Hadjout, M. (2004). *Stratégie de développement à l'internaional : étude de la capacité exportatrice des entreprises publiques industrielles algériennes hors hydrocarbures. Le cas des industries du secteur de l'électronique domestique*. Thèse de Doctorat, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie.
- Haichour, M. S., & Koudri, A. (2001). *Enquête sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises*. Les cahiers de CREAD, N°56.
- Javier de la Ballina, F., Valdès, L., & Del Valle, E. (2020). *La certification qualité en milieu rural comme moteur de viabilité du tourisme*. Revue Téoros, N°1.
- Krabti, H., & Belkhoutout, K. (2018). *Les principes du management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008 et la dynamique de l'amélioration continue: cas d'une PME du sud du maroc*. Les cahiers du CEDIMES, volume12, N°4.
- Martynez-Costa, M., & Martynez-Lorent, A. R. (2007). *A triple analysis of ISO 9000 effects on company performance*. International journal of productivity and performance management, volume 56, N°5/6.

- Meridja, A. (2012). *L'innovation dans le système du management de la qualité pour l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise: Cas de l'entreprise Tchén Lait-Candia*. L'innovation pour la compétitivité et le développement: quelles perspectives pour un décollage réussi en Algérie?: Colloque international, l'ISGP - Alger, du 16 au 19 Avril, Algérie.
- Reguieg, I. (1998). *L'entreprise algérienne et l'exportation: Reflexions sur un schéma global de développement international*. Les cahiers du CREAD, N°43- 1er Trimestre.
- Rolland, S. (2009). *Un bilan de 20 ans de certification des systèmes management de la qualité: les apports perçus de la certifications ISO 9000 par les managers*. Revue management et avenir, N°29/9.
- SAIDAL. (2003 à 2009). *Rapport de gestion*.
- SAIDAL. (2010 à 2019). *Rapport du conseil d'administration*.
- SAIDAL. (2017). *SAIDAL, info. Bulletin interne, 1er et 3ème trimestre*.
- Sehaba, F. (2013). *La mise en oeuvre des principes du management de la qualité dans les entreprises algériennes*. Mémoire de magister, université d'Oran, Algérie.
- Singh, P. (2008). *Empirical Assessment of ISO 9000 related management practices and performances relationships*. International journal of production economics, volume 113, N°1.
- Souabou, T. (2020). *Une critique de la démarche qualité en entreprise: les dessous d'un système mondial de gouvernance*. Revue Economie, Gestion et Société, N°25.
- Stevenson, T. H., & Barnes, F. C. (2002). *What industrial marketers need to know how about ISO 9000 certification? A review, update, and integration with marketing*. Industrial marketing management, volume 31.
- Terlaak, A., & King, A. (2005). *The effect of certification with the ISO 9000 quality management standards: a signaling approach*. Journal of economic behavior and organization, volume 60.
- Toubache, A. (1998). *Stratégies d'entreprises et exportation: Essai d'analyse à partir des résultats d'une enquête*. Les cahiers du CREAD, N°43- 1er trimestre .
- Zerkhefaoui, L. (2019). *Approche conventionnaliste des dispositifs de management de la qualité au niveau des entreprises algériennes: une approche multi-sites*. Thèse de Doctorat, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie.
- Zerkhefaoui, L. (2010). *Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques algériennes. Cas: Eléctro-industries*. Mémoire de Magister, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie.