

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique



Ecole supérieure de Management – Tlemcen

Département : Management

Spécialité : Management et stratégie des entreprises

Mémoire de Fin d'Etudes en vue de l'obtention du diplôme de
master académique en Management

Thème

Le Management agroalimentaire en
Algérie :
Evaluation de quelques entreprises de la wilaya de
Tlemcen

Présenté par :

LOUH YASSAMINE

Soutenu le : 26 Septembre 2021

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1. Dr. Naim Ilhem	MCA	Présidente
2. Dr. Chikhi Kamel	MCA	Encadreur
3. Dr. Selhami Samia	MCB	Examinatrice

Année universitaire : 2020 / 2021

Remerciements :

Au terme de ce modeste travail, Je tiens tout d'abord à remercier **ALLAH**, le tout puissant et miséricordieux de m'avoir donné la force, la santé, la volonté et la patience pour accomplir cet humble travail.

Mes sincères remerciements à mon encadrant **Dr Chikhi Kamel** pour la qualité de son encadrement et du réel intérêt qu'il a manifesté tout au long de mon travail. Ainsi que pour ses précieux conseils, ses encouragements, sa disponibilité et son assistance, en particulier sa patience avec moi.

Je tiens à remercier les membres du **Jury** d'avoir accepté d'évaluer ce travail, pour leur participation scientifique ainsi que l'intérêt qu'ils portent au sujet de mon Master.

Tout comme je tiens à remercier tout le corps professoral de **l'École Supérieure de Management**, pour le travail énorme qu'il effectue.

Enfin, je tiens à exprimer mes gratitude et mes profondes reconnaissances à mes chers parents, à toute ma famille et à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin tout au long de mon travail.

Merci à tous et à toutes

Dédicaces :

Au nom de l'amour et le respect, je dédie ce travail :

A **ma chère maman**, la femme la plus forte qu'a connu le monde, l'être le plus noble qui a consacré sa vie pour que je puisse continuer mes études et pour que je sois la meilleure. Que dieu la protège et repose son âme.

A **mon très cher papa**, le guerrier qui ne cesse jamais de travailler dur pour nous, qui a souffert sans me laisser souffrir, qui n'a jamais dit non à mes exigences, tu es toujours pour moi un exemple du père respectueux, honnête, de la personne méticuleuse, je tiens à honorer l'homme que tu es. Que dieu le protège et lui donne une longue et joyeuse vie.

A la mémoire de **ma grande mère** Kbibech Hadhoum et **mon grand-père** Louh Si Mohamed que dieu les accueille dans son vaste paradis.

A **mes adorables sœurs** : Hidayet, Nesrine et Doua pour leurs amours et leur encouragement. Je vous aime.

A **mes chères tantes** : Zalegh Fatiha et Zalegh Khiera que dieu les garde

A **ma chère copine** : Naim Fatima Zohra, je ne peux trouver pas les mots pour te remercier pour tout ce que tu as fait pour moi et ton soutien au long de ce modeste travail, tu es la source de mon espoir et ma motivation.

A **ma petite chérie** : Naim Hadjer, je te souhaite une vie pleine de bonheur et beaucoup de succès.

A **toutes mes amis** particulièrement : Demouche Rafika, Akila, Amrouche Nadia, Sanet Ghania et Berriah Bouchra en souvenir de notre sincères amitié et des moment agréables que nous avons passés ensemble.

A **tous** ceux qui ont essayé de me casser et de me décourager, à tous ceux qui ont souhaitaient et souhaitent toujours mon échec, car ceux sont la source de ma rage de réussir.

Yasmine

Sommaire :

Remerciements :	2
Dédicace :	3
Introduction générale :	7

Chapitre I : Les fondamentaux du management des entreprises

Introduction :	13
Section 1 : L'entreprise.....	13
Section 2 : La planification d'entreprise.....	18
Section 3 : L'organisation d'entreprise	23
Section 4 : Le processus managérial.....	27
Section 5 : Le Contrôle des entreprises	35
Conclusion :	41

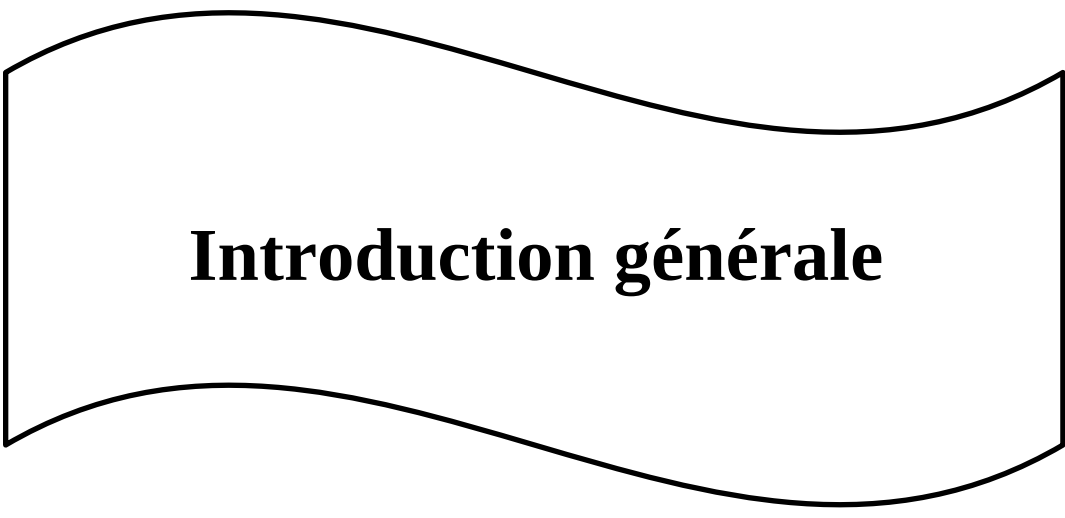
Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

Introduction :	43
Section 1 : Le secteur agroalimentaire mondiale.....	43
Section 2 : Aperçu général de secteur agroalimentaire en Algérie.....	50
Section 3 : Classification des entreprises	57
Section 4 : Caractéristiques des entreprises agroalimentaires en Algérie	61
Section 5 : Management et stratégies des entreprises agroalimentaire.....	67
Conclusion :	73

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Introduction :	76
Section 1 : Présentation de l'entreprise	76
Section 2 : Méthodologie de recherche de l'étude empirique	82
Section 3 : Analyse et interprétation de résultats	86
Section 4 : Analyse et interprétation des Hypothèses de l'étude.....	124

Conclusion :.....	134
Conclusion générale :	136
Références bibliographiques :	141
Liste de figures.....	144
Liste des tableaux.....	147
Liste des abréviations.....	151
Annexes :	153
Table des matières.....	168
Résumé.....	175



Introduction générale

Introduction générale

L'activité économique a passé par différentes étapes dans un temps au bout du XVIII^e siècle. Elle est exprimée par une révolution industrielle, elle a connu une progression économique qui ne cesse de s'arrêter jusqu'à ce jour malgré quelques crises conjoncturelles.

Une économie construit notamment avec l'industrie de la transformation agroalimentaire afin d'assurer une autosuffisance, il s'agit donc d'une activité qui complète une autre créatrice de richesse et de poste d'emploi, la mutation rapide connue par l'environnement international et national sur les plans économiques, financiers, technologiques et social donc l'accélération des changements au niveau international et la libération du marché national incitent l'entreprise agroalimentaire algérienne à établir les compétences indispensables du management à savoir gérer le temps, communiquer, guider une réunion et piloter l'équipe ainsi motiver pour obtenir la performance d'entreprise.

Ces dernières années, le gouvernement algérien a donné l'importance de la mise en place du management des entreprises agroalimentaires sur la voie des principales difficultés et l'éprit managériaux. Le management des entreprises a toujours été un domaine de recherche important pour de nombreux chercheurs. Il est défini comme un art et une science à la fois. C'est le pilotage dans une organisation, et mettre en place une stratégie pour atteindre des objectifs qui ont déterminé ainsi le contrôle si les résultats obtenus sont comme s'était prévu, l'entreprise vive au quotidien le mécanisme du management qui est composé en quatre familles de grande fonction favorisé et impliquent des styles de pensées différents, à savoir : gérer, identifier, communiquer, pour expliquer l'objectif du projet et avec une vision général aussi une stratégie orienter l'action sur des zones.

En Algérie, l'agroalimentaire est le concept qui s'adapte aux filières qui concernent les produits alimentaires dont les plus nécessaires : les filières céréales lait et produits laitiers, viandes, conserves, boissons, sucre et oléagineux. Il aide d'une façon efficace et solide à la bonification du produit brut et à la résorption du chômage en pleine expansion.

L'évolution des PME agroalimentaires algériennes varie de plus en plus dans un environnement qui se spécifie par une offre concurrentielle créant des attentes de compétitive.

Introduction générale

Le poids de ce secteur en Algérie est lourd, puisque l'agroalimentaire c'est le secteur qui nourrit notre population.

Nous avons fait notre étude sur le management des entreprises agroalimentaires algériennes car c'est l'un des secteurs qui connaît un effort considérable de la stratégie industrielle. Aussi, ce sujet est lié à notre domaine de formation et pour enrichir les connaissances sur ce sujet.

Etant donné, le rôle de secteur agroalimentaire algérien que pourrait jouer est important dans le développement économique de pays.

La problématique :

Pour cette raison, nous nous sommes proposés dans cette introduction de présenter d'abord notre contexte d'étude, qui nous a conduit par la suite à poser notre problématique de recherche :

Quelles sont les différentes pratiques du management dans les entreprises agroalimentaires en Algérie ? et Quelles sont leurs difficultés ?

De cette principale problématique découlent des questions secondaires qui guideront notre démarche de recherche, à savoir :

1. Quelles sont les fondamentaux du management ?
2. Quelles sont les caractéristiques des entreprises agroalimentaires en Algérie ?

Afin de répondre à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

- ❖ **Hypothèse 1 :** La réussite d'une entreprise nécessite la mise en place d'un système de management assez efficace.
- ❖ **Hypothèse 2 :** La motivation, la rémunération, les primes et l'amélioration des conditions de travail sont des sources essentielles de la motivation pour que le manager puisse atteindre et dépasser les objectifs qu'il s'est fixés.

Raisons du choix de la recherche :

Nous avons choisi ce sujet pour plusieurs raisons, résumées comme suit :

Introduction générale

Il existe très peu d'études théoriques et appliquées sur les fondements de management des entreprises et les difficultés managériales des entreprises agroalimentaires en algérie

On a abordé ce sujet pour connaître les spécificités du management des entreprises agroalimentaires et aux difficultés managériales auxquelles elles sont confrontées.

L'importance de la recherche :

Dans les limites de cette recherche, les résultats peuvent contribuer aux entreprises agroalimentaires algériennes en accordant sur les informations sur les entreprises agroalimentaires algériennes et connaître leurs esprits managériaux et les difficultés auxquelles ils sont confrontés

Aussi, il donne un aperçu sur le secteur agroalimentaire algériens et leurs mécanismes du système managériale afin de résoudre les problèmes actuels.

Les objectifs de recherches :

Le but de cette étude est de connaître les principaux éléments constitue du management des entreprises agroalimentaires algériennes, et savoir les esprits managériaux et les difficultés auxquels ils sont confrontés.

Afin d'aborder les objectifs fixés, cette étude sera structurée en deux partie comme suit :la première est la partie théorique, qui consiste sur la recherche bibliographique à l'aide des livres, site web, articles, thèses et des magistères. La seconde, est la partie pratique en utilisant la méthode descriptive analytique basée sur un questionnaire d'enquête auprès des responsables d'entreprises agroalimentaires algériennes. Les données collectées seront examinées et analysées par SPSS.

Les études antérieures :

Plusieurs études ont été mené par plusieurs chercheurs à propos de ce sujet nous allons donc citer quelques-unes :

L'auteur LAETITIA LTHEILLEUX, a mené une étude sur l'ensemble des connaissances pour appréhender la gestion des ressources humaines et des concepts fondamentaux qui la constituent :la gestion des compétences, la communication et la gestion des conflits, il a présenté une synthèse rigoureuse et des connaissances nécessaires pour mieux comprendre.

Introduction générale

Le professeur FRANCK BRULHART et le maître de conférences à l'université AIX Marseille, a mené sur un ensemble des études de cas en stratégie des PME, ainsi sur la performance de l'entreprise il a mis l'accent sur l'acquisition des connaissances et les compétences indispensables.

Une autre recherche, à l'aide des thèses et des articles, a été menée sur l'identification des filières agroalimentaires, la classification des PME et leurs esprits managériaux ainsi les difficultés et les problèmes qui rencontrés fréquemment en la sécurité agroalimentaire et l'assurances qualité perception des risques dans les IIA qui tendait à étudier la maîtrise des risques et les identifier.

Les résultats de la recherche ont montré que le management des entreprises agroalimentaire en Algérie, constitue un anneau essentiel du tissu national du fait joue un rôle primordial dans l'économie du pays.

Monsieur Chikhi Kamel Docteur et Mettre Conférencier à l'Ecole Supérieure de Management « Tlemcen », a mené une étude sur le management, marketing et la stratégie des entreprises agroalimentaires en Algérie dans un livre qui porte le titre de :

" التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر / المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح". دار النشر الجامعي الجديد، سنة 2021. 260 صفحة.

Limites de recherche :

Limites spatiales : nous avons réalisé l'étude de terrain sur 31 entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Délais : l'étude appliquée a été réalisée à l'usine des produits laitiers et ses dérivés HALIB ELNNADJEH Maghnia, de mai 2021.

« HALIB ELNNADJEH Maghnia » Nous avons choisi cette usine comme modèle pour projeter l'étude théorique, afin de connaître les difficultés managériales de cette usine.

Le plan de travail :

Pour bien mener notre recherche, nous avons reparti ce travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre, fait l'objet d'un aperçu général sur les fondamentaux de management des entreprises.

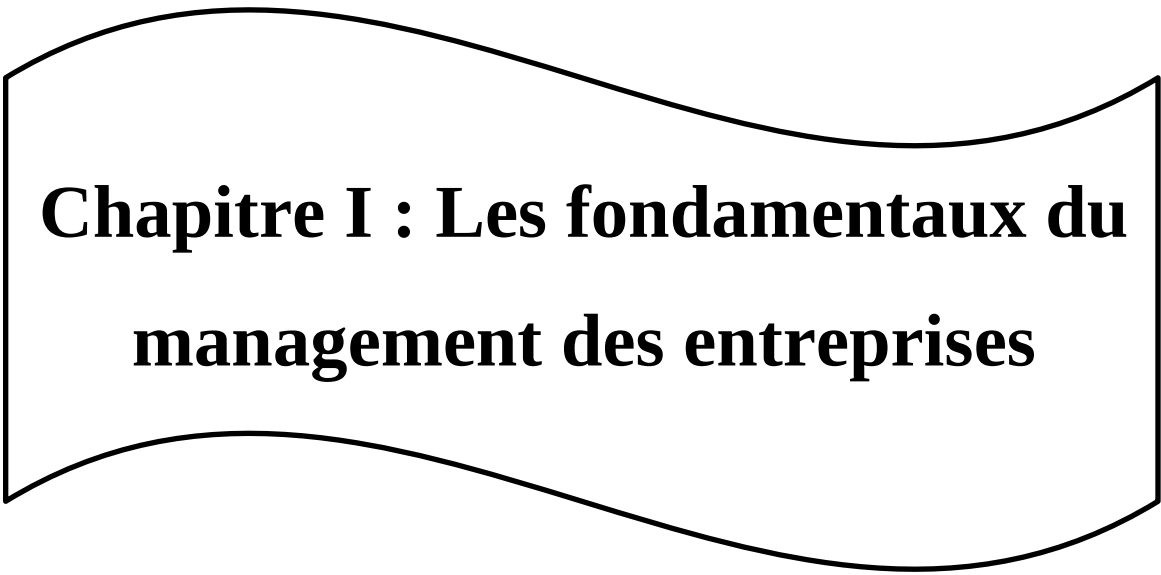
Introduction générale

- Le deuxième chapitre, aborde le secteur agroalimentaire algérien dans lequel nous avons traité quelques difficultés managériales et les différents problèmes. Ainsi, la gestion et la stratégie des entreprises agroalimentaires Algériennes.
- Dans le troisième chapitre, nous allons lier la partie théorique a un cas pratique qui porte sur un questionnaire auprès des responsables d'entreprises agroalimentaires au niveau de la wilaya de Tlemcen, pour collecter les informations nécessaires pour faire une analyse des donnés.
- Nous terminerons notre étude avec une conclusion, dont nous allons présenter des suggestions et des recommandations.

Méthodologie de recherche :

Pour étudier le sujet de recherche, nous avons utilisé des méthodes qui ont fait leurs preuves dans la recherche économique et sociale. En termes de côté théorique, nous pensons que les nombreuses composantes de la recherche doivent être rassemblées pour construire un fondement théorique basé sur plusieurs références. Les méthodes descriptives et analytiques sont appropriées pour déterminer les faits et introduire les différents concepts liés au sujet, et ce, compte tenu de la nature du sujet. En ce qui concerne l'aspect appliqué, nous avons utilisé la méthode de l'étude de cas -étude de cas des entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen, afin d'analyser la réalité de l'application les fondamentaux de management dans les entreprises agroalimentaires, et de tirer des conclusions qui servent les objectifs de la recherche.

En termes d'outils de recherche et d'étude, nous nous sommes appuyés, pour la partie théorique de cette étude, sur l'enquête documentaire d'un large éventail de livres, d'articles et de thèses.... En plus de l'utilisation de diverses sources internet, comme les outils d'étude sur le terrain, nous avons mis en place un outil de collecte de données par questionnaire et l'observation et l'analyse des documents.



Chapitre I : Les fondamentaux du management des entreprises

Introduction :

De nos jours, le management est le processus spécifique par lequel on atteint les objectifs d'une entreprise par un ensemble de fonctions : la planification, l'organisation, la coordination, la communication, la décision, la motivation, la compétence, la prise de décision et la délégation. Autrement, le management c'est le processus de pilotage et la direction de développement d'une organisation. Le management touche tous les aspects organisationnels et décisionnels. Le manager devient alors la lumière de la crise, la fragilité et les difficultés des entreprises.

Section 1 : L'entreprise

L'entreprise se distingue par une frontière qui la sépare de son environnement. Toutefois, cela n'implique pas que l'entreprise soit un système isolé. Elle est un système ouvert sur son environnement et qui y est relié par des variables d'entrée et de sortie, pour le dire autrement que l'environnement a un impact sur l'entreprise et que l'entreprise a un impact sur l'environnement.

1. Définition de L'entreprise :

L'entreprise est une unité économique et juridique qui a pour principale fonction la production de biens et services destinés à être vendus sur un marché ¹.

L'activité d'une entreprise peut être décomposée en deux phases distinctes :

- l'activité productive, c'est à dire la création de biens ou services.
- l'activité de répartition des richesses en contrepartie des biens ou services.

« L'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente »²
(G. BRESSY et C. KONKUYT ,2000)

¹ Cours d'entrepreneuriat, Prof. Rachid ZAMMAR, Année universitaire 2011-2012.

² Cours de gestion des entreprises, 2 LMD SFC.

2. Les partenaires de l'entreprise :

Les partenaires de l'entreprise pour fonctionner et atteindre ses objectifs, l'entreprise entreprend des relations avec plusieurs parties qui elles aussi s'intéressent au fonctionnement de l'entreprise et à son efficacité.

- Clients : le marché de l'entreprise dépend des ventes qu'elle réalise donc des achats de ses clients (ménages, administrations, autres entreprises, banques...). P Drucker qualifie le client de « *pilier de l'affaire dans la mesure où il est le seul à donner du travail à l'entreprise* ». Il considère que le seul but de l'entreprise est de satisfaire les besoins du client et à travers lui les besoins de la société toute entière.

- Les autres entreprises : peuvent être fournisseurs dont le prix d'achats des matières premières, prix d'énergie fournie, installations, services conditionnent le prix de vente des produits de l'entreprise, ou bien concurrents que l'entreprise prend en compte (prix appliqués par les concurrents, caractéristiques de leurs produits).

- Les salariés (syndicats) : la charge salariale représente un élément important du prix de revient du produit de l'entreprise mais aussi la qualité du travail et la productivité de ses salariés. Les salariés et leurs syndicats suivent de près le développement de l'entreprise et les décisions prises par cette dernière. L'entreprise doit concilier exigences des salariés et coût qui permet d'être compétitive.

- Banques et institutions de crédit : l'entreprise obtiennent des crédits auprès des banques et verse des intérêts qui représentent un élément de coût.

- Administrations : Etat et les collectivités locales qui lui réclament des impôts et des taxes ainsi que les organismes sociaux à qui elle doit verser des cotisations sociales. Mais elle s'adresse à ces administrations pour obtenir des aides ou utiliser des biens et services collectifs que ces administrations créent et entretiennent.

- Autres acteurs : investisseurs, public, associations (protection de l'environnement, associations culturelles ...)

3. Les fonctions d'entreprises :

L'entreprise ne peut fonctionner que si les tâches à accomplir sont clairement réparties et si le rôle de chaque employé dans l'entreprise est bien défini. Plus l'entreprise est importante, plus son organisation doit être structurée pour être efficace.

3.1. La fonction de production :

La production est l'activité de transformation des intrants (inputs : facteurs de production, matières premières, main d'œuvre, équipements, énergie, information...) en extrants (outputs) qui représentent les produits (biens ou services) de l'entreprise. La fonction de production est constituée de l'ensemble de ces facteurs et de la manière dont ils sont mis en œuvre.

3.2. La fonction commerciale :

« La fonction commerciale regroupe toutes les tâches qui se rapportent d'une façon directe ou indirecte à la vente par l'entreprise de ses produits et services » (DESREUMAUX 1992).

Il est également possible de définir le marché comme l'ensemble des comportements visant à détecter les besoins et, par conséquent, à adapter et poursuivre la production et la commercialisation. Ces tâches sont de trois types : opérationnelles (exécution et administration des ventes), logistiques (livraison, transport, stockage, etc.) et stratégiques (sélection des marchés et des clients à servir, des produits/services à offrir, étude de marché, prévision des ventes, définition des méthodes de communication, etc.)

Les tâches de la fonction commerciale : la fonction commerciale assure les tâches suivantes :

- ✓ Etudier le marché.
- ✓ Concevoir et mettre en place le produit.
- ✓ Déterminer le prix de vente du produit.
- ✓ Choisir les canaux de distribution.
- ✓ Assurer la publicité et la promotion.
- ✓ Réaliser la vente.
- ✓ Assurer et évaluer les services après-vente.
- ✓ Administration des ventes.

3.3. La fonction achats et logistique :

C'est l'ensemble des méthodes et des activités utilisées pour obtenir les matières premières, les composants et les sous-ensembles nécessaires à la fabrication, ainsi que les produits destinés à la vente dans une entreprise commerciale.

3.4. Les acteurs du processus d'achat :

Plusieurs acteurs sont impliqués et suivent le processus d'achat. Il existe également un service utilisateur (expression des besoins, évaluation des propositions, suivi et évaluation) un service prescripteur (identification des besoins, évaluation des propositions). Service achats (recherche de fournisseurs, évaluation des propositions, sélection, négociation, commande, suivi et évaluation). Fonction financière (évaluation des propositions, négociation, suivi). Direction générale (recherche de fournisseurs, négociation, évaluation).

3.5. La fonction de comptabilité :

La fonction Comptabilité et Finance se donne pour mission de modéliser les flux de composants et produits d'une part, et les flux financiers d'autre part afin :

- ✓ De donner des informations sur la situation financière de l'entreprise vis à vis des partenaires extérieurs
- ✓ D'aider à la décision en mettant en avant les données économiques nécessaires
- ✓ D'utiliser au mieux les ressources financières disponibles dans l'entreprise
- ✓ D'obtenir les capitaux (au meilleur coût) nécessaires pour le développement de l'entreprise

Par conséquent, les entreprises sont légalement tenues de fournir un certain nombre d'informations financières.

Pour ce faire, elles fournissent plusieurs documents, dont les plus essentiels sont : Le bilan, qui est une photographie du patrimoine de l'entreprise à un moment précis.

Le compte de résultat, qui calcule l'enrichissement (ou appauvrissement) de l'entreprise du fait de son activité sur une période donnée.

Le tableau de financement, qui informe les partenaires extérieurs des encaissements et décaissements de l'entreprise sur une période donnée.

3.6. La fonction marketing et vente :

La fonction Marketing et vente regroupe l'ensemble des activités et processus permettant à une entreprise :

- De comprendre les attentes des consommateurs et la situation du marché sur lequel elle évolue ;

- D'essayer d'influencer le comportement des consommateurs dans le sens de ses objectifs.

3.7. La fonction de ressources humaines :

L'objectif de la fonction Ressources humaines est de s'assurer que l'organisation dispose des employés dont elle a besoin pour fonctionner et que cette main-d'œuvre fait de son mieux pour améliorer les performances de l'organisation tout en se développant.

4. Les finalités des organisations :

La finalité est l'ensemble des raisons d'être implicites ou explicites d'une organisation vis-à-vis de ses différentes parties prenantes (employés, investisseurs, clients, gouvernement, etc.). Ces objectifs peuvent différer d'une organisation à l'autre de différents types, ainsi que parmi les organisations d'un même type.

- ✓ Réaliser des profits, satisfaire les clients et assurer la viabilité à long terme des entreprises privées.
- ✓ Satisfaire les usagers/clients et mettre en place les missions du secteur public (État, municipalités et entreprises publiques).
- ✓ Participer à une activité récréative avec d'autres membres (Club).
- ✓ Jouer un rôle humanitaire (ONG ; association caritative).
- ✓ Favoriser l'expression et la diffusion d'idées politiques, culturelles et religieuses (parti politique, association culturelle).

5. Les objectifs d'entreprise :

5.1. Objectifs économiques :

✓ Rentabilité : Il s'agit du rapport entre ce que l'entreprise perçoit comme des gains et ce qu'il lui en coûte pour générer ces gains. Par ailleurs, si les revenus versés à l'entreprise sont supérieurs ou égaux aux dépenses de l'entreprise, on dit que l'entreprise est rentable.

✓ Sécurité : La sécurité économique est le fondement d'une politique gouvernementale visant à protéger et à promouvoir les intérêts stratégiques d'un pays. Les activités suivantes sont incluses dans la composante défendable de la sécurité économique. Protection du patrimoine culturel, délimitation des frontières industrielles et technologiques critiques, et lutte contre l'espionnage économique étranger.

Chapitre I : Les fondamentaux du management des entreprises

✓ Croissance : La croissance économique s'exprime par une augmentation significative et durable de la production de biens et de services. Cette évolution positive est mesurée par l'évolution annuelle de l'indicateur PIB, qui est calculé en monnaie constante pour tenir compte de l'inflation.

✓ Flexibilité : La flexibilité caractérise la capacité de l'organisation et des méthodes de production d'une entreprise à répondre aux variations rapides de la demande et aux changements de l'environnement technologique et économique. Elle est l'une des composantes de l'activité industrielle.

5.2. Objectifs non économiques :

✓ Image de marque : L'image d'un produit, d'une marque ou d'une entreprise correspond à la manière dont se produit, cette marque ou cette entreprise est perçue par les consommateurs. Cette perception peut être basée sur des critères objectifs (comme un produit haut de gamme à un prix élevé) ou subjectifs

✓ Objectifs sociaux : sont des mesures qui doivent être suivies pour que l'entreprise sociale puisse réaliser efficacement son objectif, comme l'aide à la formation et à la professionnalisation des nouveaux embauchés.

✓ Objectifs sociétaux : Toutes les entreprises, peu importe leur taille, sont des organisations. Il existe de nombreuses définitions des organisations, mais on retiendra la suivante : « une organisation est la coordination rationnelle d'un certain nombre de personnes et de moyens en vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée ».

Section 2 : La planification d'entreprise

Le procédé de planification consiste à réfléchir et à organiser les activités nécessaires pour atteindre un objectif. Planifier son entreprise, c'est envisager et identifier ce qu'il faut faire à l'avenir pour l'améliorer.

1. Planification stratégique :

La planification stratégique est un instrument par lequel le dirigeant définit les grands objectifs de l'entreprise. Elle est donc un outil pour le dirigeant qui lui permet de prendre

Chapitre I : Les fondamentaux du management des entreprises

des mesures constructives pour écarter toute menace pour l'organisation dans un environnement instable.

Le plan stratégique est élaboré sur une période minimale de cinq ans.

1.1. Le processus de la planification stratégique :

- ✓ Analyse, diagnostic, pronostic : Il est essentiel de procéder à une évaluation interne des capacités de l'organisation.
- ✓ Il s'agit d'une analyse de l'état actuel de l'organisation.
- ✓ Il est important de valoriser les variables internes de l'organisation.
- ✓ Il s'agit de réunir les forces et les faiblesses de votre organisation afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.
- ✓ Formulation et Choix des Stratégies : Il y a des étapes à suivre pour atteindre un objectif.
- ✓ Une stratégie est un ensemble de démarches et de moyens qui s'expriment en termes de comportement.

Programmation de la Mise en œuvre et les Mécanismes de contrôle :

- ✓ Il est essentiel de concevoir la structure de gestion.
- ✓ Identifier et résoudre les problèmes qui se posent.
- ✓ S'assurer que les objectifs sont atteints par l'utilisation des ressources appropriées.

1.2. Les conditions de réussite la planification stratégique :

Pour réaliser une bonne planification stratégique, il faut :

- ✓ Suivre le temps nécessaire pour vivre pleinement le processus.
- ✓ Il s'agit d'un investissement, et non d'une frénésie de dépenses
- ✓ Impliquer l'ensemble de l'équipe de direction et le conseil d'administration.
- ✓ Établir un plan et s'y tenir religieusement.
- ✓ Ne pas avoir peur de remettre quelque chose en question. C'est un bon moment
- ✓ Avoir toutes les informations nécessaires à portée de main lors des réunions.
- ✓ Faire des préparations préliminaires avant les réunions afin que les participants arrivent préparés.

2. La planification opérationnelle :

Elle fait référence à la préparation de l'action. La planification opérationnelle s'intéresse à la réalisation d'objectifs spécifiques et concerne plus particulièrement la base opérationnelle.

Tout au long de cette phase de planification, nous tenterons de déterminer les éléments suivants :

- ✓ L'attribution des tâches La durée du projet Les ressources.
- ✓ La création de mesures d'évaluation et de contrôle.

2.1. Le processus de la planification opérationnelle :

- Définir les ressources nécessaires : Parmi les démarches initiales de la planification opérationnelle, il sera nécessaire de définir les ressources humaines et financières qui seront nécessaires au projet. Dans les deux cas, il est recommandé de s'assurer de leur disponibilité à une date prédéterminée, afin d'éviter tout retard inutile.

- Identifier les compétences : Naturellement, l'identification des compétences nécessaires est un facteur primordial. Il est courant que les développeurs poussent à une conformité globale au profil demandé, mais il peut y avoir des lacunes, soit parce que l'ensemble des compétences requises est peu commun, soit simplement parce qu'il est très demandé et donc rare.

- Définir l'organisation du travail : Une fois l'équipe formée, il est nécessaire de répartir les rôles et les responsabilités afin de mener à bien les tâches initialement prévues. Des groupes ou des équipes doivent être formés et le travail doit être partagé.

- Chaque membre de l'équipe doit comprendre exactement quel est son rôle dans le projet et quelles sont ses responsabilités. De même, chaque personne doit voir ses objectifs clairement définis.

- Mettre en place les outils de suivi : Les différents outils de communication et de planification doivent être mis en œuvre. Chaque personne doit pouvoir obtenir rapidement une vision claire de sa propre réussite et de l'avancement du projet dans son ensemble. Les outils de travail en équipe (tableaux de bord Nutcache, systèmes de gestion des sources, GED...), les outils de collaboration (messagerie Nutcache, Wiki...), et les outils de suivi (indicateurs Nutcache, systèmes de gestion des anomalies, workflows...) sont mis à disposition de l'équipe et des administrateurs d'instance.

2.2. Techniques d'élaboration d'un plan d'action :

Le plan d'action organise et hiérarchise les tâches à accomplir. Il consiste à programmer les activités dans le temps et dans l'espace pour atteindre un résultat spécifique³.

- **La méthode P.E.R.T** : Le P.E.R.T. est une méthode consistant à mettre en ordre sous forme de réseau, plusieurs tâches qui grâce à leur dépendance et à leur chronologie concourent toutes à l'obtention d'un produit fini c'est-à-dire résultat ou objectif. La méthode P.E.R.T. répond aux exigences : « temps, moyens, coûts, contrôles ».

- **Le diagramme de GANTT** : Le diagramme de GANTT est d'une utilisation plus facile. Le diagramme de GANTT appelé aussi la charte de GANTT, du nom de son auteur, est une technique d'élaboration et de suivi d'un plan d'action. Son processus de réalisation se découle en 7 étapes.

3. Elaboration budgétaire :

La plupart du temps, un budget est établi sur une base annuelle et repose sur des données provenant de nombreuses sources. Les ressources sont réparties entre les différents acteurs de l'entreprise, ce qui détermine comment le plan global peut être réalisé et comment les objectifs peuvent être atteints au fil du temps.

3.1. Les différents types de budget :

Il existe cinq types de budget qui se classifient en trois catégories comme :

- ✓ Le budget de recette : budget de ventes.
- ✓ Le budget de dépenses : budget de productions, budget d'investissements, budget de fonctionnement.
- ✓ Le Budget de trésorerie : budget de synthèse de celui des encaissements et des décaissements.

Les liens entre les budgets nécessitent le respect du processus d'élaboration du budget, ainsi que le choix de l'année fiscale comme référence. Par ailleurs, le budget se traduit par l'engagement de chaque responsable. Toutefois, ses engagements sont cohérents avec le budget est exécuté par le système de contrôle de gestion en fonction des objectifs de l'entreprise en ce sens qu'il est basé sur les informations et les besoins de chaque service.

³ JENJE Jean, PDF « Planification Stratégique ».

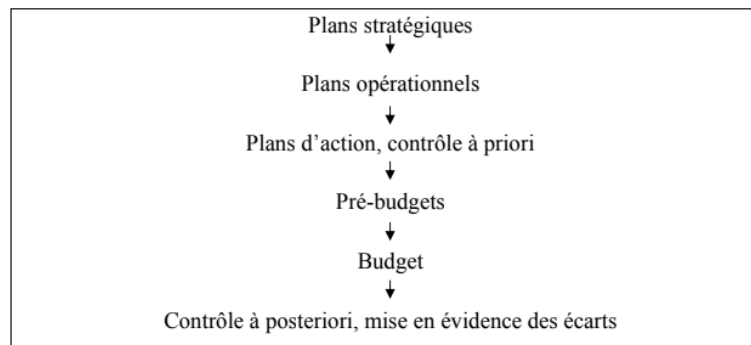
Chapitre I : Les fondamentaux du management des entreprises

Les budgets doivent être établis en fonction d'un ensemble de règles. Il est nécessaire de comparer les résultats réels aux prévisions, d'expliquer les écarts et de tirer des conclusions pour l'avenir.

3.2. Processus d'élaboration du budget :

Il existe des procédures spécifiques d'élaboration du budget en fonction de la nature de l'activité et de l'organisation de l'entreprise. L'établissement des budgets de l'entreprise commence par une vue d'ensemble. En général, les étapes de la procédure budgétaire sont les suivantes :

Figure 1: Etapes de la procédure budgétaire



Source : Berland N, « Mesurer et piloter la performance », e-book, www.management.free.fr, 2009, p188

4. La relation entre la planification stratégique et opérationnelle :

La planification stratégique et opérationnelle nécessite de comprendre les contextes externe et interne afin de déterminer la stratégie et l'orientation opérationnelle d'une entreprise. Les plans stratégiques et opérationnels visent à allouer des ressources aux employés, aux processus et aux technologies afin d'obtenir les meilleurs résultats potentiels pour votre entreprise et d'atteindre ses objectifs commerciaux.

« La planification stratégique et la planification opérationnelle ne s'y appliqueraient pas de la même manière, notamment en raison du cadre juridique (plus strict dans le secteur public), de l'importance de la concurrence (moins présente dans le secteur public), des pressions exercées par les citoyens et le gouvernement en place et des systèmes de gestion et d'organisation en vigueur dans le secteur public » (BERNIER, 1998, CHARIH et PAQUIN, 1993).

Section 3 : L'organisation d'entreprise

Le terme "organisation de l'entreprise" désigne les actions et les résultats d'un individu ou d'une équipe qui définit, organise, distribue, planifie et adapte les ressources disponibles pour l'entreprise afin qu'elle fonctionne le plus efficacement possible.

La forme d'organisation d'une entreprise est unique à chaque entreprise car elle combine les ressources de l'entreprise afin de réaliser les objectifs stratégiques à moyen et long terme. Elle contribue à la création d'un ensemble de règles et de procédures évolutives pour l'intégration des ressources de l'entreprise.

1. La structure organisationnelle :

Selon MINTZBERG (1982), la structure correspond à « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* »⁴

La structure organisationnelle peut être divisée en micro ou macro structure.

- ✓ Macrostructure : totalité des divisions de l'organisation
- ✓ Microstructure : se rapporte au niveau d'un département par secteur d'une société.

1.1. Type de structure :

Elles se caractérisent par une spécialisation fonctionnelle de chaque responsable, et une diversité des connaissances et des compétences professionnelles de l'entreprise.

1.1.1. Structure par Projet :

Cette structure définit divers groupes de travail, certains sont sous une autorité opérationnelle, alors que d'autres sont sous une autorité fonctionnelle. Elles s'organisent autour d'un projet particulier, avec des fonctions bien établies pour chaque collaborateur. C'est une structure aux grandes entreprises.

1.1.2. La structure en réseau :

Tout comme la structure matricielle, c'est une structure par projet qui se développe en réseau à travers des outils de communication (ordinateurs en réseau, etc....).

⁴ F. BRULHART et C. FAVOREU, « Livre management des entreprises », édition DUNOD, p32,33,38,42

Chapitre I : Les fondamentaux du management des entreprises

1.1.3. La structure hiérarchique :

Le responsable oriente seulement les salariés qui lui sont subordonnés, et, inversement, chaque employé est tenu de rendre des comptes à son unique supérieur hiérarchique.

1.1.4. La structure fonctionnelle :

La spécialisation de chaque responsable selon son type de compétence selon les principes suivants :

- ✓ Des responsables qualifiés prennent la décision
- ✓ Chaque tâche est menée par un ou plusieurs subordonnés
- ✓ Il n'existe pas d'unité de commandement au niveau de la gestion et du contrôle

1.1.5. La structure divisionnelle :

Cette structure est constituée d'un ensemble d'unités semi-autonomes reliées par un cadre administratif central (normalisation des résultats, contrôle).

Elle est caractéristique des grandes organisations qui se sont développées en diversifiant leurs activités. La ligne hiérarchique est dominante, et le contrôle qu'elle exerce conduit à la bureaucratisation. Les objectifs du système sont souvent contradictoires.

1.1.6. La structure matricielle :

Une division du travail à la fois en termes de fonctions et en termes de branches organiser le mieux possible le système de coordination, de communication, ainsi que la décentralisation des responsabilités.

Ces formes d'organisation se distinguent les unes des autres par :

- ✓ Le degré de délégation.
 - ✓ Le degré de décentralisation.
 - ✓ Les moyens de coordination.
 - ✓ Le nombre d'unités opérationnelles et fonctionnelles
- ❖ Les formes organisationnelles connaissent des transformations radicales :
- ✓ Une " déhiérarchisations " afin de raccourcir les circuits de décision et de rendre toute son importance à la ligne managériale (structures plates) (structures plates).
 - ✓ Une plus grande importance accordée à la décentralisation afin d'accroître la flexibilité et l'adaptabilité

Chapitre I : Les fondamentaux du management des entreprises

- ✓ Un environnement moins prévisible né réorganisation des organisations qui favorise la communication interne et la collaboration
- ✓ Le développement de réseaux internes et externes

2. La coordination d'organisation :

2.1. Définition :

VAN DE VEN et al. (1976, p. 322) écriront : « *Coordonner signifie intégrer ou relier ensemble différentes parties d'une organisation pour accomplir un ensemble collectif de tâches* »⁵

2.2. Mécanismes de coordination MINTZBERG :

MINTZBERG a identifié les différents mécanismes de coordination :

- Ajustement mutuel : Réaliser la tâche grâce à un mécanisme de communication informel facile à utiliser - Deux individus conversent et se séduisent l'un l'autre.
- Supervision directe : Un seul individu donne des régulations et des instructions à plusieurs autres personnes qui travaillent en collaboration.
- Standardisation des procédés et des résultats : La structure technologique définit les processus de travail du centre opérationnel.
- Standardisation des qualifications : La coordination s'effectue par la normalisation des connaissances (formation spécialisée des personnes effectuant le travail).
- Standardisation des normes : Les normes régissent le lieu de travail. Elles sont définies et appliquées par l'ensemble de l'organisation.

3. La culture d'entreprise :

3.1. Les éléments de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise tient aux éléments qui élaborent son identité, son esprit, ses valeurs, son fonctionnement, etc. : tout ce qui la rend unique en somme. Elle lui permet de

⁵ Alsène, E., & Pichault, F. La coordination au sein des organisations : éléments de recadrage conceptuel. (2007).

Chapitre I : Les fondamentaux du management des entreprises

se différencier de ses concurrents, mais aussi de développer le sentiment d'appartenance des collaborateurs

Les éléments constitutifs d'une culture d'entreprise qui a du sens⁶ :

- L'histoire de l'entreprise :

Une culture d'entreprise manifestée s'inscrit dans le temps, et s'appuie sur l'histoire de la société. Chaque entreprise a un passé ou une idée unique, L'idée est d'insister sur des faits parlants et/ou des individus qui ont marqué l'histoire de l'entreprise : ses fondateurs, un gérant charismatique, le lancement d'un produit phare, etc. Aggrandir cette idée de légende, d'histoire idéalisée, sur la base de faits réels pose la base de la culture de l'entreprise.

- La vision :

La vision de l'entreprise coïncide à la détermination de l'objectif fixé : où voulez-vous emmener l'entreprise, les étapes pour y parvenir ; Cette vision doit être la plus claire possible, et surtout, communiquée et partagée auprès de l'ensemble des collaborateurs. Elle peut évoluer, mais doit toujours rester cohérente avec la vocation globale de l'entreprise. En transmettant cette vision aux salariés pour faire sentir qu'ils ont une place dans l'histoire de l'entreprise, qu'ils travaillent tous en équipe vers un but clairement identifié.

- Les valeurs communes :

La vision de l'entreprise se boucle autour de valeurs. La vision permet de donner du sens au travail pour l'entreprise, les valeurs sont là pour insuffler la "bonne façon" de le faire. Elle décrit en quelque sorte un guide de bonne conduite. L'essentiel ici n'est pas d'être original ou unique, mais d'être sincère dans l'établissement de valeurs. Ces valeurs doivent être présentes à tous les niveaux de l'entreprise et connues de tous les collaborateurs, qui doivent en être les premiers ambassadeurs. Une façon qu'elles soient connues de tous peut être d'écrire une charte ou un code qui les regroupe, et à laquelle tout le monde a accès.

- Les rites :

Ils permettent de :

- ✓ Fédérer les collaborateurs autour des valeurs affichées de l'entreprise.
- ✓ Afficher symboliquement son appartenance à l'entreprise.

⁶ Zerrouki. Mohamed Amine, « culture d'entreprise et motivation des salariés », 2010-2011, p150

Ils peuvent être multiples : code vestimentaire, vocabulaire utilisé en interne, rites d'intégration, d'évolution professionnelle, les rites à déterminer peuvent varier. L'essentiel est de toujours garder en tête la vision et la valeur de l'entreprise si pour gagner l'adhésion du maximum de collaborateurs.

La culture c'est un concept riche et complexe joue un rôle important, qui est l'élément informel et détermine les modes d'organisation. Ainsi la structure organisationnelle c'est un centre stratégique qui prend les décisions du travail au sein de l'entreprise.

Section 4 : Le processus managérial

L'organisation en tant qu'activité consiste à identifier les composants et à les agencer les uns par rapport aux autres pour créer des systèmes cohérents présentant un certain degré de stabilité opérationnelle.

En pratique, l'acte d'organiser un système est souvent indissociable de l'acte de le mettre effectivement en œuvre, ce qui implique d'informer, de former et de motiver les personnes qui seront chargées de le faire fonctionner : L'activité d'organisation" ne peut être réalisée en l'absence d'informations sur l'entité sociale.

L'objectif de cette action est d'inciter les femmes et les hommes à préparer, organiser et superviser.

1. La motivation :

1.1. Définition :

La motivation est un concept plus qui acquit ses bases dans l'inconscient et ses effets sont multiple. Elle ne porte pas uniquement un comportement comme l'implication, ni une attitude comme la satisfaction.

CLAUDE LEVY-LEBOYER, auteur de *La Motivation dans l'entreprise*, définit la motivation comme : « *Le processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint* »⁷.

Elle est définie par S. BELLIE-MICHEL comme : « *Le moteur intérieur propre à chacun, ressenti comme un ensemble de désirs, de plaisirs et d'aspirations permettant de développer une image positive de soi-même et conforme à ce que l'on pense pour réussir* ».

⁷ P. ROUSSEL, la motivation au travail-concept et théories, paris, édition DUNOD, 1993, p4

sa vie. Cette énergie se manifeste au travers des buts et des projets en particulier dans le champ professionnel et se réalise au travers d'expériences. Une bonne part de cette mécanique est inconsciente et il convient de s'intéresser aux buts et aux projets »⁸.

1.2. Les principales théories de motivation⁹ :

Parmi les théories de motivation on a :

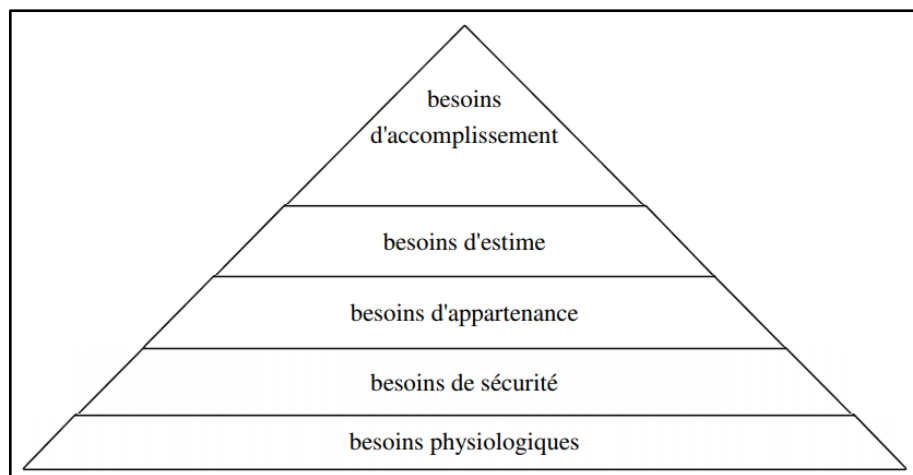
- **Les théories des besoins :**

ABRAHAM MASLOW a certifié qu'il consiste une hiérarchie de besoins humains qui doivent être satisfaits. Certains de ces besoins sont plus forts que d'autres, et puis que les besoins les plus puissants sont satisfaits, les autres besoins ont peu d'effet sur le comportement de l'individu autrement dit, l'individu satisfait les besoins les plus puissants d'abord, ensuite les moins puissants. Lorsqu'un besoin est satisfait, et qu'il est donc moins important pour lui, d'autres besoins surgissent et deviennent des motivations de son comportement.

Ces besoins sont hiérarchisés par l'individu qui cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité.

A. MASLOW, sélectionne cinq groupes de besoins humains comme le montre la figure ci-dessous.

Figure 2: Théorie de MASLOW



Source : A. MASLOW, motivation and personality, 2ème édition, 1970.

⁸AGUILAR MICHUEL, l'art de motiver, paris, édition DUNOD, 2009, p9

⁹ ROUSSEL et autres, op.cit., p6

Chapitre I : Les fondamentaux du management des entreprises

- ✓ Les besoins psychologiques :

Manger, se nourrir, boire, s'habiller avoir un logement, dormir, se vêtir. Les besoins primaires biologiques et physiques.

- ✓ Les besoins de sécurité :

Se sentir à l'abri et protégé contre toute menace ou danger, vivre sans peur, dans un environnement stable et épanoui.

- ✓ Les besoins d'appartenance et d'amour :

Appartenir à des groupes, avoir des amis et des relations, donner et recevoir de l'affection.

- ✓ Les besoins d'estime :

Être apprécié, respecté et admiré par les autres.

- ✓ Les besoins d'accomplissement :

Devenir de plus en plus ce qu'on est, et devenir tout ce qu'on est capable d'être en mettant en contribution l'intelligence, aptitudes et habiletés.

- **La théorie ERD :**

D'après SCHERMERHORN, J.R et al, (2000 :198), la théorie ERD est la théorie selon laquelle il existe trois groupes de besoins fondamentaux : « *l'existence, la relation et le développement. Elle a inséré le nombre de besoins à trois : les besoins d'Existence (tous les besoins matériels, compte la recherche de sécurité), les besoins de **Rapports sociaux** (ensemble des besoins sociaux, qui ont des liens sociaux avec des personnes importantes, partenaires, familles, amis...) et les besoins de **Développement personnel** (besoin de se développer, en utilisant les compétences qu'on possède). Ces trois besoins ne sont pas organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (les besoins d'existence) au plus abstrait (les besoins de développement personnel) et peuvent être actifs simultanément chez une même personne, donc il n'est pas important qu'un besoin soit satisfait pour que l'autre devienne motivant* »

- **La théorie bi-factorielle d'Herzberg :**

La théorie bi-factorielle ou théorie des deux facteurs est aussi appelée la théorie valorisants-ambiance (Herzberg, 1971). Dans ce modèle, il y a des caractéristiques qui

Chapitre I : Les fondamentaux du management des entreprises

poussent l'individu à inciter, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins.

Les facteurs d'hygiène ou d'ambiance sont, selon Herzberg, 1971 : « le supérieur (qualités et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle » (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, ex : mutation).

- Les facteurs de motivation (satisfaction)
 - ✓ La réalisation ou l'impression d'avoir réalisé un bon travail.
 - ✓ La reconnaissance.
 - ✓ Évolution de carrière.
 - ✓ Autonomie.
 - ✓ La responsabilité.
 - ✓ La possibilité de développement.
 - ✓ Intérêt du travail.
 - ✓ Commandement.
- Les facteurs d'hygiène (maintenance ou ambiance)
 - ✓ Système de supervision.
 - ✓ Les conditions de travail.
 - ✓ La politique et l'administration de l'entreprise.
 - ✓ Les relations dans l'entreprise (avec les supérieurs, collègues et subordonnés).
 - ✓ La sécurité de l'emploi.
 - ✓ La rémunération.

- **McGregor : La théorie X et la théorie Y :**

a. Théorie X : Les individus ont une aversion innée au travail. Par conséquent, ils doivent être surveiller et plongés dans un système uniformisé avec un recentrage et une hiérarchie. Ils recherchent la sécurité et souhaitent au fond être orientés Il faut alors privilégier une structure rigide.

b. Théorie Y : Les salariés cherchent l'épanouissement au travail, ils désirent l'autocontrôle, l'autonomie, la prise de décisions. Ils veulent à tout prix éviter les restrictions et le manque de confiance.

Cette théorie permet de définir que la responsabilisation et l'autonomie, ils ne sont pas absolument souhaités par les salariés car cela peut entraîner la méconnaissance ou encore du stress. Il est en effet plus facile si on a peu de compétences de se voir dicter nos actions par un gérant plutôt que de devoir être acteur de la prise de décision.

2. Le changement organisationnel :

D'après GROUARD et MESTON (1998), le changement organisationnel est le « *processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* »¹⁰ (p. 98).

Pour COLLERETTE et al. (1997), le changement organisationnel est « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* »¹¹ (p. 20).

2.1. Le processus de changement :

Le modèle proposé par COLLERETTE et al. (1997) est constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de Lewin. En effet « *la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation* »¹² (Collerette et al. 1997, p. 25).

Le processus de changement est divisé en trois étapes : « *(1) le dégel ou la décristallisation, (2) la transition et (3) enfin, le regel ou la recristallisation* »¹³ (LEWIN, 1958).

2.2. Type de changement :

Les différents types de changement selon plusieurs auteurs :

« Le changement provoqué et le changement subi » GROUARD et MESTON (1998)

¹⁰ Zid, Rim. "Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions." (2006), p20

¹¹ Zid, Rim, op.cit., p20

¹² Zid, Rim, op.cit., p32

¹³ Zid, Rim, op.cit., p31

« Le changement radical » DEMERS (1999), JOHSON (1966)

« Le changement planifié et le changement spontané » DUPUIS et KUZMINSKI (1998)

« L'apprentissage et l'évolution » DEMERS (1999)

3. L'innovation :

3.1. Définition :

Selon le manuel d'Oslo, 3^e édition, OCDE, 2005 :

« Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »

3.2. Les étapes d'innovation :

Le processus de l'innovation est le suivant :

- ✓ Gérer les conditions de l'innovation : parce que ce sont les gens qui innovent l'entreprise, les soutiens ou les blocages.
- ✓ Définir des cibles d'innovation : pour travailler sur les vrais enjeux.
- ✓ Approfondir la connaissance des problématiques : pour éviter de trouver une solution géniale à un faux problème.
- ✓ Générer des idées : pour aller plus loin que les solutions déjà connues.
- ✓ Choisir son portefeuille de projets : pour consacrer ses ressources aux bons projets.
- ✓ Développer les projets retenus : pour les rendre réalisables.
- ✓ Mettre en œuvre les projets développés : pour en tirer tout le profit.

4. Le conflit :

Il s'agit d'une source d'instabilité et de désagrégation qui peut être causée par la concurrence, une mauvaise définition des rôles, des différences de perception de l'organisation ou une conscience accrue des faiblesses des autres. La direction doit être responsabilisée.

Réduire l'impact des conflits en identifiant rapidement leurs origines et en s'engageant dans une "remédiation". Cependant, le conflit peut être recherché pour le stimulus qu'il procure¹⁴.

4.1. Le dépassement des conflits :

- Les modalités de dépassement des conflits :

Il y a plusieurs moyens de résolutions de conflits. Le choix doit être effectué selon l'importance du problème et de la volonté de résolution des acteurs.

- Le recours hiérarchique :

Il s'agit de trouver une solution à un problème rapidement et sans débat. Il fait demander à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive. Ce type de solution de conflit est important dans des cas d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet.

- L'arbitrage :

C'est l'implication des parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre.

- La médiation :

L'intervenant extérieur exprimé par les deux parties est seul ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le début. Dans ce cas, le médiateur qui facilite la discussion, guide la discussion.

- La négociation :

La négociation est un processus de communication entre deux parties afin de trouver une solution de conflit pour satisfaire les deux parties à travers des techniques de négociation pour faire gagner les deux.

- Résoudre par la prévention :

Informers les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain.

¹⁴ PDF « introduction au management », 2018/2019, p 19.

5. Le commandement :

Dans le cadre d'une relation interpersonnelle, un individu peut exercer un contrôle disproportionné sur un autre dans les limites des règles spécifiques et des normes formelles de l'organisation. Cette relation peut aller du leader au suiveur.

Alternativement, en fonction de la vision qu'il a de ses subordonnés. Avec un style autoritaire qui accorde peu d'importance à l'initiative individuelle et à l'autonomie, le leader peut s'orienter vers un mode plus participatif s'il souhaite créer un espace de liberté au sein de son organisation.

5.1. Les styles de commandement :

L'analyse de RENSIS LIKERT (1903 – 1981) permet de distinguer quatre styles de commandement¹⁵ :

- Le style autoritaire : L'autorité du commandant est fondée sur la peur et le respect des ordres reçus. Le chef prend des décisions et les communique ensuite aux membres de l'entreprise. Il abdique toute initiative à ses subordonnés et recourt aux menaces et aux sanctions.
- Le style consultatif : Le leader développe des relations de confiance avec ses subordonnés, qui sont consultés avant la prise de décision finale. Le leader encourage le travail en équipe et utilise les récompenses comme outil de motivation.
- Le style participatif : Il s'agit ici de permettre aux salariés de participer activement à la gestion de l'entreprise. Certaines décisions sont décentralisées. La motivation des salariés est basée sur leur implication et leur intérêt pour les résultats. Le style participatif s'est développé dans les années 1960 aux États-Unis et dans les années 1980 en France.
- Le style paternaliste : le leader dispose d'une autorité incontestable et entretient des relations étroites avec ses subordonnés. Il prend ses propres décisions. Il motive les employés par l'utilisation d'un système de récompenses et de sanctions. Le bien-être des employés est suivi.

¹⁵ Site WEB: <http://sabbar.fr/management/les-styles-de-direction/>. Consulté le 10/06/2021

6. Le pouvoir :

Le pouvoir est la faculté d'un individu ou d'un groupe d'individus de faire à d'autres quelque chose qu'ils n'auraient pas fait de leur propre initiative. Cette relation n'est pas à sens unique et de ce fait engage la notion de négociation¹⁶.

WEBER distingue trois origines légitimes de la domination : la tradition, le charisme, et le " rationnel-légal ". Dans la conquête rationnelle-légale, on se soumet non pas à l'individu qui exerce l'autorité, mais à la loi rationnelle que cette personne est légalement chargée de faire respecter.

Le pouvoir peut se présenter de différentes manières, et les dirigeants doivent apprendre à gérer chacune d'entre elles.

- **Pouvoir légitime** : une personne occupant une position supérieure dans une organisation a autorité sur les personnes occupant des positions inférieures.

- **Pouvoir coercitif** : Quelqu'un est chargé d'utiliser la force et les menaces. Par conséquent, il est peu probable que vous puissiez gagner le respect et la loyauté de vos employés à long terme.

- **Pouvoir d'expertise** : Une personne est perçue comme ayant un niveau de compétence ou de connaissance plus élevé que le reste d'entre nous.

- **Pouvoir informationnel** : Quelqu'un a accès à des informations que l'on aimerait connaître ou dont on a besoin. C'est un pouvoir à court terme qui n'a pas à respecter les règles de la crédibilité.

- **Pouvoir de récompense** : Quelqu'un inspire les autres en leur accordant des augmentations, des promotions ou des récompenses.

Section 5 : Le Contrôle des entreprises

La responsabilité du manager est de s'assurer que les résultats répondent aux objectifs. Ainsi, le contrôle est un mécanisme à la fois proactif (correction avant l'observation des résultats) et réactif (correction après l'observation des résultats) et fortement développé en gestion.

¹⁶ Pillet, Maurice. "MBA : L'essentiel du management par les meilleurs professeurs." (2008), p390.

Chapitre I : Les fondamentaux du management des entreprises

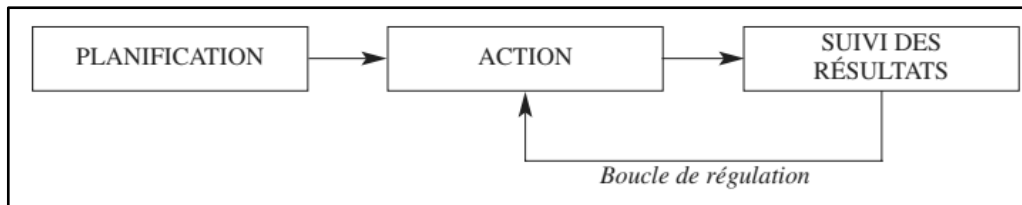
L'approche du contrôle varie selon les modes et les époques. L'approche classique privilégie un contrôle rigide et traditionnel, tandis que certaines théories prônent la mise en place d'un autocontrôle.

1. Définition de contrôle :

« Dans la littérature relative au comportement organisationnel, l'utilisation du terme contrôle est ambiguë. La confusion provient en grande partie du fait que "contrôler" peut également signifier "diriger". Défini précisément, le contrôle correspond exclusivement à la tâche qui consiste à s'assurer que les activités produisent les résultats attendus. Dans ce sens, le contrôle se limite à guider l'atteinte des résultats des activités, s'informer des résultats réellement obtenus, et prendre des actions correctives si nécessaire »¹⁷ (REEVES et WOODWARD, 1970).

Anthony en 1988 a défini le contrôle de management comme : « le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation ».

Figure 3: La dynamique de base du contrôle de management



Source : Livre « contrôle de gestion et pilotage de la performance »

2. Les objectifs de contrôle :

L'objectif principal du contrôle de management est de diriger l'organisation vers son but ultime. Son rôle est de s'assurer que les éléments qui composent cette organisation contribuent le plus possible à la réalisation de son objectif, ainsi que d'aider les opérationnels à atteindre les objectifs de l'entreprise de la manière la plus efficace possible.

¹⁷ Delmond, Marie-Hélène, Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, and Pierre-Laurent Bescos. *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. 2002, p22.

L'objectif est accompagné d'un plan de travail qui "assure" la mise en œuvre de l'intention ou du désir déclaré en décrivant les étapes qui seront suivies pour atteindre l'objectif. Ceci est résumé par l'équation suivante :

Parmi les principaux objectifs du contrôle de management, on peut citer :

- ✓ Aider au pilotage de la performance de l'organisation.
- ✓ Fournir les outils permettant une amélioration permanente de l'organisation.
- ✓ Prendre en compte les risques auxquels est confrontée l'organisation.

3. Les types de contrôle :

Il est possible de tenir compte de différents types de contrôle :

- Le contrôle anticipé : Les résultats sont attendus, et une action corrective est engagée avant la fin de l'opération.
- Le contrôle « tout ou rien » : L'opération n'est terminée qu'après avoir été soumise à une procédure de filtrage.
- Le contrôle à posteriori : Si la tâche est accomplie, les résultats sont comparés aux standards de l'industrie.

4. Les phases de contrôle :

Le contrôle se décompose en trois phases¹⁸ :

- La phase de planification : Cette période de réflexion sur la mission et les objectifs à long terme de l'entreprise fait partie de la planification stratégique. Pour tenter d'atteindre les objectifs à long terme, il est bénéfique de les stratifier.

La rapidité d'exécution en définissant des objectifs intermédiaires plus réalisables et concrets, ce qui permet d'équilibrer le parcours.

- La phase de mesure et d'analyse des résultats : Le but de l'approche prédictive est d'anticiper un maximum de difficultés en sélectionnant des objectifs réalistes et des plans d'action cohérents. Cependant, la performance réelle peut être différente de celle prévue.

¹⁸ Delmond, Marie-Hélène, Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, and Pierre-Laurent Bescos. Op.cit., p27

Chapitre I : Les fondamentaux du management des entreprises

Comme prévu, notamment si les plans d'action ne sont pas mis en œuvre correctement ou si des blocages apparaissent, il est donc essentiel de suivre les résultats réels et d'effectuer des comparaisons régulières avec les objectifs.

De nombreuses méthodes d'analyse des résultats existent. Elles répondent aux objectifs suivants :

- ✓ Quantifier les écarts entre les résultats prévus et les résultats réels, afin de déterminer si des mesures correctives sont nécessaires ;
- ✓ Déterminer les causes probables d'un déraillement afin d'orienter les mesures correctives.

- La phase de correction : les trois façons de suivre des mesures correctives sont la modification de l'objectif, le renforcement d'un résultat déjà obtenu ou l'inaction. Cependant, elles doivent être prises rapidement et suivre tous les facteurs qui influencent le résultat.

5. Les outils du contrôle :

Le contrôle de management englobe de nombreux outils de gestion :

- ✓ L'analyse des coûts.
- ✓ L'analyse des écarts.
- ✓ L'analyse des budgets et des plans.
- ✓ L'élaboration du tableau de bord.
- ✓ L'analyse de la valeur.
- ✓ Le contrôle de la qualité.
- ✓ L'analyse et la répartition du surplus.

6. La place du contrôle de management dans l'organigramme :

Il existe deux cas :

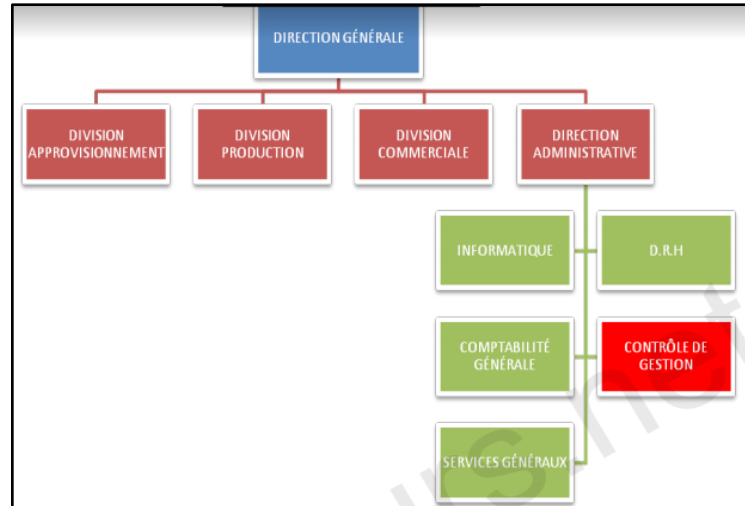
- Une position fonctionnelle.
- Une position d'état-major.

6.1. Une position fonctionnelle.

Chapitre I : Les fondamentaux du management des entreprises

Le contrôleur de management est rattaché à une direction fonctionnelle administrative :

Figure 4: Position fonctionnelle



Source : cours « Introduction au contrôle de gestion »

La mission du contrôleur de management est la comptabilité générale et ne coïncide pas avec la définition actuelle du contrôle de gestion.

6.2. Une position d'état-major.

Le contrôle de management occupe une place de « staff » ou d'état-major disposant non pas d'une autorité hiérarchique mais d'une autorité de spécialité.

Le contrôleur de management intervient :

- Dans le processus de planification stratégique.
- Dans le processus de mobilisation et d'animation des acteurs.

Figure 5: Position d'état-major



Source : cours « Introduction au contrôle de gestion »

7. Le contrôle de gestion pour aider la décision stratégique et à la mise en œuvre de la stratégie :

Le contrôleur de gestion est de plus en plus amené à jouer un rôle de consultant auprès des directions opérationnelles et générales, notamment pour évaluer les conséquences économiques et financières de leurs décisions.

Il aidera à l'élaboration de décisions stratégiques en mettant en place des outils de prise de décision tels que :

- ✓ Des méthodes de sélection des investissements qui suivent des considérations stratégiques consiste en des éléments extracomptables tels que l'amélioration de la qualité et la flexibilité.

- ✓ Une meilleure coordination, grâce à une analyse multicritère ou à un chiffrage des coûts d'opportunité.

- ✓ Les études de rentabilité des produits qui suivent les coûts tout au long du cycle de vie du produit de conception et de coûts de retraits et mise en place de méthodes d'analyse coûts permettant au personnel opérationnel de prendre de meilleures décisions de conception.

- ✓ Il veillera également à l'intégration de ces décisions stratégiques dans les plans d'action annuels et multi annuels (comme il est d'usage), ainsi que dans la gestion opérationnelle.

- ✓ Il entend construire un système de budgétisation et de calcul des coûts cohérent avec le concept de réduction des coûts domaines d'activité stratégiques.

- ✓ Il a l'intention d'installer un système approprié de tableaux de bord, avec des indicateurs stratégiques comptabilisables et extracomptables.

8. Le pilotage de la performance :

La définition de la maîtrise, en revanche, doit être clarifiée. Dans ce contexte, la maîtrise est fondamentalement valorisée par rapport aux résultats des actions ou des événements, c'est-à-dire les résultats obtenus¹⁹.

La mesure de la performance : Analyse les fondamentaux logiques d'évaluation de la performance.

MARION a défini la mesure de la performance en (4) quatre principes fondamentaux²⁰ :

- ✓ L'efficacité :

Qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs.

- ✓ L'efficience :

Qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés ;

- ✓ La cohérence :

Qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation, en rapportant les objectifs aux moyens.

- ✓ La pertinence :

Qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement.

Conclusion :

Le management organisationnel assure la formation et le développement des compétences de ses collaborateurs .il sait parfaitement les besoins et avoir la capacité de transmettre un message à son équipe.

Ce chapitre a mis les points sur la planification et l'organisation des entreprises. Ainsi, que les différents concepts de la communication dans le travail, et le suivi de la performance par le manager de chaque entreprise.

¹⁹ Delmond, Marie-Hélène, Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, and Pierre-Laurent Bescos. Op.cit., p21.

²⁰ LORINOL, méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation, 2003, p09 et MOTOWILDOS. J, « Job performance », dans Handbook of psychology, Industriel and organisational psychology, vol.12, 2003, p39

Chapitre I : Les fondamentaux du management des entreprises

En conclusion, le manager est là pour aider et accompagner ses équipes pour réussir des projets. Il est nécessaire d'utiliser les outils et les techniques du management pour atteindre les objectifs fixés et être plus performant.

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

Introduction :

L'industrie agroalimentaire est une industrie mature qui connaît une certaine volatilité en raison du besoin mondial croissant de sécurité alimentaire, de l'insécurité alimentaire accrue et du désir des consommateurs d'obtenir une qualité et une durabilité supérieures. Dans de nombreux pays, l'industrie agroalimentaire contribue largement à l'économie nationale. De même, le secteur est influencé par l'économie nationale et mondiale en raison de la logistique et des importations et exportations.

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

Section 1 : Le secteur agroalimentaire mondiale

Le secteur agroalimentaire englobe toutes les industries qui transforment les matières premières, d'origine végétale ou animale, en produits destinés à la consommation humaine et à d'autres usages. Il englobe à la fois les entreprises qui fabriquent et vendent des produits alimentaires, ainsi que, dans une certaine mesure, les fournisseurs d'équipements utilisés dans la production de ces produits.

1. Définition de secteur agroalimentaire :

D'après L. MALASSIS, « *le secteur des activités agroalimentaires est constitué par l'ensemble des entreprises agro-alimentaires. Il regroupe donc les entreprises caractérisées par la prédominance, dans leur chiffre d'affaires, des opérations sur les produits agro-alimentaires : production, transformation, services de distribution et de restauration.* »²¹

2. L'économie agroalimentaire :

Plusieurs définitions ont été attribuées à l'économie Agro-alimentaire parmi elles : « L'économie agroalimentaire analyse de l'ensemble des activités qui concourent à la fonction alimentaire dans une société donnée »²²

3. Aperçu général des entreprises agroalimentaires mondiale :

Le secteur des aliments est un secteur mature qui connaît une certaine instabilité en raison de l'augmentation des besoins mondiaux en matière de sécurité des aliments, de l'insécurité croissante des aliments et de la demande croissante des consommateurs pour une meilleure qualité et durabilité. Le coût économique d'une mauvaise sécurité alimentaire peut être important si les chaînes d'approvisionnement contemporaines ne sont pas correctement évaluées et si rien n'est fait pour réduire les risques. Même les plus petites erreurs dans la chaîne d'approvisionnement peuvent avoir de graves conséquences. La valeur de l'industrie agroalimentaire mondiale est estimée à près de 400 000 établissements et à plus de 2000 milliards de dollars. Parmi les autres facteurs externes qui affectent

²¹ L. MALASSIS : économie agro-alimentaire. Tome 1 : économie de la consommation et de la production agroalimentaire. Edition Cujas, paris, 1979

²² MALASSIS, Louis et Gérard GHERSI. « Initiation à l'économie agro-alimentaire », édition HATIER, Paris, (1992), P11. In : <https://studylibfr.com/doc/8747337/initiation-a-l-%C3%A9conomie-agroalimentaire> consulté le 1 mai 2020.

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

l'industrie agroalimentaire, citons les tendances économiques, le changement climatique, les changements démographiques, les marchés énergétiques émergents, les nouvelles entreprises et les prévisions d'augmentation des prix.

4. Les zones dominantes de la production mondiale²³ :

Selon l'industrie alimentaire européenne, trois régions dominent la production mondiale :

- ✓ L'union européen : 44% de chiffre d'affaire.
- ✓ Les étas unis : 20% de Volume d'échanges.
- ✓ La chine : 19% de chiffre d'affaire.

Contrairement à ce qui se passe aux États-Unis ou en Chine, la valeur des ventes de l'industrie alimentaire dans l'Union européenne est deux fois plus élevée qu'aux États-Unis ou en Chine, et cette tendance est appelée à changer radicalement dans les prochaines années afin de nourrir la population religieuse croissante dans le monde.

La production agricole devrait augmenter de 70 % à 100 % d'ici 2050 dans les régions à forte croissance économique.

En 2030, l'Inde sera le pays le plus peuplé du monde, représentant un tiers de la population asiatique et 17 % de la population mondiale. En 2050, l'Inde, la Chine, l'Indonésie, les Philippines et le Pakistan représenteront plus de la moitié de la population mondiale, ce qui augmentera les besoins en aliments transformés et en produits animaux.

La consommation de protéines en Asie augmentera de 128 %. D'ici 2030, 65 % de la classe moyenne mondiale vivra en Asie et dans le Pacifique, et l'augmentation du revenu disponible dans les économies émergentes fera croître la demande de produits alimentaires manufacturés.

La complexité de la chaîne d'approvisionnement moderne n'est que l'un des principaux facteurs influençant l'industrie alimentaire.

La réduction des risques dans les unités de fabrication et de traitement primaires ne suffit plus à assurer la sécurité glandulaire dans le monde d'aujourd'hui.

²³ الدكتور شيخي كمال " التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر / المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح". دار النشر الجامعي الجديد، سنة

5. Processus de management²⁴ :

5.1. Les bonnes pratiques d'hygiène :

Définition :

« Les bonnes pratiques d'hygiène concernent l'ensemble des opérations destinées à garantir l'hygiène, c'est-à-dire la sécurité et la salubrité des aliments. Les BPH comportent des opérations dont les conséquences pour le produit fini ne sont pas toujours mesurables ». (Moll et Manfred, 1998).

Les bonnes pratiques d'hygiène (BPH) sont souvent classées en sept catégories :

- **Hygiène du personnel :**

Pendant la transition vers l'entreprise, toute personne concernée par le travail et la manipulation des produits est soumise à un examen médical par le médecin désigné par l'entreprise.

Celui-ci délivre un certificat médical à toute personne en bonne santé et assure son suivi médical au moins une fois par an. Lorsque cela est nécessaire, comme lors des visites de suivi, il assure également une sensibilisation aux règles d'hygiène corporelle et sanitaire. L'hygiéniste est chargé de sensibiliser toute personne nouvellement embauchée à l'importance du respect des règles d'hygiène.

- **Hygiène des locaux de stockage :**

Ils doivent être séparés des zones de fabrication et nettoyés régulièrement. La disposition des étagères de stockage doit permettre le nettoyage. Ils doivent remplir deux tâches.

Être en bon état, être propres, ventilés et à l'abri des intempéries.

Les produits toxiques nécessaires au fonctionnement de l'entreprise doivent être stockés dans un endroit séparé et doivent être protégés par un système de rétention.

Il ne doit pas y avoir de contamination des zones de stockage et de fabrication.

- **Transport et entreposage :**

²⁴ Cours « Hygiène en industries agro-alimentaires ». Enseignante : Mme Tabti M.

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

Les établissements doivent veiller à ce que les matières premières, les aliments emballés et les autres produits reçus soient transportés et stockés de manière à éviter toute contamination physique, chimique ou biologique, microbiologie biologique.

- **Nettoyage et désinfection :**

Le nettoyage et la désinfection doivent être réalisés selon la technique de TACT (Température, Action mécanique, Concentration et Temps)

- **Hygiène de l'équipement :**

Les établissements doivent utiliser des équipements de production alimentaire et doivent les installer et les entretenir afin de lutter efficacement contre la contamination des aliments.

- **Gestion des déchets :**

Les déchets alimentaires et les autres déchets sont stockés à l'extérieur des installations de stockage et de transformation des aliments.

- **Lutte contre les nuisibles :**

Les raticides, insecticides, désinfectants et autres substances potentiellement dangereuses doivent être stockés dans des pièces et des armoires fermées à clé ; ils doivent être utilisés de manière à ne pas contaminer les produits alimentaires.

5.2. Les composantes de l'hygiène :

- **La sécurité des aliments :**

La sécurité désigne « un état d'esprit confiant et tranquille de celui qui se croit à l'abri du danger ». Pour notre propos, ce terme est utilisé pour garantir l'innocuité des aliments sous la notion de « sécurité des aliments » (Olivier Boutou 2014).

C'est l'assurance que les aliments ne causeront pas de dommages au consommateur lorsqu'ils sont préparés et/ou consommés conformément à l'usage prévu.

La sécurité alimentaire (sécurité des aliments) est une expérience qui fait référence à la sécurité des approvisionnements alimentaires.

- **La salubrité des aliments :**

La notion de salubrité diffère de celle de sécurité. Elle s'intéresse davantage aux caractéristiques inhérentes du produit, telles que le goût, l'odeur, la texture et la

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

présentation, ainsi qu'à la présence de bactéries dégradantes (bactéries, levures et humidités).

Par conséquent, le concept de sécurité est plus fort que celui de sûreté, mais les résultats sont les mêmes : des pertes. Dans un cas (insalubrité), le produit peut être perdu, alors que dans l'autre cas (insécurité), le consommateur peut être perdu.

L'hygiène alimentaire fait référence à la sécurité et à la salubrité des aliments les deux composantes de l'hygiène alimentaire sont indissociables.

- **La norme ISO 22000 :**

La révision de la norme ISO 22000 est prévue pour créer un modèle de système de gestion de la sécurité des aliments qui intègre à la fois les éléments liés au système de gestion lui-même, ainsi que les principes fondamentaux liés au système HACCP et au Codex Alimentaires.

La norme ISO 22000 est bien connue et largement utilisée à l'échelle mondiale. Elle vit encore avec d'autres référents privés, mais elle a trouvé sa place. Elle devrait finir par s'imposer comme le seul et unique texte capable de se regrouper, en quelque sorte.

Toutes les parties de la gestion et du management de la sécurité alimentaire doivent être coordonnées :

- ✓ La veille et le respect de la réglementation.
- ✓ Les programmes prérequis (PRP).
- ✓ La communication interne et externe.
- ✓ La méthode HACCP avec la maîtrise des PRPO et des CCP.
- ✓ La traçabilité.
- ✓ Le retrait et/ou le rappel des produits.
- ✓ Le management des compétences.
- ✓ La gestion des urgences et la gestion de crise.
- ✓ L'amélioration continue.

5.3. Présentation générale du système HACCP :

5.3.1. Définition :

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

« Le HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) : analyse des risques et maîtrise des points critiques, est une méthode organisée, une approche systématique permettant de construire, de mettre en œuvre ou d'améliorer l'assurance de la qualité de façon spécifique à une couple produit-procédé » (Jouve, 1996)

5.3.2. Objectifs :

S'appuyant sur les compétences techniques des professionnels et sur leurs responsabilités, la méthode HACCP fixe les objectifs suivants :

- ✓ La sécurité du consommateur.
- ✓ L'information des consommateurs en indiquant la provenance du produit : la date de fabrication, la durée de stockage, etc.
- ✓ Renforcer son système d'assurance qualité tout en respectant la réglementation.
- ✓ Aider à la conception d'un nouveau produit de meilleure qualité nutritionnelle, hygiénique et organoleptique (satisfaction, santé, saveur) (LARPENT, 1997).

5.3.3. Principes du système HACCP :

- ✓ Analyse des dangers.
- ✓ Détermination des points critiques Identifier les points critiques pour la maîtrise (CCP).
- ✓ Fixer le ou les seuil(s) critique(s).
- ✓ Mise en place d'un système de surveillance des CCP.
- ✓ Mise en place des procédures de vérification du système HACCP.
- ✓ Mise en place d'un système de documents et d'enregistrement.

6. Maîtrise de la sécurité sanitaire des aliments²⁵ :

Programmes prérequis opérationnels (PRPO) : concernent un ensemble de mesures de maîtrise à appliquer "systématiquement" dans le cadre des processus de production (sur une ligne de production). En plus, des bonnes pratiques générales d'hygiène en place (programme de prérequis).

Une fois les PRPO définies, l'entreprise identifie les CCP (établit son plan HACCP).

²⁵ https://www.mareyeurs.org/site_GBPH/processus_de_management.html. Consulté le 10/06/2021

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

Un CCP correspond à une étape dans laquelle une mesure de maîtrise peut être mise en place spécifiquement pour assurer la maîtrise d'un (ou plusieurs) danger(s), et sa mise en œuvre est requise pour la sécurité du produit, compte tenu de sa définition, de son utilisation prévue, etc.... ; ainsi une limite critique peut être fixée.

Un système de surveillance doit être mis en place pour s'assurer que la limite critique n'est pas dépassée ; la simple surveillance de l'application des paramètres de contrôle est insuffisante (une défaillance dans le contrôle de ces paramètres peut passer inaperçue).

7. Les grands groupes mondiaux de l'industrie agroalimentaire :

Les six plus grosses entreprises agroalimentaires sont mondiales. Elles sont classées par leur chiffre d'affaires réalisé en 2017 comme suit : Nestlé en première position avec 95,6Mds USD, puis, Unilever en deuxième position avec 66,3Mds USD, ensuite Pepsi-Cola avec 63,5Mds USD. The Coca-Cola Company vient en quatrième position avec 35,4 Mds

Tableau 1: Le classement des six grandes entreprises agroalimentaires mondiales selon leur chiffre d'affaires (en milliards de dollars).

USD,
de

Entreprises	Pays	Chiffre d'affaires (en milliards de dollars)
Nestlé	Suisse	95,6 Mds USD
Unilever	Royaume-Unis/ Pays-Bas	66,3 Mds USD
PepsiCo	Etats-Unis	63,5 Mds USD
The Coca-Cola Company	Etats-Unis	35,4 Mds USD
Danone	France	30,5 Mds USD
Mondelez	Etats-Unis	25,6 Mds USD

suivie

Danone avec 30,5 Mds USD et de Mondelez avec 25,6 Mds USD.

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

Source : Etablie à partir des données d'Oxfam.

D'après la lecture du tableau ci-dessus, nous remarquons que les plus importantes entreprises agroalimentaires sont celle qui activent dans les branches de la confiserie, chocolaterie, du café lyophilisé, des eaux embouteillées, des aliments pour animaux domestiques et des plats préparés surgelés (Nestlé). Vient en suit, Unilever qui se globalise sur les produits d'épicerie sèche (soupes déshydratée, produits alimentaires surgelés, thé). La PepsiCO « une multinationale américaine spécialisée dans le secteur agroalimentaire » intervenant dans 04 branches alimentaires (boissons, jus de fruits, chips, céréales) vient en troisième position. En quatrième position vient la multinationale Coca Cola Company spécialisée dans la production et la commercialisation des boissons non alcoolisées. Le groupe Danone, leader dans la fabrication des produits laitiers frais, et dans les eaux minérales et de source ainsi que dans la fabrication des biscuits vient en cinquième position. En dernier lieux, on trouve Mondelez qui est une multinationale agroalimentaire Américaine présente dans les branches de biscuiterie et de chocolaterie. On trouve trois branches d'industries agroalimentaires dont leurs entreprises multinationales ne sont pas classées : la fabrication des huiles, des corps gras et des margarines, la fabrication des produits sucrière et la fabrication de la viande.²⁶

Section 2 : Aperçu général de secteur agroalimentaire en Algérie

Depuis 15 ans, le secteur agroalimentaire est un élément important du pays. Il joue un rôle particulier dans l'économie algérienne. Il est considéré comme la deuxième source du pays après l'énergie.

Dans le cadre de cette section, on va donner une généralité sur le secteur agroalimentaire en Algérie. Ainsi, son économie et ses échanges commerciaux. En plus, nous allons parler de l'industrie agroalimentaire dans le commerce extérieur et les subventions.

1. Secteur agricole²⁷ :

Le secteur agricole ou l'agriculture joue un rôle important dans le processus de développement, où l'agriculture est définie comme une science, un art, une industrie, ou une profession d'exploitation de la terre et des ressources humaines dans des unités

²⁶ Bendallali Zahra et Izouaouene Taous « Les défis d'importation et d'exportation de l'industrie agroalimentaire algérienne face à la crise : Etude de cas dans la wilaya de Bejaia »

²⁷ الدكتور شيخي كمال " التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر/ المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح". دار النشر الجامعي الجديد، سنة 2021. ص19

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

productives pour la production de l'agriculture végétale et animale, et il est parfois décrit comme un mode de vie pour être une profession ou un art.

L'Algérie dispose d'une grande superficie agricole de 2,381741 km², en 2017 utilise une superficie de 43 771 755 hectares pour l'agriculture de 17% du total. L'agriculture se distingue par plusieurs caractéristiques, notamment la quantité de ressources économiques saisonnières, la productivité, la structure concurrentielle de l'activité agricole, la difficulté de gestion de la production agricole, la rareté et la difficulté du financement de l'agriculture, la forte proportion des coûts fixes, l'importance relative des terres agricoles et enfin la diversité des terres agricoles. Les problèmes persistants et récurrents de commercialisation de l'agriculture.

Tableau 2: Terres utilisées pour l'agriculture

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
1/ Zone agricole appropriée	8 487 854	8 449 425	8 536 468
1.1/ Terres cultivables	7 462 081	7 404 176	7 470 807
Cultures à base des plantes	4 368 417	4 373 690	4 561 388
Terres végétale	3 093 664	3 030 487	2 909 419
1.2/ Récoltes permanentes	1 025 773	1 045 249	1 065 661
Pelouses naturelles	25 468	31 915	53 042
Chrome	70 664	70 463	69 642
Champs d'arbres fruitiers	929 641	942 871	942 977
2/ Pâturages et prairies	32 968 513	32 910 650	32 798 614
3/ Terres improductives à des fermes	1 938 887	2 036 089	2 436 614
Total des terres utilisées pour l'agriculture (1+2+3)	43 395 254	43 396 164	43 771 755

Source : كتاب الدكتور شيخي كمال " التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر / المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح" ²⁸.

²⁸ الدكتور شيخي كمال " التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر / المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح". دار النشر الجامعي الجديد، سنة

2. Politiques agricoles suivies en Algérie²⁹ :

Les politiques agricoles en Algérie passent par plusieurs étapes. La politique de gestion autonome (1963-1971), la politique de la révolution agricole (1972-1980) Le programme d'ajustement structurel (1981-1990), dont les objectifs étaient de restructurer les terres agricoles et la récupération des terres nationalisées à leurs propriétaires légitimes (1991-1999) La politique de soutien des prix agricoles, le plan national de développement agricole et rural (1999-2010), et enfin la politique de renouveau agricole et rural en 2008.

L'Algérie a adopté une nouvelle approche de la stratégie agricole, qui consiste en une politique de rénovation agricole et rurale, de renforcement des capacités humaines et d'assistance technique aux agriculteurs, en plus de mesures incitatives tel que :

- ✓ Le développement des prêts sans intérêt sur le montant versé aux céréales a dépassé les 17 milliards de dinars.

- ✓ L'obtention de prêts qualifiés d'un million de dinars par hectare pour la réhabilitation des terres et l'installation d'investisseurs disposant de plus de dix hectares.

- ✓ Attribution de prêts subventionnés d'un montant maximum de 100 millions de dinars algériens au profit des producteurs disposant de concessions de 10 hectares de terres agricoles, ainsi que d'un substitut pour ceux qui bénéficient de prêts de défi.

- ✓ Attribution de prêts bonifiés d'un montant maximum de 100 millions de dinars algériens au profit des producteurs disposant de concessions de 10 hectares de terres agricoles, ainsi que d'un substitut pour ceux qui bénéficient de prêts de défi.

3. Les échanges commerciaux :

3.1. Les produits alimentaires importés en Algérie :

Le tableau ci-après, présente les principaux produits alimentaires importés dont le mois de janvier 2017/2018 en valeur et en pourcentage.

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

Tableau 3 : Les principaux produits alimentaires importés durant le mois de janvier

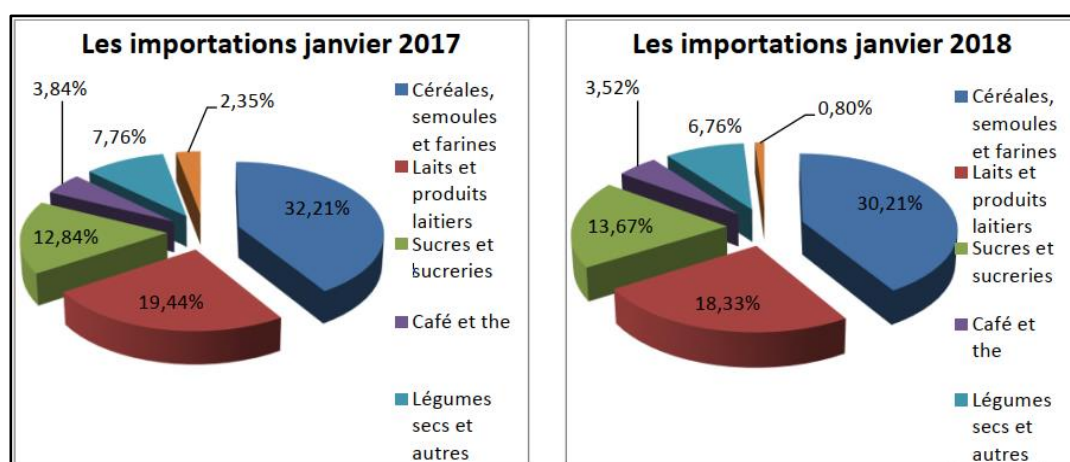
Principaux produits	Janvier 2017		Janvier 2018		Evolution en %
	valeurs	Structure %	valeurs	Structure %	
Céréales, semoules et farines	240,61	32,21	253,13	30,21	5,20
Laits et produits laitiers	145,23	19,44	153,63	18,33	5,78
Sucres et sucreries	95,92	12,84	114,59	13,67	19,46
Café et the	28,66	3,84	29,52	3,52	3,00
Légumes secs et autres	57,95	7,76	56,66	6,76	-2,23
Viandes	17,56	2,35	6,67	0,80	-62,02
Sous total	585,93	78,44	614,20	73,29	4,82
Total du groupe	747	100%	838	100%	12,18

Source : CNIS, « Statistique du commerce extérieur de l'Algérie, période : janvier 2018 », Ministère des Finances

Direction Générale des Douanes.

D'après les statistiques du tableau ci-dessus, on remarque que les céréales, semoules et farines prend la part la plus importante de la catégorie des produits alimentaires importés en Algérie (ceux-ci passent de 32,21% en 2017 à 30,21% en 2018), puis des laits et produits laitiers et des sucres et sucreries représentant respectivement : 19,44% et 12,84% en 2017, et 18,33% et 13,67% en 2018. Viennent ensuite dans cet ordre d'importance : les légumes secs et autres, le café et thé et enfin les viandes.

Figure 6: Les principaux produits alimentaires importés durant le mois de janvier 2017/2018.



Source : Graphique réalisé à partir des données du tableau n°3.

3.2. Les exportations de produits :

Lait et dérivés (42%), Céréales et dérivés (35%), pomme de terre (100%), tomate industrielle (100%), fruits et légumes (100%), sucres (0%), thé (0%), café (0%) légumes

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

secs (30%), viandes (100%). Aussi les engrais minéraux ou chimiques azotés (184 millions). L'Algérie a exporté égal de 37,75 millions de dollars de dattes en

Tableau 4: Evolution des exportations alimentaires et exportations agricole.

2003.(Kehal,2011) En effet l'examen de ces données présente que le poids de l'agriculture dans l'économie nationale reste faible, et que l'écart entre la production agricole et la consommation de biens alimentaires agricoles de base qui sont pour l'essentiel importés reste essentiel ce qui fait de l'Algérie le plus grand importateur et le plus faible exportateur des pays a 328 millions USD et cela en exportant principalement 71% de sucreries et produits de sucre, suivie par 12% de fruits dont les dattes, et de faible pourcentage du reste des denrées(2% vins et boissons, 2%graines de fruits, 4%de graisses et huiles alimentaires) chiffres de l'année 2016 du ministère de l'agriculture et du développement rural³⁰.

	2012	2013	2014	2015	2016
Les exportations alimentaires	24 480 218	401 225	322 184	235 879	328 278
Total agricole	39 692 714	559 271	466 293	773 482	867 256
Total Algérie	55 72 786 286	64 974 412	62 956 161	34 667 571	30 027 624
% des exportations alimentaires	0.4%	6%	0.5%	0.7%	1%

Source : ministère de l'agriculture et du développement rural

3.3. Les principaux fournisseurs de l'Algérie :

La Chine garde sa première place de fournisseur de l'Algérie, avec 7,29 milliards de dollars d'importation en provenance de ce pays durant les dix premiers mois de l'année 2017.

Avec 3,4 milliards de dollars, la France prend la deuxième place parmi les fournisseurs, après par l'Italie (3 milliards), l'Espagne (2,56 milliards), l'Allemagne (2,54 milliards), la Turquie (1,7 milliard), les Etats-Unis (1,49 milliard), la Corée du Sud (1,48 milliard),

³⁰ Babouche Yacine. ce que l'Algérie a importé et exporté pendant les dix premiers mois de l'année.TSA. [en ligne] (Décembre 2017) .Disponible sur : ([https://www.tsaalgerie.com/ce-que-lalgerie-a-importe-et-exporte-durant-les-dix-premiers-mois-de-lannee/\(15/07/2018\)](https://www.tsaalgerie.com/ce-que-lalgerie-a-importe-et-exporte-durant-les-dix-premiers-mois-de-lannee/(15/07/2018))).

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

l'Argentine (1,2 milliard), le Brésil (1,18 milliard) ou encore la Russie (1 milliard). (TSA, Yacine Babouche, Décembre 2017).

4. Structure de l'industrie agro-alimentaire en Algérie :

Depuis son indépendance, l'Algérie a fait de l'industrie le moteur de son développement économique. En conséquence, elle a alloué des ressources massives adaptées à sa situation économique, sociale et politique. Le secteur alimentaire, qui est l'un des secteurs les plus dépendants des importations, est l'un des plus importants à développer. Le secteur agricole en Algérie durant la période récente à travers la recherche de la structure et du comportement de ce secteur pour évaluer si les possibilités et les efforts développés par l'état à partir de l'industrie agroalimentaire ou non.

La Branche des Industries Agroalimentaires est dominée par cinq grandes activités, qui représentent environ 69 % du nombre total de projets de construction : boulangerie (5,27%), meunerie (5%), production (5,13%), et transformation du lait (8,12%), (7%) aux activités de stockage des aliments et des boissons.

Le développement de l'agriculture et de l'agro-industrie est un enjeu majeur pour l'Algérie dans le domaine économique. Elle emploie 1,6 millions de personnes, soit 23% de la population, dans notre pays la population est la deuxième industrie d'Algérie après l'énergie, avec près d'un million d'agriculteurs qui y travaillent. Plus de 8,5 millions d'hectares de terres arables sont consacrés à la culture de l'arboricole (41% du total). Les cultures maraîchères (26 %) et les grandes cultures (33 %), ainsi que les moteurs des industries, sont présentes. Les industries agricoles et alimentaires sont composées de six secteurs : céréales et lait, stockage, eaux minérales, raffinage du sucre et conditionnement, qui représentent 45 % des dépenses nettes totales.

5. Programme d'aide dans le secteur agroalimentaire en Algérie :

L'activité des entreprises a été uniquement dépendante des importations de matières premières agricoles et agroalimentaires (céréales, huiles brutes, poudre de lait, sucre roux, etc...).

Le Gouvernement maintient les produits de première nécessité qui sont le sucre, l'huile de graines, la baguette, la semoule et le lait pasteurisé en sachets, à des niveaux de prix très bas en « administrant » leur prix.

D'après M. BOUKELLA, « *la politique de subventions a globalement contribué au maintien des prix de vente des produits de base à un niveau remarquablement bas par*

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

rapport aux prix de revient. » Par cette politique, l'Etat a assuré un accès facile des denrées de base pour toute la population urbaine ainsi que pour celle des régions rurales éloignées. Le poids de ce type de subvention sur le budget de l'Etat est devenu excessif et insupportable et pour y faire face, un fonds de compensation a été constitué en 1982 (loi 22-01 de mars 1982) à partir de taxes sur certains produits dits de « luxe » pour financer les subventions.

L'industrie agroalimentaire a profité d'une demande alimentaire à forte croissance liée entre autres à l'accroissement démographique, au changement du modèle de consommation alimentaire en milieu urbain alimentaire, à l'essentiel des dépenses consacrées à l'alimentation (25% des dépenses budgétaires des ménages) et à une politique de soutien étatique des prix à la consommation des produits alimentaires de base.

Le développement du secteur agro-industriel qui a obéi à la politique alimentaire piloté par l'Etat visait deux buts nécessaires :

- ✓ La satisfaction des besoins alimentaires, particulièrement des centres urbains et des populations défavorisées.
- ✓ La diminution des importations des produits finis par une industrialisation de substitution aux importations.

5.1. Les lois de subvention :

- **Huile et sucre Blanc :**

Décret exécutif n° 11-108 du 06 Mars 2011 fixant le prix plafond à consommateur ainsi que les marges plafonds à la production, à l'importation et à la distribution, aux stades de gros et de détail, de l'huile alimentaire raffinée ordinaire et du sucre blanc. (Jo N° 15 du 09 Mars 2011).

- **Semoules de blé dur :**

Décret exécutif n° 20-242 du 12 Moharrem 1442 correspondant au 31 août 2020 modifiant et complétant le décret exécutif n°07-402 du 16 Dhou El Hidja 1428 correspondant au 25 décembre 2007 fixant les prix à la production et aux différents stades de la distribution des semoules de blé dur. (Jo N°52 du 2 Septembre 2020)

Décret exécutif n° 07-402 du 25 décembre 2007 fixant les prix à la production et aux différents stades de la distribution des semoules de blé dur.

- **Farine de panification et pains :**

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

Décret exécutif n° 20-241 du 12 moharrem 1442 correspondant au 31 août 2020 modifiant et complétant le décret exécutif n° 96-132 du 25 Dhou El Kaâda 1416 correspondant au 13 avril 1996 portant fixation des prix aux différents stades de la distribution des farines et des pains. (Jo N°52 du 2 Septembre 2020)

Décret exécutif n° 96-132 du 13 avril 1996 portant fixation des prix aux différents stades de la distribution des farines et des pains.

Section 3 : Classification des entreprises

Il n'est pas facile d'établir des distinctions ou des analogies suffisamment claires pour obtenir une classification des entreprises : la raison en est l'innombrable variété des activités dans la société. Cependant, pour des raisons d'études, certaines caractéristiques homogènes permettent de faire une classification.

1. Classification selon la nature ou la forme juridique :

1.1. Les industries du secteur public :

1.1.1. Les industries publiques :

Ce sont des entreprises qui ont une influence directe par l'état. Ainsi, ils détiennent l'intégralité financière et la prise de décision.

1.1.2. Les industries semi-publiques :

Ce sont des entreprises qui peut réagir par le droit privé, mais elle est contrôlée par l'état en même temps.

1.1.3. Les industries privées :

- a.** L'entreprise individuelle : c'est une entreprise qui porte le nom personnel elle correspond à celle dirigeant.
- b.** La société : c'est la mise en commun par deux ou plusieurs personnes qui ont mis en d'accord sur des objectifs fixés. Ainsi, le partage de bénéfice entre eux.
- c.** La coopérative : c'est une alliance des personnes ou des entreprises autorisées sur la participation commune économique des membres. Ainsi que leurs compétences pour l'autosatisfaction des besoins spécifiques sans chercher le profit des différentes formes juridiques. Ces formes sont citées ci-dessous :

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

- ✓ La société à responsabilité limitée (SARL) : société mixte qui rassemble quelques spécificités des sociétés de personnes et certaines caractéristiques des sociétés de capitaux
- ✓ Les sociétés de capitaux : c'est une société commerciale compose des capitaux apportés par les associés qui est pris en considération : Société Anonyme (SA), et Société Par Action (SPA)
- ✓ Les sociétés de personnes : considération de la personne même des associés est très importante : Société en nom Collectif (SNC), Société en Commande Simple (SCS) ;
- ✓ Les entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée (EURL) : c'est un type de société offrant une structure juridique d'accueil pour l'entreprise.

2. Classification des entreprises selon la nature ou le secteur d'activité

Selon la nature d'activité, on regroupe les entreprises en quatre secteurs :

- Le secteur primaire : Ce secteur englobe les activités du sol et du sous-sol. Dans les activités du sol, on retrouve les entreprises évoluant dans l'agriculture, la pêche, l'élevage, la chasse, l'exploitation forestière

Les activités du sous-sol consistent essentiellement en l'exploitation minière (l'exploitation pétrolière, des minerais).

- Le secteur secondaire : Ce secteur comprend les entreprises qui transforment les produits du secteur primaire en produits semi-finis ou finis. Il s'agit donc d'entreprises industrielles.

- Le secteur tertiaire : Cette industrie réapprovisionne les entreprises qui vendent des produits fabriqués par les industries secondaires ainsi que les entreprises qui fournissent des services. (Par exemple, les supermarchés, les grands magasins, les banques, les compagnies d'assurance, les sociétés de transport, les universités, etc.)

- Le secteur quaternaire : Il s'agit d'un nouveau secteur de services qui relance le développement de la connaissance (éducation, recherche, NTIC, ingénierie, etc.). L'amélioration de sa santé, le développement de sa culture, et toute activité de loisir qui n'est pas à but commercial.

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

3. Classification des entreprises selon la dimension ou la taille :

3.1. Les petites et moyennes entreprises (PME) :

En Algérie La définition des PME est celle adoptée par l'UE en 1996. « Elle est reprise par la loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME et qui définit la PME algérienne comme une entreprise de production de biens et de services, employant entre 1 à 250 personnes à plein temps pendant une année, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de DA ou dont le total bilan n'excède pas 500 millions de DA, et qui respecte le critère d'indépendance »

Le graphe suivant montre le nombre des pme en Algérie en 2018.

Figure 5: le nombre des PME en Algérie en 2018.

	<i>Types de PME</i>	<i>Nbre de PME</i>	<i>Part (%)</i>
1.	PME privées		
	Personnes morales*	628219	57,47
	Personnes physiques**	464689	42,55
	dont <i>Professions libérales</i>	223 195	20,42
	dont <i>Activités artisanales</i>	241 494	22,09
	S/Total 1	1 092 908	42,51
2	PME publiques ***		
	Personnes morales	262	0,02
	S/Total 2	262	0,02
	Total	1 093 170	100,00

Source : Bulletin d'information statistique de la PME-2018-

3.2. Caractéristiques des PME :

« La dynamique de création de nouvelles entreprises s'est faite à travers 3 processus principaux : les créations « classiques » qui concernent l'investissement privé constitué principalement de fonds propres (près de 70% des créations), les microentreprises des jeunes bénéficiaires du dispositif d'aide à la création de l'ANSEJ (29 % des créations), et les sociétés de salariés constituées des entreprises publiques dissoutes rachetées par les employés à l'aide de modalités de crédit avantageuses(1%) »(ASSALA K., 2006).

3.3. Les grandes entreprises :

Les grandes entreprises (GE) composent au-delà de 500 salariés qui produit une grande quantité. Elle fait l'échange commerciale entre les pays et elle a la capacité d'internationaliser à l'étranger.

3.4. La petite et moyenne exploitation :

Elle est caractérisée par le fait que la terre est généralement exploitée de la manière suivante :

- ✓ Faire valoir direct (le propriétaire garantit sa propre exploitation) ;
- ✓ Fermage (une personne appelée fermier reçoit du propriétaire d'un bien les terres, les bâtiments et autres biens.) matériel agricole, le droit de l'utiliser moyennant une redevance versée au propriétaire).
- ✓ Métayage (le propriétaire fournit la terre et les structures agricoles, ainsi qu'une partie du capital, et le métayer apporte la main d'œuvre, s'engage à cultiver et à partager la récolte avec le propriétaire).
- ✓ Le niveau de formation des agriculteurs est faible.
- ✓ Le chef d'exploitation travaille avec les membres de sa famille et parfois avec un petit nombre d'ouvriers permanents ou saisonniers.
- ✓ La mécanisation est très faible...

3.5. Le petit et moyen commerce :

Il est caractérisé par :

- ✓ La réalisation des achats auprès d'intermédiaires commerciaux grossistes ou centrales d'achats.
- ✓ Un contact entre propriétaire et la clientèle qu'il connaît et consulte.
- ✓ L'appartenance du magasin à un commerçant juridiquement et financièrement indépendant.
- ✓ La vente au détail...

3.6. La petite et moyenne industrie :

Elle se distingue des entreprises artisanales non seulement par le nombre de personnes employées, mais aussi par un calcul économique en termes de coûts, de revenus et de bénéfices.

❖ La taille des entreprises :

- ✓ Très petite entreprise 1 à 9 salariés 10 à 49
- ✓ Petite entreprise Moyennes entreprises salariés 50-249
- ✓ Grandes entreprises salariées Plus de 300 salariés

Section 4 : Caractéristiques des entreprises agroalimentaires en Algérie

Les entreprises sont au cœur de l'économie. Elles constituent les fondements du tissu productif du pays, contribuent à la richesse nationale et offrent des possibilités d'emploi. D'un point de vue économique, une entreprise est définie comme une unité de production qui vend ses produits sur le marché et produit ainsi des biens et services commercialisables. Les banques, les exploitations agricoles, les boucheries et les cliniques médicales sont toutes considérées comme des entreprises. En revanche, la gestion est une unité de production de services non marchands, mais ce n'est pas une institution.

1. Les entreprises agroalimentaires³¹ :

Le marché alimentaire en Algérie a un grand potentiel de développement, notamment en Secteurs des céréales, des produits laitiers, des matières grasses, du raffinage du sucre, des conserves et des eaux minérales. L'innovation, la compétitivité, la mise à niveau et la modernisation sont les objectifs que veulent atteindre les entreprises de l'industrie agroalimentaire en Algérie.

L'industrie alimentaire algérienne se caractérise par deux secteurs clés :

A. L'entreprise des céréales : Ce secteur est divisé en deux parts, la première produisant des pâtes L'outil de fabrication et la qualité de la gestion des entreprises sont conformes aux normes européennes, et certains de ces établissements sont même exportés

³¹ الدكتور شيخي كمال " التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر / المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح". دار النشر الجامعي الجديد، سنة

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

vers les pays africains. La deuxième partie est constituée d'établissements artisanaux spécialisés dans les produits de base, de boulangeries traditionnelles et de biscuiteries artisanales, et de boulangeries industrielles moins développées, dont la première est la boulangerie « Ben Omar ».

B. L'entreprise de l'eau et des boissons : Il y a au moins 700 entreprises opérant dans ce secteur, bien que seulement une trentaine d'entre elles soient importantes. Certaines d'entre elles sont des pionnières et contrôlent une part non négligeable du marché. Les producteurs d'eau et de boissons ont été réunis sous les auspices de l'APAB et ont formé une coalition en 2015.

D'autres secteurs ont connu des développements remarquables :

a. Laitier : En plus des 15 institutions qui composent le complexe public de Gibley, qui modernise ses usines, il y a plus de 100 entreprises privées de tailles diverses, ce qui indique qu'il y a des grandes et des petites entreprises. Les groupes industriels peuvent dominer la production, comme le yaourt ou le fromage, afin de fournir aux consommateurs des produits à base de lait frais, et des institutions sont de plus en plus créées pour produire diverses variétés de yaourt, de lait pasteurisé et de fromage. Le lancement de la production locale de lait en poudre est un projet planifié par le gouvernement.

b. Huiles et gras : Cette industrie nécessite des investissements énormes, qui sont dominés par quelques grands producteurs : Cevital, Safia, Afia Algérie, et Labelle. La production d'huile d'olive, en revanche, est en forte augmentation, l'industrie coopérant avec des dizaines de producteurs. Certaines de ces huiles de qualité se sont imposées sur le marché européen. La fabrication de la margarine doit tenir compte des préférences des consommateurs qui préfèrent le beurre à la margarine.

c. Fruits et légumes : une division qui se développe à un rythme rapide. Mais il y a aussi les confitures, les bouillies de fruits et les salades. Cette activité est fortement tributaire de la production et de la transformation agricoles, c'est pourquoi la majorité des concentrés de boissons sont importés. La croissance et la modernisation du secteur se traduisent par un besoin élevé en équipements, machines et composants divers.

d. Aliments Congelés : Au départ, on ne découvrait que des produits de base, mais cette division s'est rapidement développée et comprend maintenant une large gamme de produits importés, qu'ils soient importés ou produits localement par ALITHECH/DIDO, comme les pizzas, les quiches, les Bourek, les pommes, les croquettes, les steaks hachés, les saucisses, les lasagnes, les pâtisseries marinées et les farcies.

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

Tableau 6 : Les entreprises agroalimentaire selon l'activité

Secteurs productifs	Entreprises
Division des grains	Complexe Public « Iriad », Sim, Mitiji, Amar Ben Amar, Moula, Sossimi, Amour, Labelle, Sheikhoun...
Boissons et l'eau	Castille, Freuital, Hammoud Boualem, Rouiba, Vitajus, Ifri, Pepsi, Negaous, Touja, Labelle...
Huiles et corps gras	Civital, Koqb Labelle, « Kogara » Public Foundation, Bellat, Almag, Mateg...
Produits laitiers	Complexe public Jibley, Soumam, Danone, Hodna, Trifel, Tchiri...
Estuaires de fruits et légumes	Estuaires Ben Amar, estuaires d'Amour, estuaires de Sim, boom des composés
Raffinage du sucre	Civital, Crystal June, Complexe Barrahah...

Source : كتاب الدكتور شيخي كمال " التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر / المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح"³²

2. Développement des entreprises de l'industrie agroalimentaire en Algérie³³ :

Les petites et moyennes entreprises existent en Algérie depuis la période coloniale, où elles servaient de complément aux grandes entreprises coloniales. Durant son indépendance, l'Algérie avait une économie fragile, liées à l'extérieur, qui tournait principalement autour des industries stratégiques et de certaines entreprises affiliées aux industries de consommation et intermédiaires situées autour de grandes villes, et dont la majorité appartient à des colons privés. Depuis lors, de grands projets économiques ont été lancés. Lorsque les propriétaires de ces unités ont quitté le pays, ils ont laissé un grand vide

³² الدكتور شيخي كمال " التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر / المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح". دار النشر الجامعي الجديد، سنة 2021. ص 53

³³ الدكتور شيخي كمال " التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر / المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح". دار النشر الجامعي الجديد، سنة 2021. ص 34 و 35

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

et une transformation radicale. Par conséquent, l'Algérie a accordé une grande importance à ce secteur en termes de développement économique.

Les organisations de l'industrie alimentaire mobilisent actuellement des ressources non seulement pour assurer la sécurité alimentaire, mais aussi pour assurer la sécurité alimentaire, en plus des investissements financiers.

Le nombre d'établissements de l'industrie alimentaire a atteint 47200 au premier trimestre 2018. 66% des entreprises de l'industrie alimentaire emploient des personnes physiques, tandis que 44% emploient des personnes morales. Selon les chiffres publiés par le ministère de l'industrie et des Mines, le nombre moyen de travailleurs employés par les établissements de l'industrie alimentaire est d'environ 156000.

Tableau7: Développement des institutions de l'industrie agroalimentaire en Algérie de 1988 à 2018

Nombre	1988	1998	2008	2018
Industries agroalimentaires	7618	17000	23000	47200
Main d'œuvre	101926	110000	140000	156000
Coupon	23000000	29100867	34080030	42500000

Source : ³⁴ كتاب الدكتور شيخي كمال " التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر / المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح " 34

3. Les entreprises publiques de l'industrie agroalimentaire³⁵ :

A. L'Office Algérien des Professions Céréales (OAIC) : a actuellement un statut juridique (EPIC). (Établissement public à caractère industriel et commercial). C'est un organisme de marché, d'approvisionnement, de régulation, de fixation des prix et de soutien à la production. Il importe et exporte des céréales avant de s'étendre à d'autres produits tels que l'avoine et les légumineuses sèches, ainsi que le rôle de fourrage avec le sang des coopératives de céréales et de légumes et leurs associations professionnelles (UCA, CCLS) avec les infrastructures de stockage, de transport et d'entreposage.

³⁴ الدكتور شيخي كمال " التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر / المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح ". دار النشر الجامعي الجديد، سنة

2021 ص 50

³⁵ الدكتور شيخي كمال " التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر / المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح ". دار النشر الجامعي الجديد، سنة

2021 ص 53 و 54

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

B. SNC Sempac : C'est l'abréviation de la Société Nationale des usines de semoule, farine, pâte, et couscous, et c'est une ancienne société publique pénale qui a été créée après la nationalisation du secteur lors de l'indépendance de l'Algérie en 1982. Elle a été démantelée afin de créer cinq sociétés connues sous le nom d'ERIAD pour l'industrie agroalimentaire des céréales et de leurs dérivés. L'Algérie est un pays diversifié. Sétif ERIAD, ERIAD Tiaret, ERIAD Constantine, ERIAD Sidi Belabbas, ERIAD Sétif est une société cotée à la bourse d'Alger.

C. Le Complexe Lait Giplait (Groupe GIPLAIT.SPA) : est l'un des plus grands producteurs de lait et de produits laitiers d'Algérie, avec une capacité journalière de plus de quatre millions de litres. Outre la production et la commercialisation de lait et de produits laitiers, le complexe a pour objectif de développer la production nationale de lait car il est membre de l'organisation nationale du marché du lait qui compte plus de 4000 membres. Le groupe emploie 16 filiales, dont 15 sont spécialisées dans la production de lait et de produits laitiers, et une est chargée de la direction des fermes expérimentales, dont l'objectif principal est de sélectionner des vaches.

4. Les entreprises privées de l'industrie agroalimentaire³⁶ :

- **Cevital :** C'est une entreprise familiale fondée sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont conduit à son succès et à sa renommée. Elle a été la première entreprise privée en Algérie à investir dans des industries variées, et elle a franchi des étapes historiques importantes pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelles.

L'industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, chirurgie, verrerie, construction industrielle, automobile, services, médias... Cevital Groupe s'est construit, par des investissements, sur l'idée forte de devenir un groupe économique. Il est représenté par 18 000 salariés répartis sur trois continents. Cevital a été établi des actions en 1998 dans le cadre des industries agroalimentaires, et la société de distribution Numides a été fondée en 2006. Aujourd'hui, le groupe compte 26 sites et réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 4 milliards de dollars.

- **Groupe Ben Amor :** Amor Ben Amor est une entreprise agroalimentaire algérienne spécialisée dans la production de pâtes alimentaires et de couscous. Fondée en

³⁶ الدكتور شيخي كمال " التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر / المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح". دار النشر الجامعي الجديد، سنة

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

1984, l'entreprise est aujourd'hui le leader algérien de la fabrication de pâtes alimentaires et de couscous.

- **Labelle :** La société de négociation familiale Dahmani, spécialisée dans l'importation de denrées alimentaires au début des années 1990, est devenue une entreprise agroalimentaire en 1995 après s'être fait connaître du grand public par la marque de margarine LaBelle. Au début des années 2000, La Belle possède plusieurs usines à Ouled Moussa, dont une minoterie, une semoulerie, une couscoussière et une autre pour la torréfaction, qui produisent toutes le café Bonale.

L'usine de fabrication de margarine de Dar El Beida ouvre en 2004. Elle acquiert l'ENCG (Entreprise Nationale des Corps-Gras) en 2005, qui dispose de deux unités de raffinage, et les Moulins de la Mezghenna en 2006.

- **IFRI :** c'est une marque algérienne d'eau minérale et de boissons diverses (sodas et jus de fruits) appartenant à Ibrahim & Fils et fondée en 1996 à Ouzellaguen¹. Elle est le leader du marché de l'eau minérale en Algérie. Le nombre d'employés varie de 1000 à 4999.

La mission de l'entreprise IFRI est de fournir une gamme diversifiée de produits, notamment : Eau minérale naturelle, Eau minérale phosphorescente, Moins de sodas, Boissons aromatisées aux fruits, Des lattes contenant des fruits.

Après avoir répondu aux besoins du marché national grâce à une gamme de produits diversifiée, l'IFRI contribue à l'expansion du monde sur de nouveaux marchés.

5. Les contraintes des entreprises agroalimentaires :

L'industrie agroalimentaire occupe une position privilégiée dans les processus de libéralisation et de modernisation de l'économie. Les agro-industries doivent déployer des efforts importants pour faire face aux nombreuses contraintes qui les caractérisent, ainsi que pour répondre efficacement aux changements rapides de l'environnement national et international. Malgré leur croissance et leur importance stratégique dans l'économie nationale, les secteurs agricoles algériens sont confrontés à un certain nombre de défis. Les principales contraintes sont les suivantes :

- ✓ Les industries agricoles sont encore sous-développées, en particulier dans les zones rurales, et ne contribuent que pour une faible part à la production nationale.
- ✓ L'agriculture est fortement dépendante des importations.
- ✓ Un faible degré d'intégration verticale en amont et en aval.

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

✓ Un système commercial et logistique traditionnel avec des coûts de fonctionnement exorbitants et un manque de transparence dans la détermination des prix.

La principale contrainte des unités agroalimentaire réside dans l'approvisionnement en produits agricoles primaires en termes de quantité, de qualité et de prix. La production agricole est souvent irrégulière du fait des modes de production (plusieurs variétés, un grand nombre de producteurs, des procédures rudimentaires...). Et l'hétérogénéité des matières premières reçues à un impact direct sur le fonctionnement des unités de transformation (calibrages différents, taux de déchets élevés, interventions manuelles).

Ces considérations expliquent en grande partie pourquoi les unités de transformation ne traitent qu'une faible partie de la production locale et présentent un taux d'utilisation des capacités qui ne permet pas un retour rapide (payout) sur investissement. De même, l'irrégularité des flux, l'abandon de certaines cultures, les surcoûts qui en découlent et l'absence de relations contractuelles ont démoralisé les entreprises qui ont été contraintes de se tourner vers le marché international (céréales, lait, pétrole brut, sucre, aliments aviaires, etc.) pour satisfaire leurs besoins.

Contraintes liées à la logistique du secteur agroalimentaire :

- ✓ Coût élevé du transport international et défaillance des services logistiques proposés (Irrégularité des plannings d'acheminement, indisponibilité des lignes.).
- ✓ La mauvaise prise en charge des produits destinés à l'exportation au niveau des ports (insécurité, pratiques illicites...).
- ✓ Le manque (pour ne pas dire l'inexistence) de port répondant aux normes internationales.

Section 5 : Management et stratégies des entreprises agroalimentaires

Le secteur industriel est un soutien essentiel au développement économique et social. L'Algérie s'efforce de rester en phase avec les développements économiques et sociaux internationaux. Pour atteindre ces objectifs, L'Algérie a élaboré une nouvelle stratégie et établi une série d'objectifs à long terme pour la promotion et le développement du secteur industriel. Dépendance vis-à-vis des revenus pétroliers et utilisation efficace des ressources physiques et humaines disponibles. Par conséquent, la politique de réforme et de développement de l'industrie s'inscrit dans la stratégie économique globales, qui repose sur une nouvelle vision et une nouvelle conception de l'économie. Cette stratégie est basée sur l'auto-initiative et la rationalisation. L'économie et le renforcement des systèmes

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

sociaux et de solidarité cette stratégie vise un développement rapide. Pour les activités industrielles liées au progrès vers la paix et la prospérité.

1. Les spécificités du fonctionnement des institutions de l'industrie alimentaire en Algérie³⁷ :

Les organisations de l'industrie alimentaire diffèrent les unes des autres au sommet : sources d'approvisionnement, fournisseurs, etc., et à la base : distributeurs et consommateurs finaux. Le terme "industrie alimentaire" désigne les industries qui produisent des aliments, dont les plus importantes en Algérie sont les céréales, le lait et les produits laitiers, les boissons, la viande, l'alun, les huiles, les oléagineux et le sucre.

Néanmoins, la majorité des entreprises algériennes de l'industrie alimentaire sont confrontées à des défis et des problèmes qui entravent leur croissance à long terme. Selon certaines institutions de cette industrie, la main-d'œuvre manuelle semble être non qualifiée et non spécialisée, et elle est disponible pour ceux qui ne sont pas qualifiés. Cela pourrait constituer un obstacle à l'avancement technologique et au développement alimentaire, qui nécessitent généralement une main-d'œuvre qualifiée et de bons facilitateurs.

1.1. Ressources financières pour les organisations de l'industrie alimentaire :

Le financement est particulièrement difficile pour l'industrie alimentaire algérienne. Le défi le plus important auquel sont confrontés les dirigeants de l'industrie agroalimentaire est la question des prêts bancaires. Selon les décideurs des entreprises, les conditions des prêts bancaires constituent un obstacle majeur à leurs investissements et continuent de décourager l'investissement et la production en Algérie.

Le problème du financement bancaire explique pourquoi il n'existe pas, comme dans les pays développés, une chaîne de financement continue permettant aux investisseurs de franchir toutes les étapes du développement d'un projet. Microfinance, prêts personnels et risque d'entrée au capital en bourse.

1.2. Ressources humaines pour les organisations de l'industrie alimentaire :

³⁷ الدكتور شيخي كمال " التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر / المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح". دار النشر الجامعي الجديد، سنة

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

La gestion des ressources humaines doit équilibrer les performances économiques et sociales avec la viabilité à long terme et le développement durable. Le partenaire commercial de l'équipe dirigeante doit soutenir les changements et les innovations commerciales tout en naviguant avec succès dans une transition numérique. Le programme des ressources humaines d'aujourd'hui s'est orienté vers la transformation, le développement de l'intelligence artificielle dans les organisations et l'expérience des employés (qualification, etc.) Apprentissage, formation et formation (promotion de l'apprentissage tout au long de la vie). En termes de formation, les résultats d'une enquête récente (2018) menée auprès de 83,33 % des institutions algériennes de l'industrie agroalimentaire comptant plus de 500 employés ont indiqué que 83,33 % d'entre elles préparent des programmes annuels de formation en administration des affaires, 75 % ayant des programmes de formation fonctionnelle. L'objectif principal de ces programmes est d'améliorer les compétences et les performances de ces institutions.

1.3. Marketing des entreprises agroalimentaires :

Les techniques de marketing pour les entreprises de l'industrie alimentaire algérienne se développent rapidement et de manière réfléchie. Le développement de la Fondation Cevital en est peut-être le meilleur exemple. Cevital avait pour habitude de vendre directement aux détaillants, ce qu'elle avait fait par erreur pour faire baisser les prix et leur donner plus de crédit. La chaîne d'approvisionnement ou le réseau de distribution logistique, en particulier pour les huiles Cevital, que les consommateurs considèrent comme de haute qualité et abordables, et le marketing de distribution ont ensuite été utilisés pour faciliter l'entrée et la commercialisation de tous les autres produits de consommation Cevital. Cependant, les préoccupations ou les exigences des clients resteront au premier plan de la réflexion de Cevital, et la société continuera à se différencier des concurrents moins importants. La qualité et la performance sont prioritaires dans un environnement institutionnellement faible et peu structuré.

2. Le comportement des entreprises agroalimentaires :

Selon une enquête menée par le Bureau national des statistiques dans le but de recueillir l'ensemble des avis des dirigeants de l'agroalimentaire-industrie et de connaître leurs problématiques de gestion, une hausse de l'activité agro-industrielle a été enregistrée au

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

troisième trimestre 2019, avec plus de 61 % des établissements agro-industriels utilisant leurs capacités de production. Le niveau de plaisir avec les demandes matérielles Le réel est inférieur aux besoins exprimés par la majorité des répondants, ce qui se traduit par une insuffisance de stock d'environ 8 %. Plus de 29 % des chefs d'entreprise ont déclaré avoir subi des coupures de courant pouvant durer jusqu'à 12 jours pour la majorité des personnes touchées, et près de 88 % d'entre eux ont connu des coupures de courant. Selon l'enquête, toutes les commandes ont été reçues, et le stock de produits manufacturés se situe toujours autour de 46 %, ce qui est considéré comme typique pour 70 % d'entre eux. Au cours du trimestre, plus de 12 répondants ont signalé des difficultés de transport.

3. Stratégies agricoles et alimentaires en Algérie³⁸ :

3.1. Stratégie agricole :

Le Plan National de Développement Agricole, élaboré en 2000, vise à améliorer le niveau de sécurité alimentaire en assurant à la population l'accès à des produits alimentaires répondant aux normes traditionnelles, une meilleure couverture de la consommation par la production nationale et le développement des capacités productives agricoles. Le plan national de développement agricole est basé sur l'encouragement et l'assistance aux agriculteurs du secteur agricole. Il est fondé sur les caractéristiques communes de la gestion d'entreprise, des politiques de chaîne d'approvisionnement, de l'intégration du marché mondial et des options techniques. Le plan a également été créé dans le but de diversifier et d'intensifier les cultures, notamment les céréales, l'oléicole, l'arboricole, la maraîchère, la culture et la production animale.

Depuis 2008, ce plan est désigné sous le nom de politique de renouveau agricole. Le plan quinquennal 2015-2019 en assure la continuité en proposant d'augmenter les terres irriguées d'un million d'hectares afin de promouvoir l'oléiculture en augmentant les surfaces plantées en oliviers d'un million d'hectares. Il prévoit également le développement de structures organisationnelles telles que des chambres froides, des silos et des points d'entrée. Il a été créé en 2010 par le ministère de l'Industrie et le ministère de l'Agriculture et du Développement rural pour améliorer la compétitivité des entreprises de ce secteur afin de créer plus d'emplois et de révolutions, ainsi que pour augmenter le nombre

³⁸ الدكتور شيخي كمال " التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر / المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح". دار النشر الجامعي الجديد، سنة

2021 ص 72، 73، 74، 75، 76، و78

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

d'entreprises dans ces institutions. Cette tendance à l'expansion et au développement a donné naissance à une industrie. L'industrie alimentaire est un marché en pleine croissance.

3.2. Stratégie des entreprises agroalimentaires :

Toute décision stratégique d'acquisition, de lancement d'un nouveau produit ou d'entrée sur un nouveau marché est étroitement liée aux forces internes et aux compétences humaines, ainsi qu'à la gestion des affaires technologiques et commerciales de l'organisation. Capacités de gestion afin de réaliser leurs objectifs de croissance. L'ouverture du marché algérien au monde extérieur a des conséquences à la fois positives et négatives, telles que l'augmentation de la concurrence et de la qualité, ainsi qu'une menace pour la survie des institutions., technologie, recherche et développement.

3.3. Stratégie Marathon :

Les Espagnols sont en Algérie pour alimenter leur célèbre marque Marathon de conserves de thon. Elle a été fondée en 2000 et a son siège à Hassi Amer à Oran. Elle emploie 500 personnes et a une capacité de production quotidienne d'environ 100000 tonnes. Ayant établi une présence dans 90% des régions du pays, elle est à la recherche de nouveaux marchés. Au-delà de ses frontières pour diriger ses exportations vers l'Arabie Saoudite, Liban, Tunisie et Canada. Elle se concentre actuellement sur l'attraction d'autres opportunités en Afrique.

3.4. Stratégie de Cevital :

Cevital a été fondée sur l'objectif et la vision du fondateur de créer une entreprise industrielle mondiale capable de rivaliser et orientée vers l'exportation internationale. Les installations de production et de fabrication se trouvent aussi bien dans les pays industrialisés que dans les pays en développement, y compris en Algérie. On ne saurait trop insister sur la valeur de la recherche et du développement, de l'innovation et du talent des employés. Le succès du complexe repose sur l'essentiel, l'esprit de l'institution, la capacité à innover, la recherche et l'application du savoir-faire technologique le plus avancé sur le terrain, et la poursuite de l'excellence.

3.5. Stratégie de groupe Goumidi :

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

Groupe Goumidi Le célèbre complexe industriel de fromages à pâte molle d'Okidis a enregistré sa présence à 80% du marché national, notamment dans l'est du pays. Le complexe Goumidi de Blida, fondé en 1998 par son propriétaire, Goumidi Noureddine, est aujourd'hui dirigé par ses enfants et est spécialisé dans la fabrication de lait et de ses dérivés. Plusieurs pays, dont la Libye, le Niger, le Soudan et le Liban, espèrent pénétrer le marché du Golfe dans un avenir proche.

3.6. Stratégie de Negaous :

C'est un groupe de jus situé dans la ville de Batna, dont les produits ont fait une percée sur le marché européen, devenant les préférés de nombreux Européens et allant même jusqu'à atteindre les États-Unis d'Amérique. Le groupe, qui remonte à l'époque du Président Houari Boumediene, a été restructuré et privatisé en 2007. De véritables investissements dans le groupe ont commencé en 2010 pour développer l'entreprise et la moderniser à des niveaux supérieurs, car il était difficile de maintenir la culture de développement et de création d'entreprises privées de l'époque. Ces efforts ont permis d'élargir la gamme de produits de la marque à 77 produits à ce jour, le plus récent étant l'eau naturelle de Negaous sous cinq formes différentes, dont le jus, la patience et la pâte. La société a été créée après avoir conquis de grands marchés internationaux comme la France, l'Angleterre, l'Allemagne, le Canada, la Belgique et même les États-Unis. Sur le continent africain, elle sera bientôt présente en Côte d'Ivoire, en Libye, au Sénégal et au Bénin. L'entreprise recherche des relations à long terme afin de se développer. L'entreprise s'appuie sur ses propres distributeurs et respecte les normes internationales à tous les stades, du conditionnement à la distribution. L'entreprise emploie 1200 personnes, plus les travailleurs saisonniers, et le complexe est protégé par l'Institut pour la protection des marques et des produits.

4. Procédures d'accompagnement et de soutien :

- **Mise en place d'un « cluster » pour renforcer l'innovation et la compétitivité des entreprises de l'industrie agroalimentaire³⁹ :**

³⁹ الدكتور شيخي كمال " التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر/ المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح". دار النشر الجامعي الجديد، سنة

Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie

Un cluster est un réseau d'alliances intégré dans un écosystème composé de producteurs et de prestataires de services actifs dans une même filière pour favoriser leur développement en partageant leurs ressources et compétences. Le cluster peut être un outil de développement économique régional en raison de l'influence qu'il exerce sur l'activité de ses partenaires. C'est un autre facteur qui attire les investisseurs étrangers. Ceux qui sont intéressés par la possibilité de synergies, ses objectifs sont de soutenir la créativité et la compétitivité des entreprises.

Cinq ministères, dont celui de l'industrie et des petites et moyennes entreprises, ont été lancés en Algérie pour préparer des plans de développement industriel. Il convient également de noter les pôles de compétitivité et la distinction par le fameux Plan national d'aménagement du territoire urbain 2025, qui a été lancé par le précédent ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement. Récemment, elle a aidé à la création du Cluster Algérie, une plateforme de six clusters dans d'autres industries. Son objectif est de les aider à surmonter leurs défis communs. Elle aspire à être un incubateur non seulement pour les groupes, mais aussi pour les institutions émergentes en Algérie. Plusieurs groupes sont en train de se former dans notre pays dans les industries agricoles et créatives, comme le Club des Exportateurs Alimentaires et Agricoles. L'Algérie s'efforcera également de développer des partenariats dans la région méditerranéenne, ayant récemment signé un accord avec le Groupe français de Paris.

Conclusion :

Actuellement, le positionnement de l'industrie agroalimentaire est devenu plus important dans l'économie algérienne ainsi à l'extérieur. Le secteur se diversifie en différentes filières d'activités tels que : l'industrie sucrière, l'huiles, céréales, et l'industrie corps gras elles sont faiblement intégrées, le secteur reste toujours dépendant à l'importation des produits alimentaires qui s'élève à 75% de production est réalisée à partir de matière importée, mais les exportations sont faibles à cause de notre faible production qui ne crée pas des produits de haute gamme.

En conclusion, le secteur agroalimentaire joue un rôle primordial pour répondre aux attentes nutritionnelles de la population ainsi la sécurité alimentaire assurée.

**Chapitre III : Evaluation du
Management de quelques
entreprises agroalimentaires dans la
wilaya de Tlemcen**

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Introduction :

Après avoir donné un large aperçu théorique de notre recherche, nous devons passer à l'étude pratique, qui sera menée à travers une enquête de terrain. Par conséquent, le troisième et dernier chapitre sera divisé en trois sections.

Dans la méthodologie et l'orientation de la recherche dans la deuxième et dernière section, nous analyserons et discuterons les résultats de l'enquête, et nous proposerons des réflexions et des recommandations.

Nous donnerons un bref aperçu de l'entreprise dans la première partie, puis nous passerons aux deuxièmes et troisièmes sections.

Section1 : Présentation de l'entreprise

Dans cette section, on va donner un aperçu général sur l'entreprise « SARL HALIB ENNADJAH Maghnia », qui sera basée sur les éléments suivants : L'identification de l'entreprise, la structure, l'activité de la SARL ainsi que les produits fabriqués.

1. Identification la SARL HALIB ENNADJAH Maghnia :

HALIB ENNADJAH est une entreprise privée ayant une forme juridique. Elle est située à Cité Billel, commune de Maghnia, Wilaya de Tlemcen.

2. Structure de l'entreprise :

La direction représentée par un gérant

- ✓ Secrétariat
- ✓ L'administration générale – contentieux (juriste)
- ✓ Direction de production (réception du lait –fabrication)
- ✓ Direction de la comptabilité
- ✓ Les finances
- ✓ Le commercial : facturation, caisse, ventes

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

- ✓ Hygiène et sécurité

3. La Direction Ressources Humaines (DRH)

La direction des ressources humaines est composée de :

- ✓ Un Département Développement Ressources Humaines.
- ✓ Un Département Formation.
- ✓ Un Département Règlementation.
- ✓ Un Département Rémunération.
- ✓ Un Département Gestion des Cadres Supérieurs.

3.1. Les différentes missions de DRH :

- **L'acquisition des ressources :**

Pour augmenter la performance et atteindre les objectifs, la société doit acquérir les ressources et les compétences nécessaires et cela se fait à partir de l'évaluation des emplois, l'analyse des postes et le recrutement.

L'analyse de poste de la DRH est une procédure essentielle puisqu'elle oriente le processus de recrutement et en assurant le succès.

Elle vous permet de préciser les exigences, les responsabilités et les attentes pour chaque poste, les obligations, de définir le profil souhaité ainsi que les compétences requises, et de déterminer quelle personne est qualifiée pour le poste et devrait être embauchée.

Par conséquent, l'analyse des emplois est utilisée pour rassembler, organiser et évaluer toutes les informations relatives à un certain emploi.

- **L'évaluation des emplois**

L'évaluation des emplois est un outil de la DRH qui vous permet de comparer et d'évaluer différents types d'emplois au sein d'une entreprise. Il est utilisé pour diverses raisons, notamment pour aider les entreprises à améliorer leur productivité.

Cette évaluation commence par une analyse des fonctions et permet de déterminer le salaire de base (échelle de rémunération) en passant par la catégorisation des emplois. Son objectif est de définir la valeur relative de l'emploi lui-même.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

- **Le recrutement :**

Le recrutement est essentiel à la réussite de toute organisation ; il permet aux entreprises de répondre à leurs diverses exigences en matière de compétences et implique d'avoir la bonne personne au bon endroit et au bon moment.

Les besoins en recrutement de l'entreprise HALIB ENNADJAH, comme ceux de toute autre entreprise, sont exprimés dans le plan annuel de recrutement, qui est lié à la croissance de l'entreprise et est appelé "recrutement de croissance" ou "recrutement d'activité."

La création d'un nouveau poste, d'un poste vacant suite à un départ, une conge, une démission, etc...

- **La formation :**

Un ensemble d'actions capables de mettre les individus et les groupes en situation de s'assurer qu'ils disposent des compétences nécessaires pour assumer leurs responsabilités actuelles ou celles qui leur seront confiées à l'avenir, afin que l'organisation fonctionne bien.

La formation des employés au sein de HALIB ENNADJAH dans des postes sensibles comme le fonctionnement des appareilles de production.

4. L'agro élevage :

Service administrative concerné par les dossiers des éleveurs, paiement de lait, paiement de subvention, la régularisation.

- ✓ Paiement de lait : du premier jour au 30^{ème} jour du mois l'entreprise fait
- ✓ Le calcul des quantités livrées par les éleveurs et paiement chaque fin du mois
- ✓ Les dossiers des éleveurs : chaque éleveur doit fournir un dossier contenant arguments sanitaires et une carte d'éleveur
- ✓ La subvention : suivant la quantité pour chaque litre de lait 12 da

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

- ✓ La régularisation : DSA fait le contrôle de validation des agréments et la réclamation sur la prime de subvention

5. L'approvisionnement :

C'est une méthodologie ou une méthode permettant de fournir un bien ou un service à un tiers. Il est possible de diviser l'approvisionnement en deux flux indépendants : physique et administratif (informationnel). Le flux administratif est nécessaire pour l'envoi et la réception de données, de commandes, d'ordres, de factures et d'autres documents. L'art d'acheminer le bien vers le demandeur est appelé flux physique.

Dans cette entreprise des produits laitiers et ses dérivés lorsqu'elle a un manque de marchandises établit un bon de commande au fournisseur pour demander la marchandise une fois cette dernière est prête, le fournisseur fait appelle l'entreprise par mail ou téléphone

La matière première du lait entre dans le magasin et sort la matière première vers services (laboratoire, la production...), puis établir un de sortie.

Toutes les opérations sont enregistrées dans un registre.

Ce service est contrôlé par DSA, direction commerciale.

6. Commercial :

La fonction marketing est parfois confondue avec la vente, alors qu'il s'agit d'une fonction complémentaire et préexistante. Pour bien vendre, vous devez disposer de produits de qualité, adaptés aux besoins de vos clients. C'est là qu'intervient le service marketing.

Il y a 23 livreurs au niveau de la wilaya de Tlemcen, chaque livreur a une carte fiscale, un registre commerce, un permis de conduire, une carte nationale, un article d'apposition.

Au niveau de ce service établit la facture.

Le versement de facture par espace et banque.

$$\text{Stock initial} + \text{production} - \text{vent} = \text{stock finale}$$

7. L'activité de la SARL :

C'est le traitement et la transformation du lait cru :

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

8. Produits fabriqués

- ✓ Lait entier pasteurisé
- ✓ Le l'ben (lait fermenté)
- ✓ Le lait entier stérilisé (traitement UHT = ultra haute température)
- ✓ Le beurre
- ✓ La crème fraîche
- ✓ Le yaourt étuvé

Pour réaliser ces produits la SARL HALIB ENNADJAH fait des efforts considérables, à savoir :

- ✓ Procurer les producteurs de lait (éleveurs)
- ✓ Installation des centres de collecte de lait
- ✓ Transport du lait
- ✓ Réception du lait auprès de l'usine
- ✓ Utilisation de moyens humains et matériels pour arriver au produit fini
- ✓ Les utilités : électricité (groupe électrogène), eau potable, eau glacée, air comprimé, chambre froide

9. Les producteurs de lait ou éleveurs :

Une convention est signée entre l'entreprise et les éleveurs pour la livraison du lait selon des modalités définies.

10. Les centres de collecte :

L'entreprise dispose de :

- ✓ Deux centres de collecte au niveau de Maghnia.
- ✓ Deux centres de collecte au niveau de Ain Temouchent.
- ✓ Un centre de collecte au niveau de Remchi.

Ces centres sont alimentés par les laits des éleveurs par l'intermédiaire des collecteurs.

11. Le transport du lait vers la SARL HALIB ENNADJAH :

Les laits arrivent à l'usine par les moyens de la SARL et par les collecteurs directement auprès des éleveurs.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

11.1. La réception du lait :

Tous les laits collectés arrivent à l'usine, et son pris en charge par le laboratoire de contrôle et la réception.

Le réceptionniste fait un contrôle visuel pour éviter des corps étrangers : débris de végétaux, colostrum, lait glacé, et autres...

Il doit vérifier l'aspect du lait, son odeur et sa consistance.

11.2. Contrôle de l'acidité :

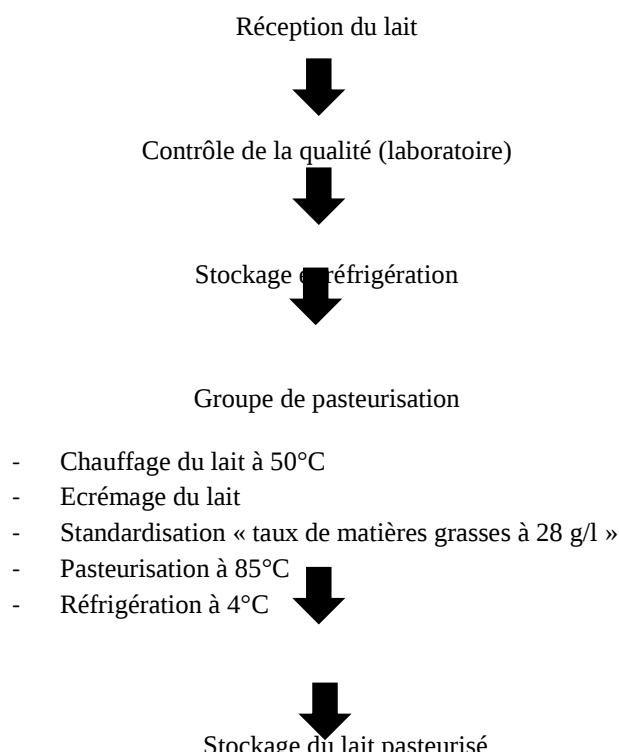
Pour détecter l'acidité, il utilise un réactif « le pourpre de bromocresol » qui change de couleur selon le degré d'acidité du lait :

- ✓ Couleur violette : bonne acidité ----- lait accepté
- ✓ Couleur verdâtre : acidité limite -----lait refusé
- ✓ Couleur jaunâtre : acidité élevée-----lait refusé

11.3. Contrôle de la densité :

Les laits ayant une densité supérieure à 1 ,028 sont réceptionnés. Les laits de densité inférieure à 1,028 sont refusés. En général, les laits ont une densité comprise entre 1.028 et 1.032.

12. Diagramme de fabrication du lait entier pasteurise :



Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Section 2 : Méthodologie de recherche de l'étude empirique

Cette section traite de notre approche méthodologique de la collecte des données et des informations, ainsi que de l'interprétation des objectifs de recherche. Les informations recueillies sont censées fournir des réponses appropriées aux questions posées dans cette enquête.

La recherche, y compris la justification des procédures choisies pour la collecte, l'interprétation et l'analyse des données. Par conséquent, la discussion dans cette section sera basée sur les éléments suivants : les buts et objectifs de la recherche, la conception de la recherche, l'approche de la recherche, les sources de collecte des données, ainsi que la population de l'échantillon de l'étude, l'acquisition des données, qui décrit la structure et l'administration des questionnaires, et la méthode d'analyse des données.

1. L'objectif de l'enquête :

Le but principal de cette recherche est d'étudier de connaître les spécificités du management des entreprises agroalimentaires et aux difficultés managériales auxquelles elles sont confrontées.

L'objectif repose sur l'apport de réponses appropriées à la question de recherche suivante : Quelles sont les différentes pratiques du management dans les entreprises agroalimentaires en Algérie ? et Quelles sont leurs difficultés ?

2. La Conception de la recherche :

Le plan de recherche est la ligne de conduite à suivre pour atteindre les objectifs de la recherche et confirmer ou réfuter les hypothèses.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Comme l'étude voulait obtenir des réponses d'un grand nombre de personnes, elle a utilisé une méthode de conception de recherche quantitative. L'étude a fourni des réponses basées sur l'échantillon en employant une méthode de recherche quantitative. L'étude a utilisé une approche descriptive et analytique.

La collecte de données dans cette recherche sera basée sur l'administration d'une enquête auprès des gérants d'entreprise agroalimentaires pour améliorer la collecte et l'analyse des données grâce à une approche interprétative pour comprendre les difficultés managériales et leurs esprit managérial.

3. La population cible de l'étude :

La population désigne le nombre total de personnes pour lesquelles des informations sont nécessaires. La population cible de notre étude comprend l'ensemble des gérants d'entreprises agroalimentaires.

Nous avons mené cette collecte au niveau de 31 entreprises agro-alimentaires parmi 47200 entreprises à l'aide d'un questionnaire durant le 2ème semestre de l'année universitaire 2020/2021 :

Tableau 8 : Nombre d'entreprise totale

Nombre de questionnaires	Transmis	Rendus	Rejetés
Total	31	31	0
Pourcentage		100%	0%

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

4. La technique et la taille de l'échantillonnage :

Cette approche de l'échantillonnage a été choisie comme moyen de sélectionner la taille appropriée de l'échantillon pour représenter la grande population de l'espace d'échantillonnage, et elle a été utilisée pour recueillir les données utilisées dans cette étude. La méthode d'échantillonnage permet un traitement approfondi des réponses. La taille de l'échantillon comprendra 31 entreprises choisis au hasard.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

5. La méthode de collecte des données :

Pour cette étude, un instrument de recherche basé sur un questionnaire a été utilisé et développé sur le terrain. L'une des méthodes les plus courantes pour recueillir des données auprès d'un échantillon dispersé est de mener une enquête par questionnaire. En outre, elle est beaucoup plus simple en termes de collecte de données et permet de gagner du temps. D'autre part, la plupart des questionnaires manquent de profondeur, et certaines de leurs composantes peuvent être négligées ou omises.

La pertinence des questionnaires, leur cadre théorique, leur validité, leur fiabilité et leur capacité à tester des hypothèses méritent une attention particulière. En raison du manque d'indicateurs intégrés et de la liberté de partialité.

6. Méthodes d'analyse des données :

Après la collecte des données et la mise en place de contrôles raisonnables, les données ont été saisies dans le système et soumises à une procédure d'analyse afin de présenter des conclusions concrètes. Les données ont été traitées et analysées à l'aide d'Excel, les résultats étant présentés à l'aide d'un logiciel statistique (SPSS). Cela a permis d'accélérer le processus dans tous les cas.

Pour arriver aux conclusions et aux résultats de la thèse, nous devons d'abord :

Nous avons utilisé une analyse descriptive pour résumer les informations. Ces stratégies seront utilisées sous forme numérique et/ou graphique.

Les méthodes de représentation graphique sont bien connues pour identifier des modèles dans les données, tandis que les méthodes d'analyse numérique sont bien connues pour fournir des mesures précises.

L'analyse comprendra des graphiques, des tableaux et des diagrammes pour présenter les réponses reçues, qui seront examinées et discutées. L'utilisation de cette procédure avait pour but de faciliter la comparaison et la compréhension des résultats par le lecteur. L'étude a également utilisé une analyse de corrélation et divers modèles de régression pour

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

déterminer le degré d'indépendance de la variable indépendante, qui est la gestion des entreprises agro-alimentaires algériennes.

- Fréquences et Pourcentages
- Test de CRONBACH
- Régression logistique

7. Les limites de l'étude :

Les chercheurs ont été confrontés à une limite de temps lors de la réalisation de l'enquête pour la collecte et l'analyse des données. La subjectivité de l'espace d'échantillonnage, qui est assez vaste, peut ne pas être reflétée avec précision par la taille de l'échantillon. Cependant, en raison des contraintes de temps et de ressources, un échantillon plus petit de 31 répondants a été choisi pour représenter une région d'échantillonnage raisonnablement large.

Nous avons présenté le cadre méthodologique de notre recherche sur le terrain, et dans la prochaine section, nous présenterons et analyserons l'ensemble des données recueillies.

Nous allons commencer par expliquer les différents axes que contient notre questionnaire (Voir annexe n°06)

Tableau 9 : Nombre d'items du questionnaire

Axe	Intitulé	Items
I	Identification de l'entreprise :	De 1 à 7
II	Evaluation du management des entreprises :	
	Planification	De 8 à 10
	Organisation	De 11 à 12
	Direction	De 13 à 24
	Contrôle	De 25 à 34

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Tableau 10 : Etude des variables dépendantes et indépendantes selon l'objectif et Items

Variables de l'étude	Objectifs	Items	Concernant l'Hypothèse
Indépendantes : Evaluation du management des entreprises	Production	De 8 à 10	Principale
	Organisation	De 11 à 12	
	Direction	De 13 à 24	
	Contrôle	De 25 à 34	
Indépendante : Motivation	Item 11		Secondaire
Dépendante	Réussite (Succès) de l'entreprise		

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Cette section présente les données obtenues à partir du questionnaire de recherche et discute ensuite des résultats de la recherche. Pour faciliter l'analyse des résultats par le lecteur, nous avons utilisé des graphiques et des tableaux pour les présenter.

1. Test de CRONBACH :

Intitulé	Alpha <i>CRONBACH</i>	Racine carré de alpha <i>CRONBACH</i>
-----------------	-----------------------	--

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Tableau de

Tous les items	0.666	0,816
----------------	-------	-------

11 : Test

CRONBACH

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

On remarque que le test de Fiabilité avec une valeur de 0.666 avec 0.816 est juste dans l'intervalle d'acceptation du questionnaire.

2. Présentation des graphiques et résultats statistiques :

I. Identification de l'entreprise :

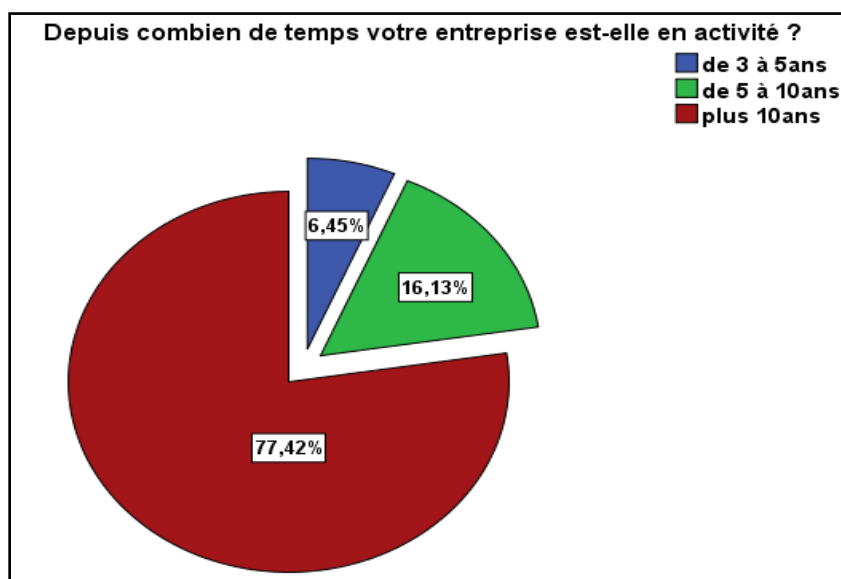
Tableau 12 : Répartition des répondants selon l'Age d'entreprise

Depuis combien de temps votre entreprise est-elle en activité ?		
	Fréquence	Pourcentage%
- 3 ans	0	0
De 3 à 5 ans	2	6.45
De 5 à 10 ans	5	16.13
+ 10 ans	24	77.42
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 7 : Répartition des répondants selon l'Age d'entreprise

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen



Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

D'après les résultats obtenus et présentés ci-dessus nous constatons que la plupart des entreprises interrogées ont une durée d'activité plus de 10 ans. Sur les 32 entreprises interrogées, 24 entreprises plus de 10 ans d'activité, soit 77.42% du total. Ainsi 5 entreprises ont une durée d'activité de 5 ans à 10 ans, et représentant 16.13% de l'échantillon, enfin 2 entreprises ont la durée d'activité de 3 à 5 ans représentant de 6.45%.

Tableau 13 : Répartition des répondants selon la forme juridique d'entreprise

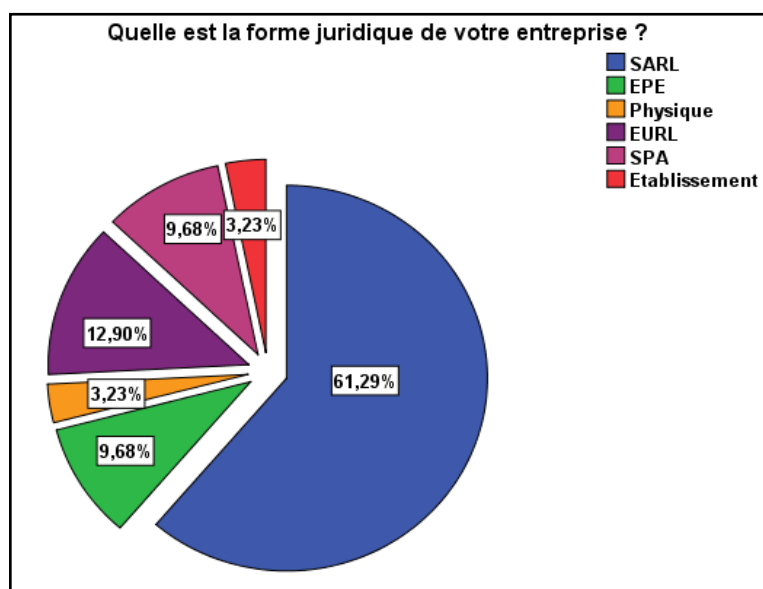
Quelle est la forme juridique de votre entreprise ?		
	Fréquence	Pourcentage%
SARL	19	61.29
EPE	3	9.68
Physique	1	3.23
EURL	4	12.90

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

SPA	3	9.68
Etablissement	1	3.23
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 8 : Répartition des répondants selon la forme juridique d'entreprise



Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Les résultats ont révélé que 61 .29% des répondants sont des entreprises qui ont la forme juridiques SARL suivis par la forme juridique EURL avec 12.9% et 9.68% pour les deux formes juridiques EPE, SPA. Ainsi 3.23% pour les formes juridiques physique et établissement.

Tableau 14 : Répartition des répondants selon la nature juridique

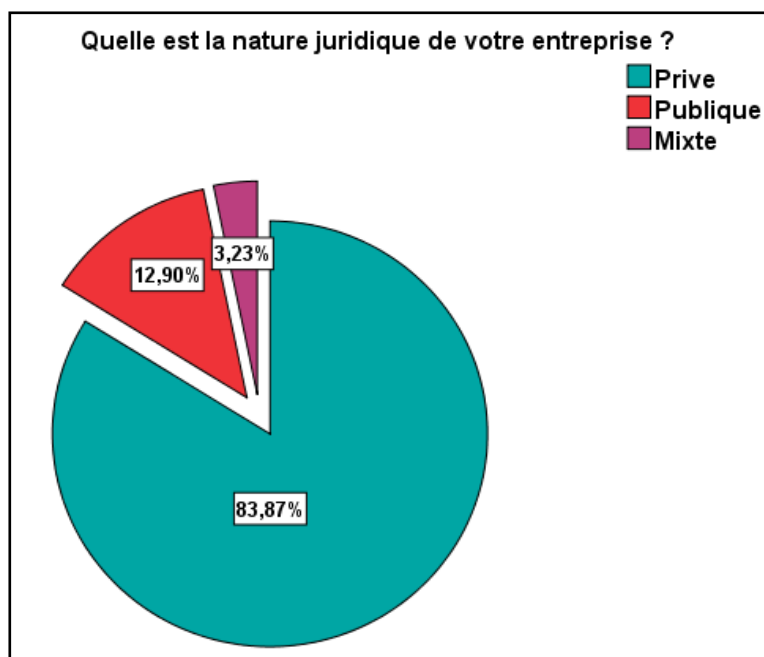
Quelle est la nature juridique de votre entreprise ?

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

	Fréquence	Pourcentage%
Privé	26	83.87
Publique	4	12.90
Mixte	1	3.23
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 9 : Répartition des répondants selon la nature juridique d'entreprise



Source :

Notre enquête

d'après les données de SPSS.

Nous remarquons d'après les résultats présentés ci-dessus que la majorité des répondants soit 83.87% des entreprises privés, puis des entreprises publiques avec 12.9%, ainsi 3.23% qui sont des entreprises mixtes.

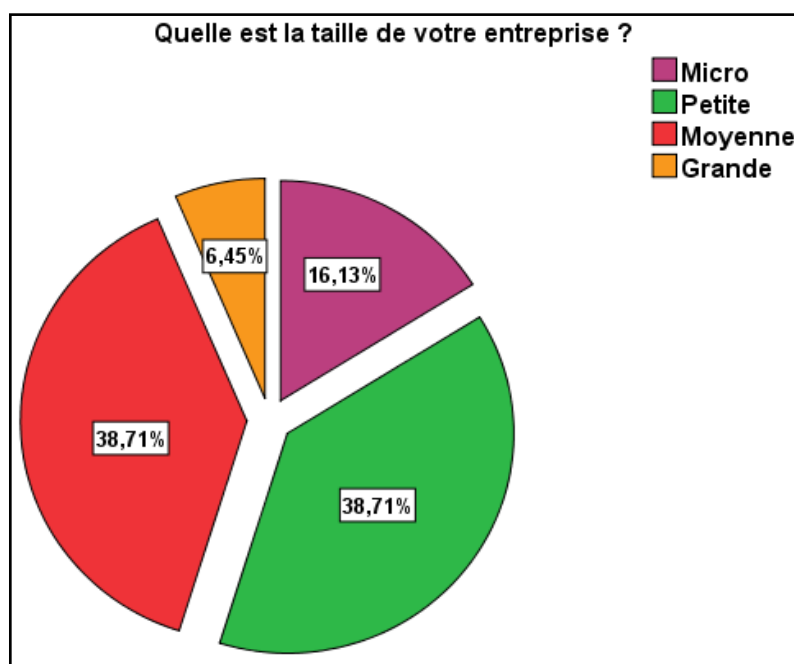
Tableau 15 : Pourcentage d'échantillon selon la taille d'entreprise

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Quelle est la taille de votre entreprise ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Grande entreprise (+ 250 employés)	2	6.45
Moyenne entreprise (50 à 249 employés)	12	38.71
Petite entreprise (10 à 49 employés)	12	38.71
Micro entreprise (1 à 9 employés)	5	16.13
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 10 : Répartition des répondants selon la taille d'entreprise



Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Cette figure représente le pourcentage des répondants selon la taille d'entreprise, et on observe que petites et moyennes entreprises la plupart de notre échantillonnage par 38.78%, et 16.13% pour les micros entreprises, et enfin 6.45% pour les grandes entreprises.

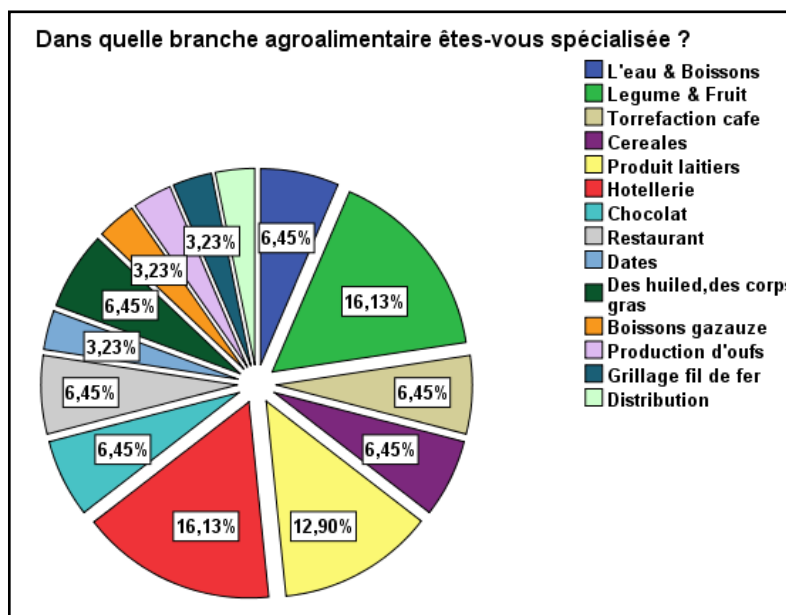
Tableau 16 : Répartition des répondants selon la branche agroalimentaire

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Dans quelle branche agroalimentaire êtes-vous spécialisée ?		
	Fréquence	Pourcentage%
L'eau & Boissons	2	6,45
Légume & Fruit	5	16,13
Torréfaction café	2	6,45
Céréales	2	6,45
Produit laitiers	4	12,90
Hôtellerie	5	16,13
Chocolat	2	6,45
Restaurant	2	6,45
Dates	1	3,23
Des huiles, des corps gras	2	6,45
Boissons gazeuse	1	3,23
Production d'oufs	1	3,23
Grillage fil de fer	1	3,23
Distribution	1	3,23
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 11 : Répartition des répondants selon les branches agroalimentaires



Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Comme l'illustrent le tableau et la figure ci-dessus, la majorité du taux de réponses sont des entreprises de la conservation des légume & fruits et hôtellerie avec 16.13%, puis 12.9% du produits laitiers, ensuite 6.45 % des dates, des huiles et des corps

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

gras, restaurant, chocolat, céréales, l'eau & boissons et torréfaction café ; enfin 3.23% de grillage fil de fer, production d'œufs, boissons gazeuses,

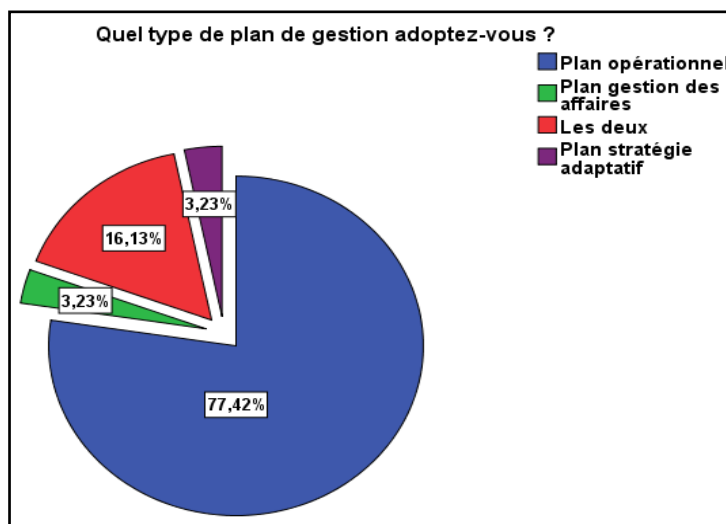
I- Evaluation du management des entreprises

Tableau 17 : Répartition des répondants selon le plan de gestion

Quel type de plan de gestion adoptez-vous ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Plan opérationnel	24	77,42
Plan gestion des affaires	1	3,23
Les deux	5	16,13
Plan stratégie adaptatif	1	3,23
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 12 : Répartition des répondants selon le plan de gestion



Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Nous remarquons selon les résultats présentés ci-dessus que 77.42% des répondants adoptent le plan opérationnel, suivi par 16.13% qui adoptent les deux plans, enfin, 3.23% des entreprises qui adoptent le plan stratégie adaptatif et plan de gestion des affaires.

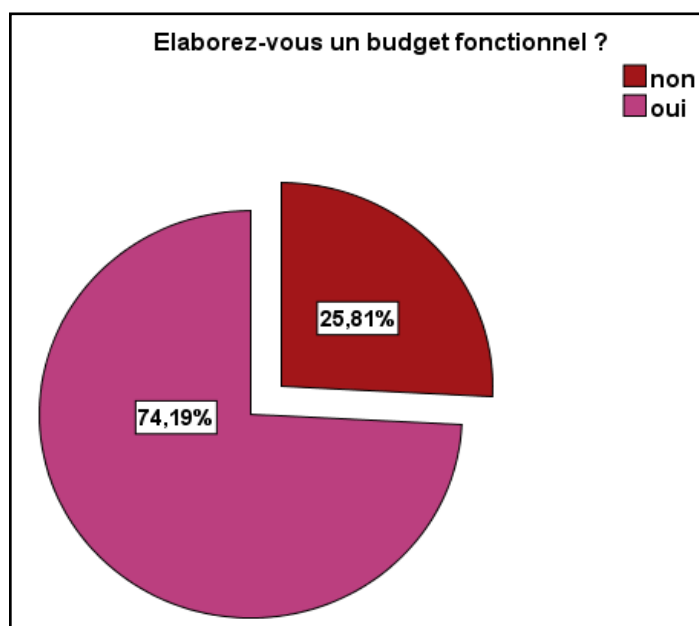
Tableau 18 : Répartition des répondants selon le budget fonctionnel

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Elaborez-vous un budget fonctionnel ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Oui	23	25.81
Non	8	74.19
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 13 :
des répondants
fonctionnel



**Répartition
selon le budget**

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

La figure montre que la plupart des entreprises agroalimentaires élaborent un budget fonctionnel avec un taux de 74.19% et 25.81% qui ont indiqué que l'entreprise ne dispose un budget fonctionnel

Tableau 19 : Répartition des répondants selon les types de budgets

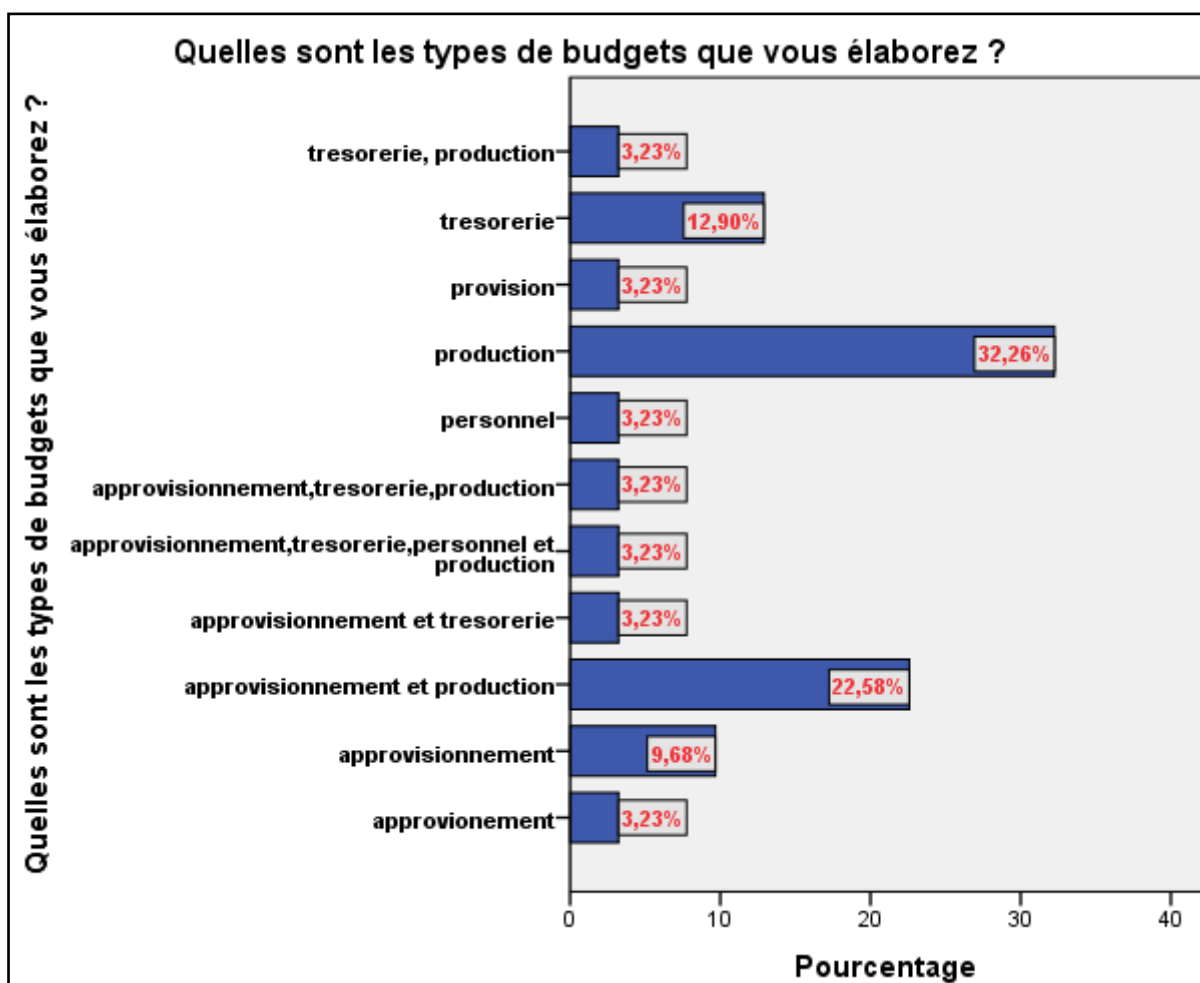
Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Quelles sont les types de budgets que vous élaborez ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Apprivoisement	1	3,23
Approvisionnement	3	9,68
Approvisionnement et production	7	22,58
Approvisionnement et trésorerie	1	3,23
Approvisionnement, trésorerie, personnel et production	1	3,23
Approvisionnement, trésorerie, production	1	3,23
Personnel	1	3,23
Production	10	32,26
Provision	1	3,23
Trésorerie	4	12,90
Trésorerie, production	1	3,23
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 14 : Répartition des répondants selon les types de budgets

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen



Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Concernant la deuxième partie de la question : Après le graphe nous remarquons que la majorité des répondants élaborent budget de production avec un taux de 32.26% et 22,58 % d'approvisionnement et production, ainsi 12.9 de trésorerie, les résultats sont indiqués dans le tableau et le graph, on a trouvé que 3.23% du provision, personnel, production approvisionnement et trésorerie.

Tableau 20 : Répartition des répondants selon la fonction du management

Sur quelle fonction est concentrée le management que vous exercez ?

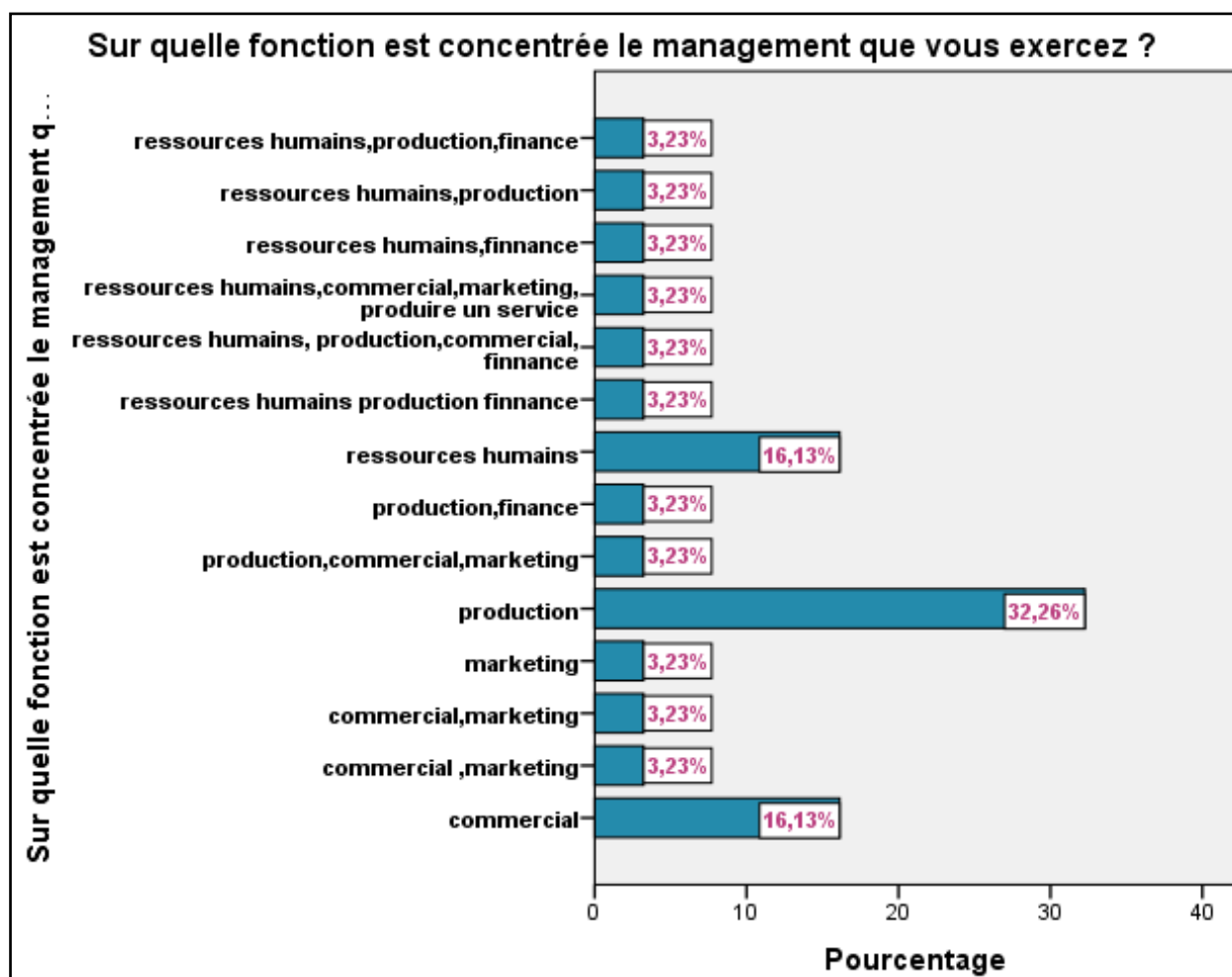
Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

	Fréquence	Pourcentage%
Commercial	5	16,13
Commercial, marketing	1	3,23
Commercial, marketing	1	3,23
Marketing	1	3,23
Production	10	32,26
Production, commercial, marketing	1	3,23
Production, finance	1	3,23
Ressources humains	5	16,13
Ressources humains production finance	1	3,23
Ressources humains, production, commercial, finance	1	3,23
Ressources humains, commercial, marketing, produire un service	1	3,23
Ressources humains, finance	1	3,23
Ressources humains, production	1	3,23
Ressources humains, production, finance	1	3,23
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 15 : Répartition des répondants selon la fonction de management

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen



Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

D'après les résultats de tableau nous observons que la production est concentrée le management dans les entreprises agroalimentaires avec un taux du 32.26%, ensuite 16.13% de la fonction commercial, ressources humaines ; et enfin 3.23% des fonctions suivantes marketing, finances.

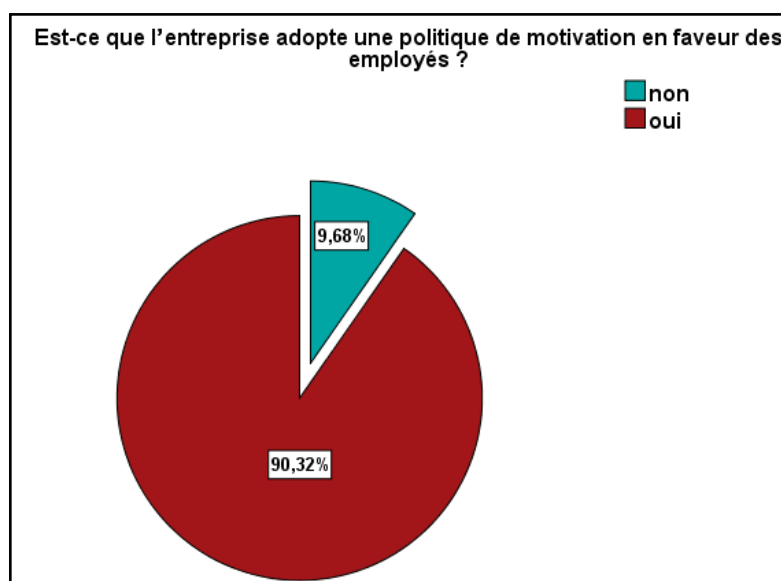
Tableau 21 : Répartition des répondants selon la politique de motivation

Est-ce que l'entreprise adopte une politique de motivation en faveur des employés ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Oui	28	90.32
Non	3	9.68
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 16 : Répartition des répondants selon la politique de motivation

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen



Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

La première partie de cette question concerne l'adaptation du politique de motivation : selon le graphe et le tableau ci-dessus montrent que la majorité des entreprises adoptent la politique de motivation avec 90.32% et 9.68% qui ne motive pas ses employés.

Tableau 22 : Répartition des répondants selon le type de motivation

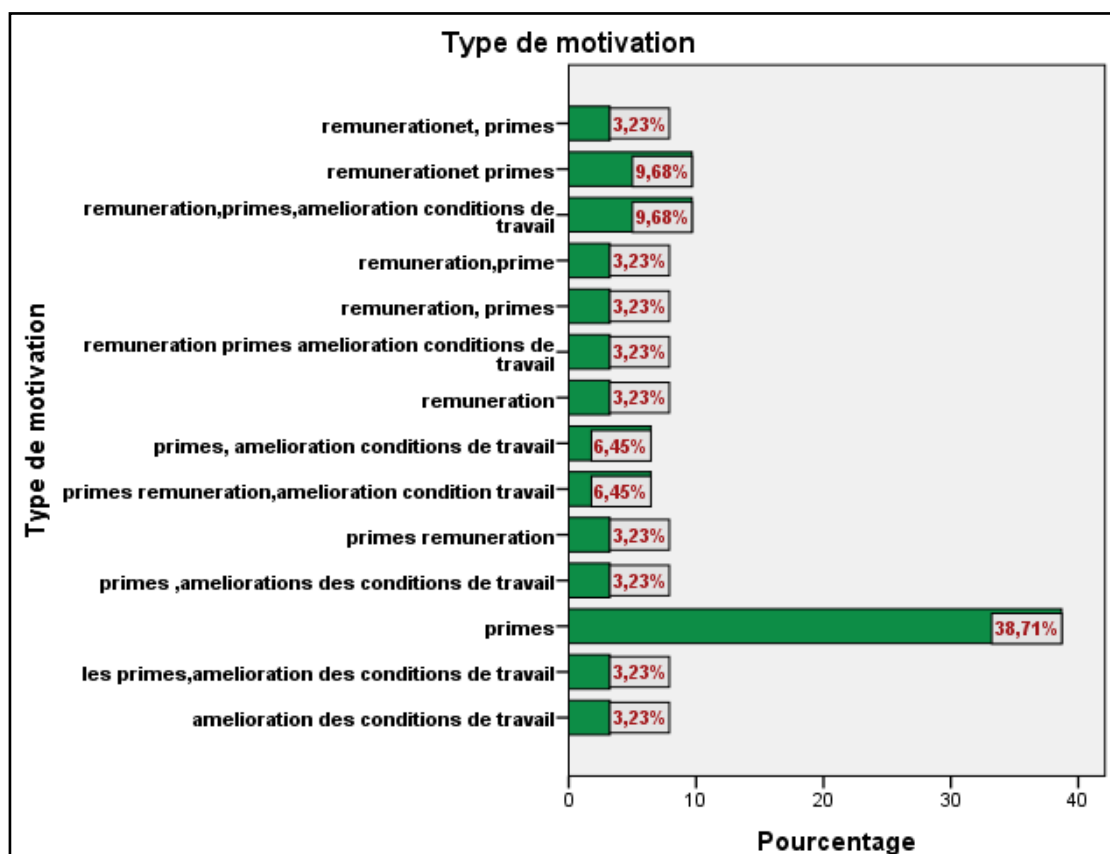
Type de motivation		
	Fréquence	Pourcentage%
Amélioration des conditions de travail	1	3,23
Les primes, amélioration des conditions de travail	1	3,23
Primes	12	38,71
Primes, améliorations des conditions de travail	1	3,23
Primes rémunération	1	3,23
Primes rémunération, amélioration condition travail	2	6,45
Primes, amélioration conditions de travail	2	6,45
Rémunération	1	3,23

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Rémunération primes amélioration conditions de travail	1	3,23
Rémunération, primes	1	3,23
Rémunération, prime	1	3,23
Rémunération, primes, amélioration conditions de travail	3	9,68
Rémunération primes	3	9,68
Rémunération, primes	1	3,23
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 17 : Répartition des répondants selon le type de motivation



Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

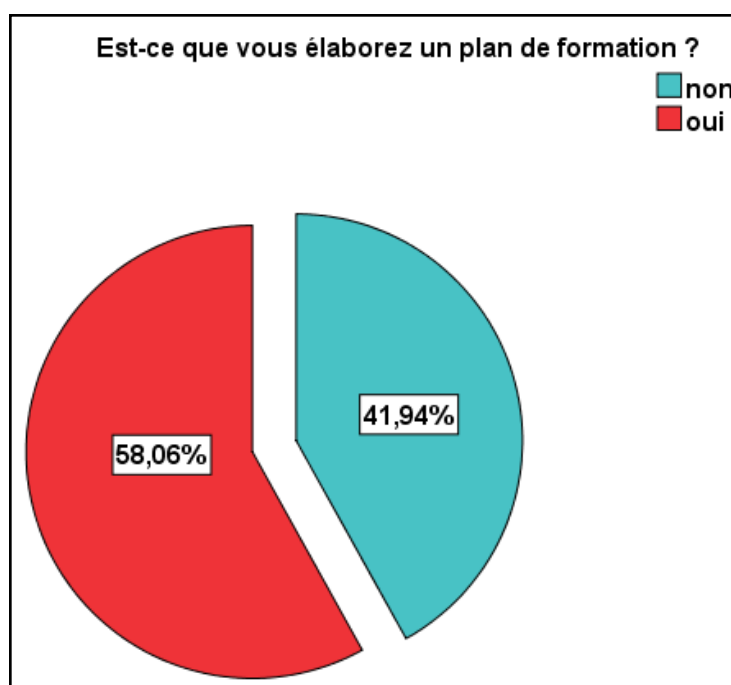
La deuxième partie permet de préciser le type de motivation qui adopte ces entreprises on remarquons que la majorité des entreprises motivent ses employés par des primes avec 38.71% et 9.68% par rémunération et amélioration les conditions du travail ,ensuite 6.45% par primes rémunération, et amélioration condition de travail ,enfin 3.23% par amélioration des conditions de travail seulement , les primes avec amélioration des conditions de travail , et il y a des entreprises qui adoptent les trois types à la fois.

Est-ce que vous élaborer un plan de formation ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Oui	18	58.06
Non	13	41.94
Total	31	100

Tableau 23 : Répartition des répondants selon le plan de formation

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 18 :
des
selon le plan



**Répartition
répondants
de formation**

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

La figure ci-dessus montre que 58.06% des entreprises qui élaborent un plan de formation et 41.94% qui ne sont pas intéressés par le plan de formation.

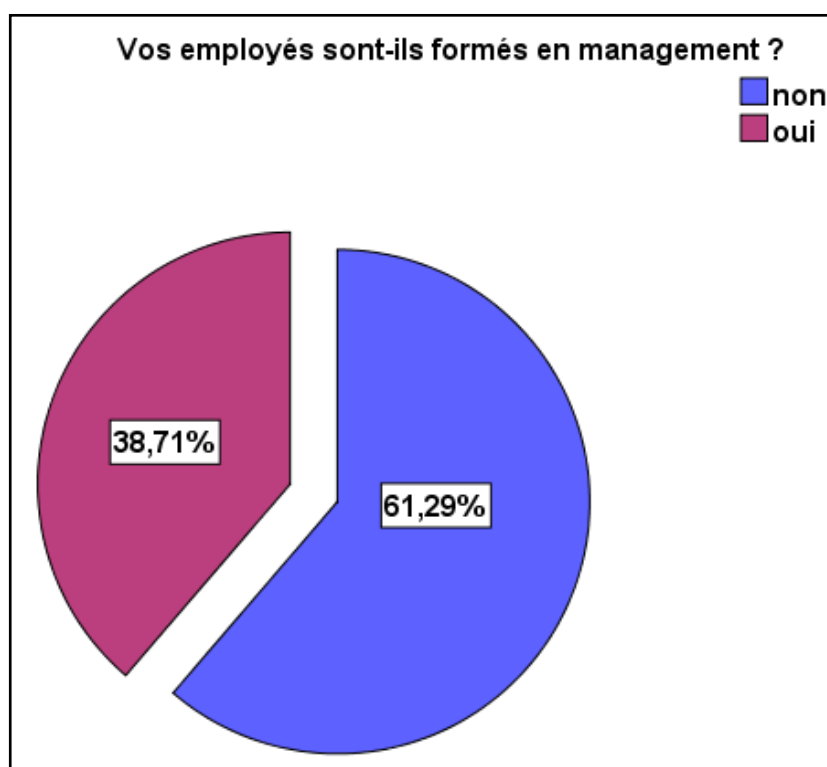
Tableau 24 : Répartition des répondants selon la formation en management

Vos employés sont-ils formés en management ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Oui	12	38.71
Non	19	61.29
Total	31	100

Source :
d'après
SPSS.

Figure

des
selon la



Notre enquête
les données de

19 :
Répartition
répondants
formation en
management

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

D'après les résultats nous observons que la majorité des employés ne sont pas formé en management avec un pourcentage de 61.29% et 38 .71% qui disent oui.

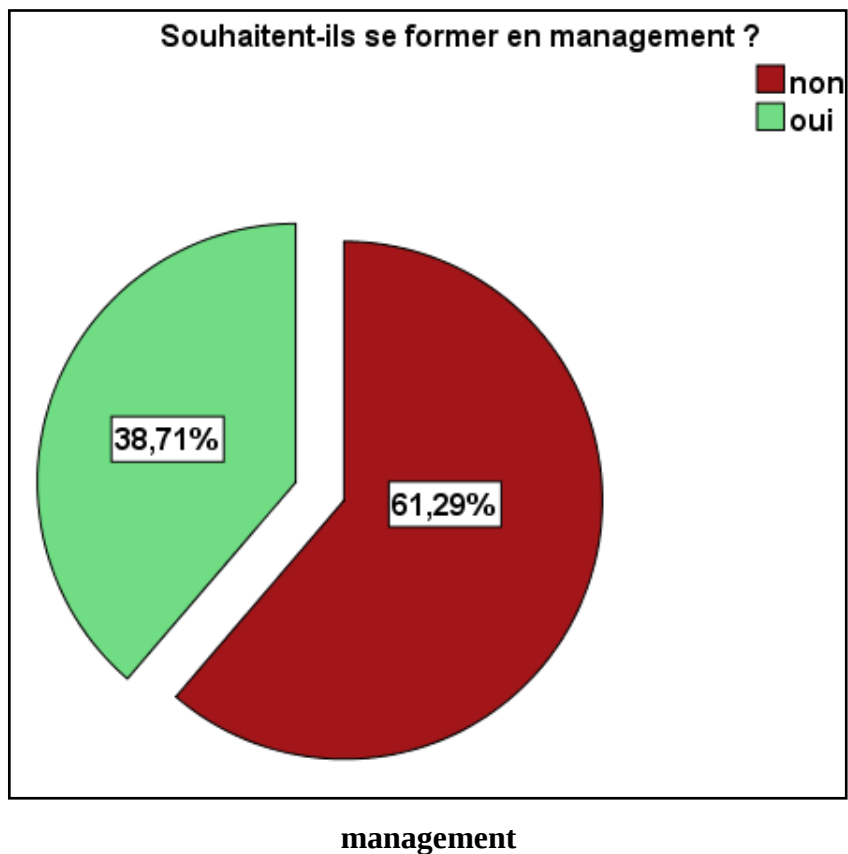
Tableau 25 : Répartition des répondants selon le souhait des employés pour se former en management

Souhaitent-ils se former en management ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Oui	12	38.71
Non	19	61.29
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Figure 20 : Répartition des répondants selon le souhait des employés pour se former en



Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

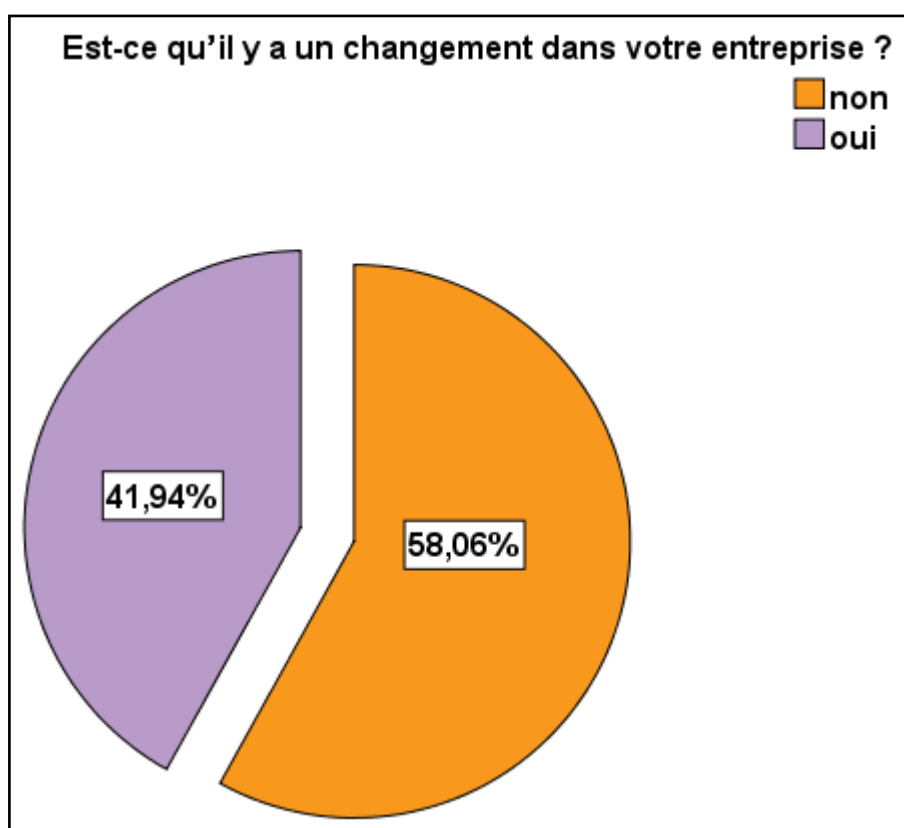
Dans cette figure montre que 61.29% ne souhaitent pas se former en management et 38.71% qui souhaitent se former en management.

Tableau 26 : Répartition des répondants selon le changement dans l'entreprise

Est-ce qu'il y a un changement dans votre entreprise ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Oui	13	41.94
Non	18	58.06
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 21 : Répartition des répondants selon le changement dans l'entreprise



Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Nous remarquons selon les résultats présentés ci-dessus que 58.06% qui n'ont pas un changement et 41.94% qui ont un changement dans leurs entreprises.

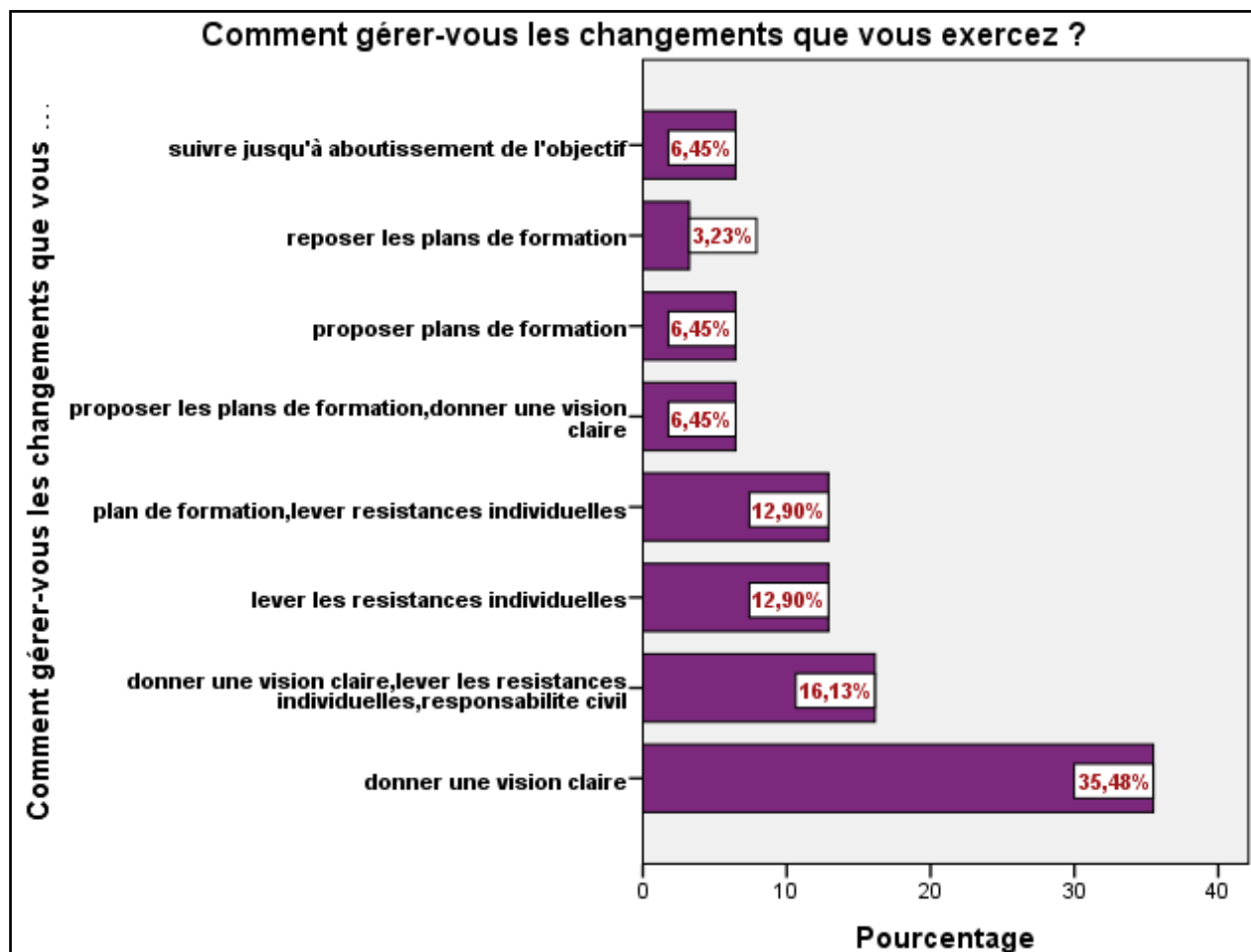
Tableau 27 : Répartition des répondants selon la gestion des changements

Comment gérer-vous les changements que vous exercez ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Donner une vision claire	11	35,48
Donner une vision claire, lever les résistances individuelles, responsabilité civil	5	16,13
Lever les résistances individuelles	4	12,90
Plan de formation, lever résistances individuelles	4	12,90
Proposer les plans de formation, donner une vision claire	2	6,45
Proposer plans de formation	2	6,45
Reposer les plans de formation	1	3,23
Suivre jusqu'à aboutissement de l'objectif	2	6,45
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Figure 22 : Répartition des répondants selon la gestion des changements



Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

D'après le graphe ci-dessus montre que la plus part des entreprises donne une vision claire pour gérer les changements avec un taux de 35.48% suivi par 16.13% de donner une vision claire ;lever les résistances individuelles ,responsabilité civil :ainsi 12.9% représente le changement à travers le plan de formation ,lever les résistances individuelles à la fois aussi représente chez d'autres entreprises un changement de lever les résistances

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

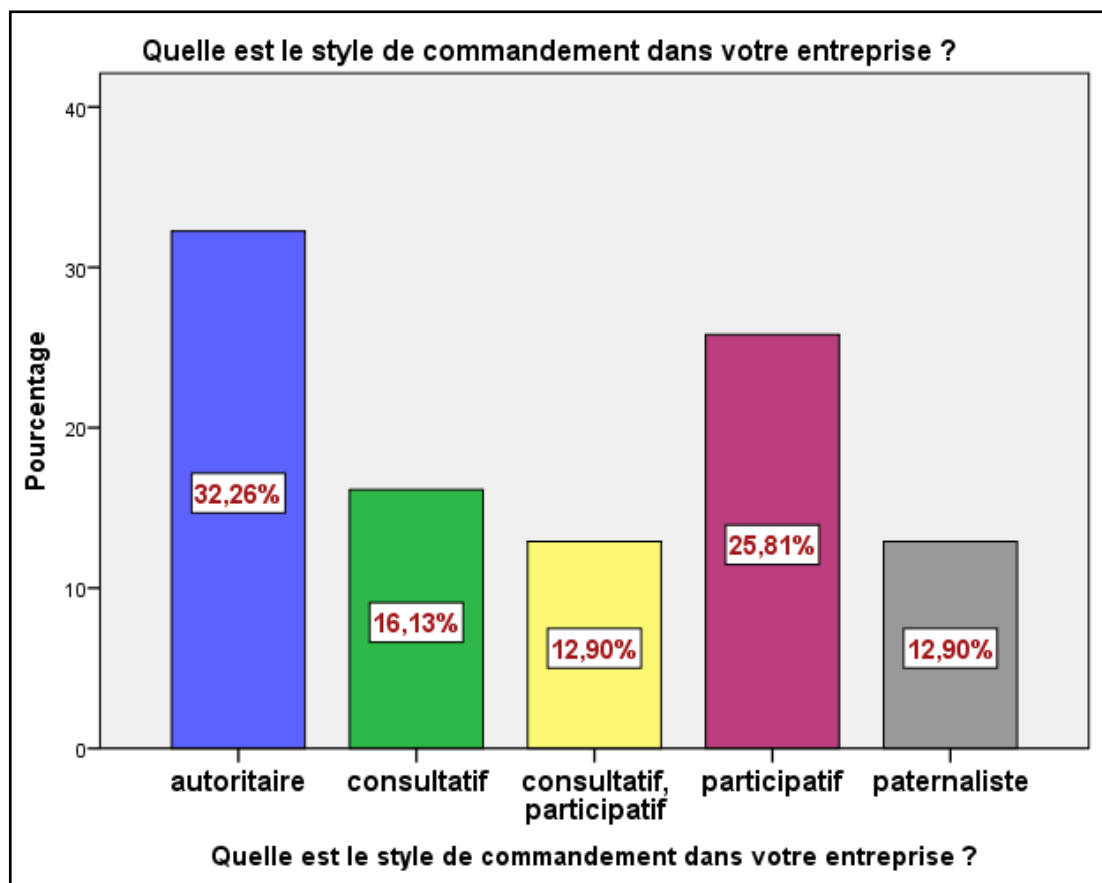
individuelles ;puis 6.45% de suivre jusqu'à aboutissement de l'objectif et proposer plan de formation ;enfin 3 .23% reposer des plan de formations.

Tableau 28 : Répartition des répondants selon le style de commandement dans l'entreprise

Quelle est le style de commandement dans votre entreprise ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Autoritaire	10	32,26
Consultatif	5	16,13
Consultatif, participatif	4	12,90
Participatif	8	25,81
Paternaliste	4	12,90
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 23 : Répartition des répondants selon le style de commandement dans



Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

l'entreprise

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Nous constatons d'après les résultats obtenus que 32.26% des entreprises ont un style de commandement autoritaire suivi par un style de commandement participatif avec un taux de 25.81% et 16.13% du commandement consultatif ; enfin 12.9% du commandement paternaliste et consultatif, participatif.

Tableau 29 : Répartition des répondants selon le pouvoir de décision dans l'entreprise

Le pouvoir de décision dans votre entreprise		
	Fréquence	Pourcentage%
Autoritaire	19	61,29
Collectif	12	38,71
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

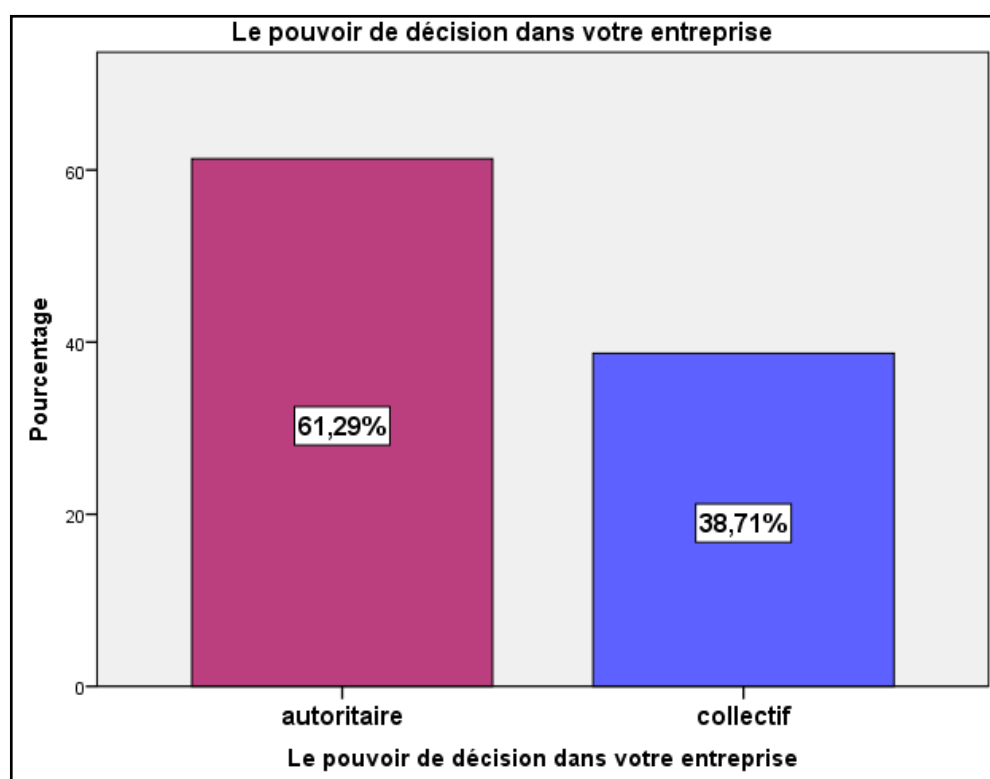


Figure 24 : Répartition des répondants selon le pouvoir de décision dans l'entreprise

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Il ressort des résultats présentés ci-dessus que 61.29% des répondants ont le pouvoir autoritaire et 38.71% ont le pouvoir collectif.

Tableau 30 : Répartition des répondants selon le degré de nouveauté des produits dans l'entreprise

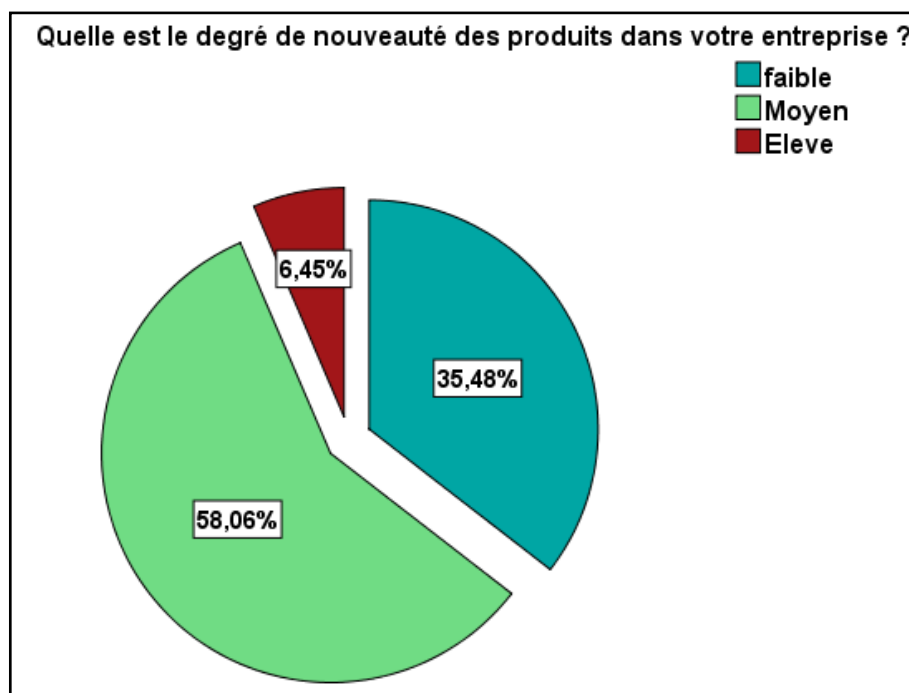
Quelle est le degré de nouveauté des produits dans votre entreprise ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Faible	11	35.48
Moyenne	18	58.06
Elevé	2	6.45

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Total	31	100
-------	----	-----

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 25 : Répartition des répondants selon le degré de nouveauté des produits dans



l'entreprise

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Comme le montrent les résultats ci-dessus 58.06% des répondants qui ont un niveau d'innovation moyen, ainsi 35.48% qui ont une faible innovation, enfin 6.45% ont un niveau d'innovation élevé.

Quel est le type d'innovation que vous faites ?		
	Fréquence	Pourcentage%
L'ouverture a de nouveau marche	5	16,13
L'ouverture a de nouveau marche, produit	1	3,23
La bonne réception et la communication avec le client pour être fidèle	1	3,23
Pas d'innovation	2	6,45
Produit	9	29,03
Produit, renouvellement matières premiers	13	41,94
Total	31	100

Tableau 31 : Répartition des répondants selon le type d'innovation

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

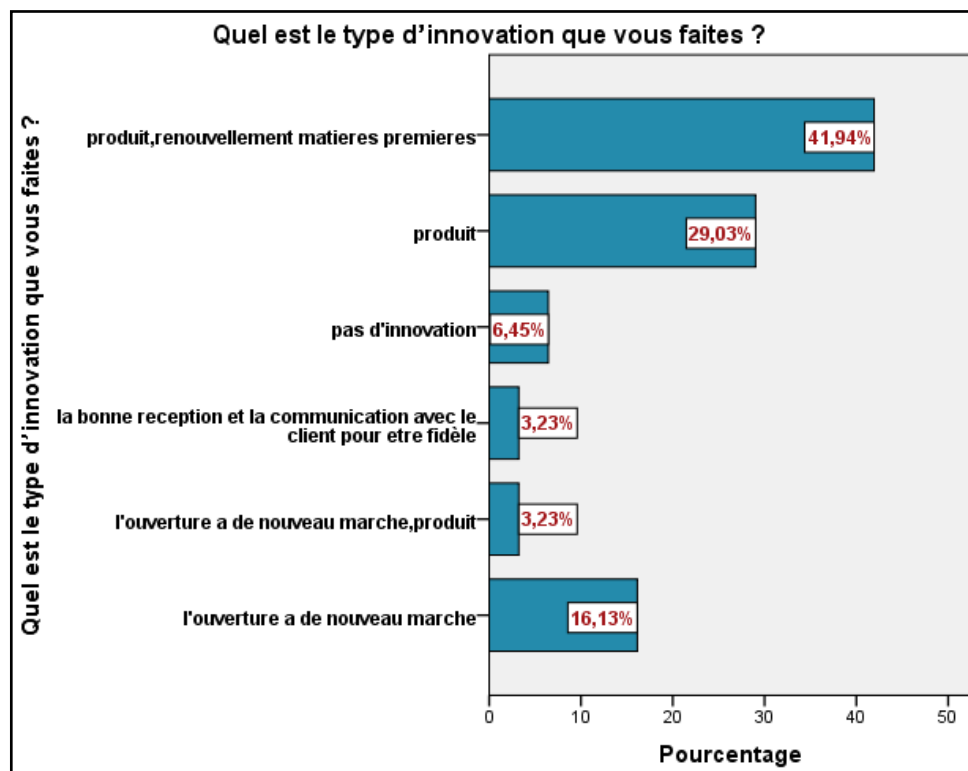


Figure 26 : Répartition des répondants selon le type d'innovation

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

La figures ci-dessus montre les types d'innovations ; 41.94% de produits, renouvellement matières première, il y a 29.03% des entreprises qui ont un type d'innovation en produit ; ainsi 16.13% de l'ouverture a de nouveau marché, ensuite il y a 6.45% qui n'ont pas d'innovation, enfin 3.23% qui ont l'innovation de l'ouverture de nouveau marché et produits à la fois, enfin 3.23% qui font la bonne réception et la communication avec le client pour être fidèle.

Est-ce qu'il y a des conflits dans votre organisme ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Oui	17	45.16
Non	14	54.84
Total	31	100

Tableau 32 : Répartition des répondants selon les conflits dans l'entreprise

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 27 :
des
selon les
dans



**Répartition
répondants
conflits
l'entreprise**

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Nous remarquons que 54.84% des répondants disent qu'il y a des conflits dans l'organisme et 45.16% disent qu'il n'y a pas des conflits.

Tableau 33 : Répartition des répondants selon la gestion des conflits dans l'entreprise

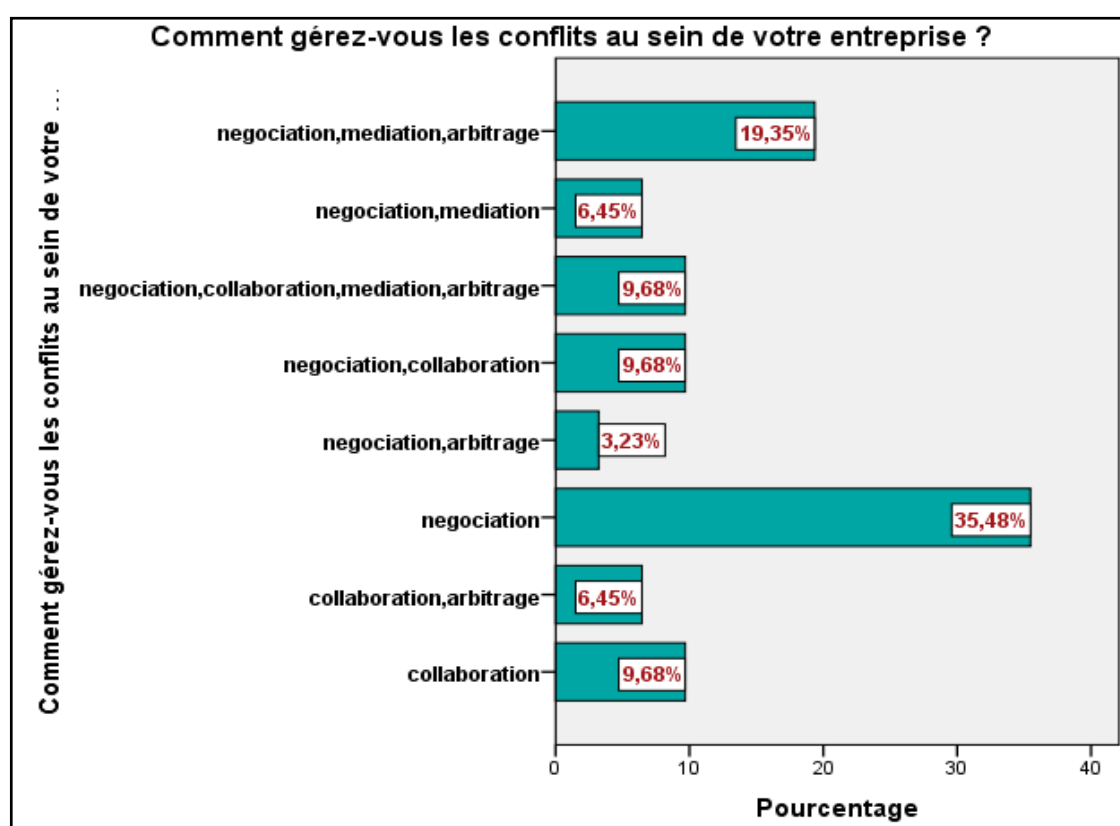
Comment gérez-vous les conflits au sein de votre entreprise ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Collaboration	3	9,68
Collaboration, arbitrage	2	6,45
Négociation	11	35,48
Négociation, arbitrage	1	3,23
Négociation, collaboration	3	9,68
Négociation, collaboration, médiation, arbitrage	3	9,68
Négociation, médiation	2	6,45

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Négociation, médiation, arbitrage	6	19,35
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 28 : Répartition des répondants selon la gestion des conflits dans l'entreprise



Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

La figure ci-dessus montre la gestion des conflits au sein des entreprises. 35.48% de répondants gèrent leurs entreprises en négociation, 19.35% d'eux gèrent en négociation, médiation et arbitrage. 9.68% d'entre eux gèrent en négociation, médiation, arbitrage, ou en collaboration, et 6.45% gèrent l'entreprise soit en négociation et médiation ou bien en collaboration et arbitrage. Enfin, 3.23% gèrent en négociation et arbitrage.

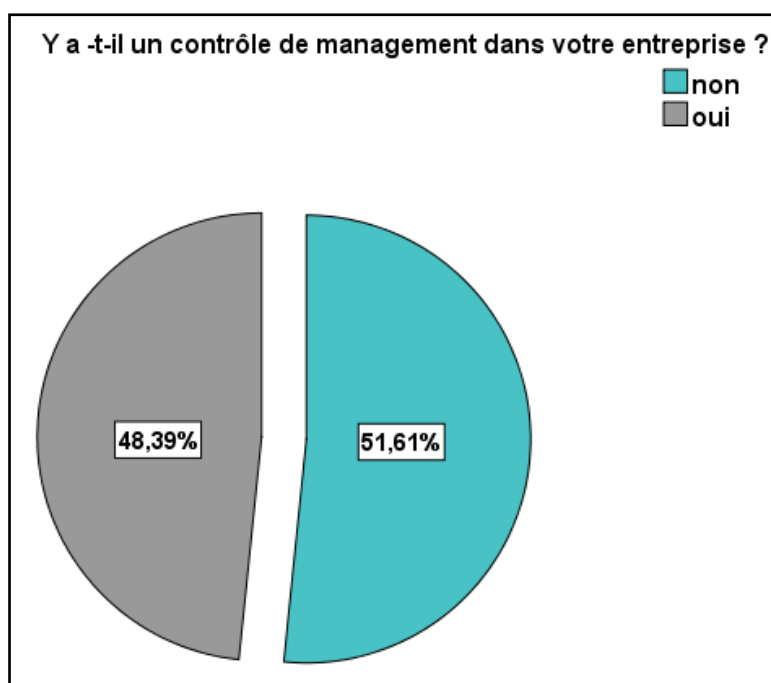
Tableau 34 : Répartition des répondants selon le contrôle de management dans l'entreprise

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Y a -t-il un contrôle de management dans votre entreprise ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Oui	15	48.39
Non	16	51.61
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 29 : Répartition des répondants selon le contrôle de management dans l'entreprise



Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Selon les résultats présentés ci-dessus, nous observons que 51.61% des répondants ayant un contrôle dans leurs entreprises. En revanche, 48.39% des répondants n'ayant pas un contrôle dans leurs entreprises.

Tableau 35 : Répartition des répondants selon les outils de mesures de contrôle

Quelles sont les outils de mesures de contrôle ?		
	Fréquence	Pourcentage%

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Budgétaire	3	9,68
Budgétaire, comptabilité analytique	4	12,90
Comptabilité analytique	1	3,23
Comptabilité générale	6	19,35
Comptabilité générale, comptabilité analytique	2	6,45
Comptabilité générale, contrôle budgétaire, tableau de bord	3	9,68
Comptabilité générale, contrôle budgétaire, comptabilité analytique	7	22,58
Comptabilité analytique	1	3,23
Tableau de bord	4	12,90
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

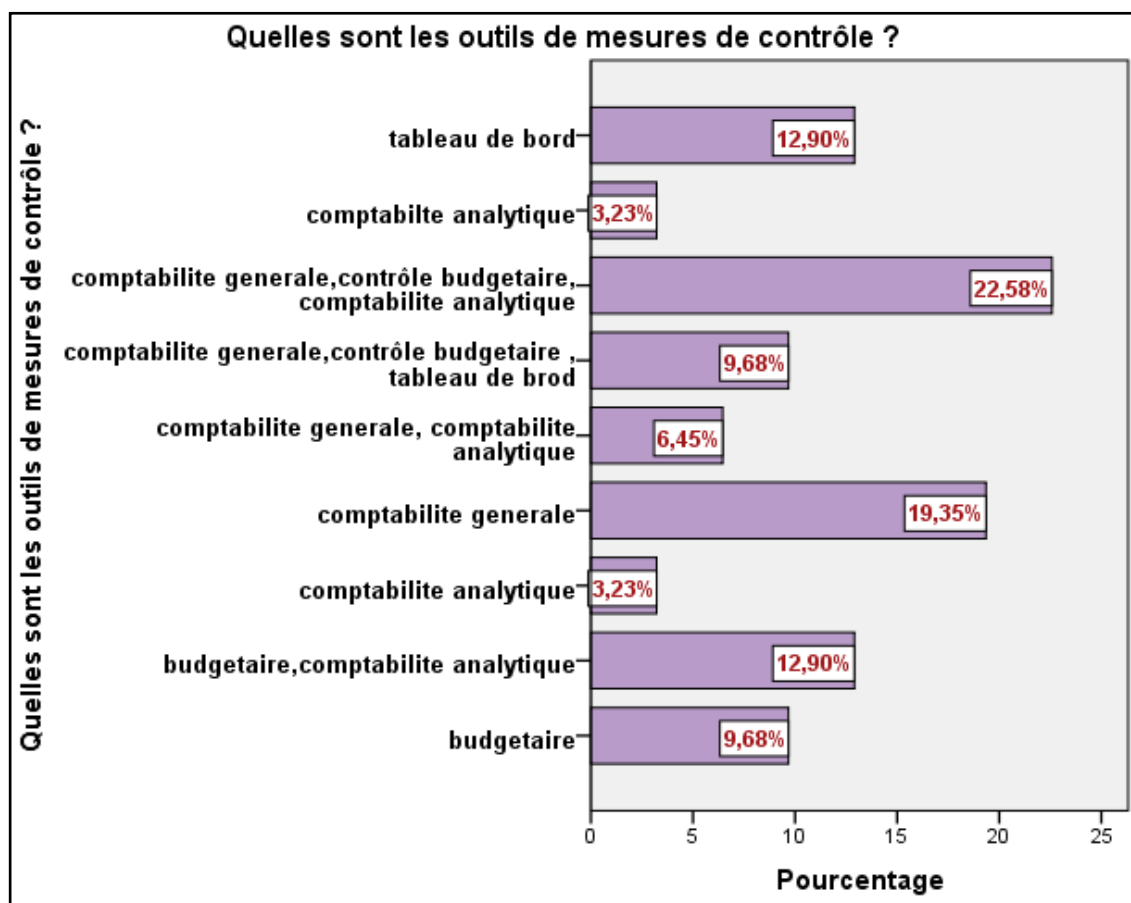


Figure 30 : Répartition des répondants selon les outils de mesures de contrôle

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

L'histogramme en dessus permet de donner les outils de mesure de contrôle. Dont 22.58% de répondants, leurs outils de mesure sont la comptabilité générale, contrôle budgétaire et la comptabilité analytique. L'outil de 19.35% d'eux est la comptabilité générale. Les outils de tableau de bord ou budgétaire et comptabilité analytique pour 12.90% de répondants. D'autre outils, soit la comptabilité générale, contrôle budgétaire et tableau de bord ou bien budgétaire avec un taux de 9.68%. 6.45% pour comptabilité générale et analytique et 3.23% pour comptabilité analytique.

Tableau 36 : Répartition des répondants selon les types de contrôle exercés dans l'entreprise

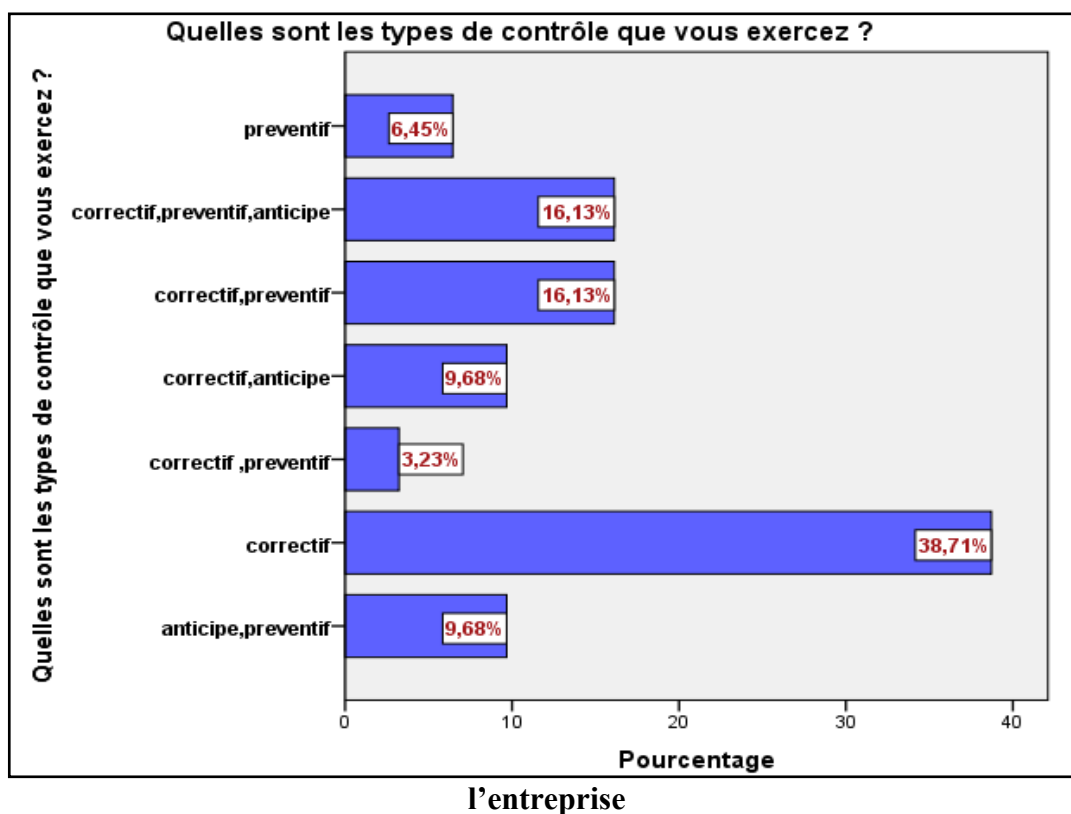
Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Quelles sont les types de contrôle que vous exercez ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Anticipe, préventif	3	9,68
Correctif	12	38,71
Correctif, préventif	1	3,23
Correctif, anticipe	3	9,68
Correctif, préventifs	5	16,13
Correctif, préventifs, anticipe	5	16,13
Préventifs	2	6,45
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Figure 31 : Répartition des répondants selon les types de contrôle exercés dans



Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Selon l'histogramme obtenu, on remarque que la majorité de répondant, avec un taux de 38.71%, ont un type de contrôle correctif. 16.13% ont un type correctif, préventif et anticipé ou correctif et préventif. 9.68% ont un type correctif et anticipé ou bien anticipé et préventif. 6.45% ont un type préventif, et 3.23% ont un type correctif et préventif.

Tableau 37 : Répartition des répondants selon la satisfaction du système d'évaluation dans l'entreprise

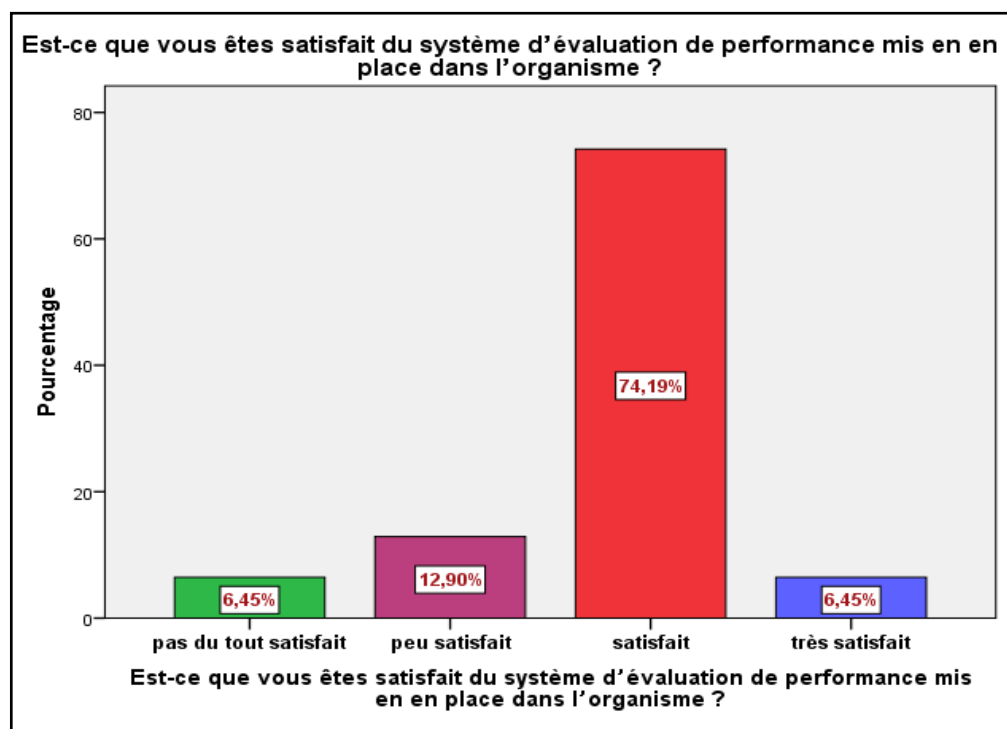
Est-ce que vous êtes satisfait du système d'évaluation de performance mis en place dans l'organisme ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Pas du tout satisfait	2	6,45
Peu satisfait	4	12,90
Satisfait	23	74,19

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Très satisfait	2	6,45
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 32 : Répartition des répondants selon la satisfaction du système d'évaluation



dans l'entreprise

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

La figure ci-dessus montre un sondage de satisfaction des travailleurs dans différentes entreprises sur le système d'évaluation de performance. Dont la plupart d'entre eux sont satisfait avec 74.19%, suivi par 12.90% de répondants qui ont peu satisfait. 6.45 % pour eux qui ont très satisfait et le même taux pour eux qui ont pas du tout satisfait.

Tableau 38 : Répartition des répondants selon la réception des subventions de la part de l'état

Est-ce que vous recevez des subventions au niveau de management de la part de l'état ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Oui	3	9.68
Non	28	90.32
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 33 : Répartition des répondants selon la réception des subventions de la part de l'état



Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

D'après l'illustration ci-dessus, nous constatons que la majorité des répondants, avec un taux de 90.32%, ne reçoivent plus des subventions au niveau de management de la part de l'état. Par contre, 9.68% des répondants reçoivent ces subventions.

Tableau 39 : Répartition des répondants selon le processus de management d'hygiène suivi

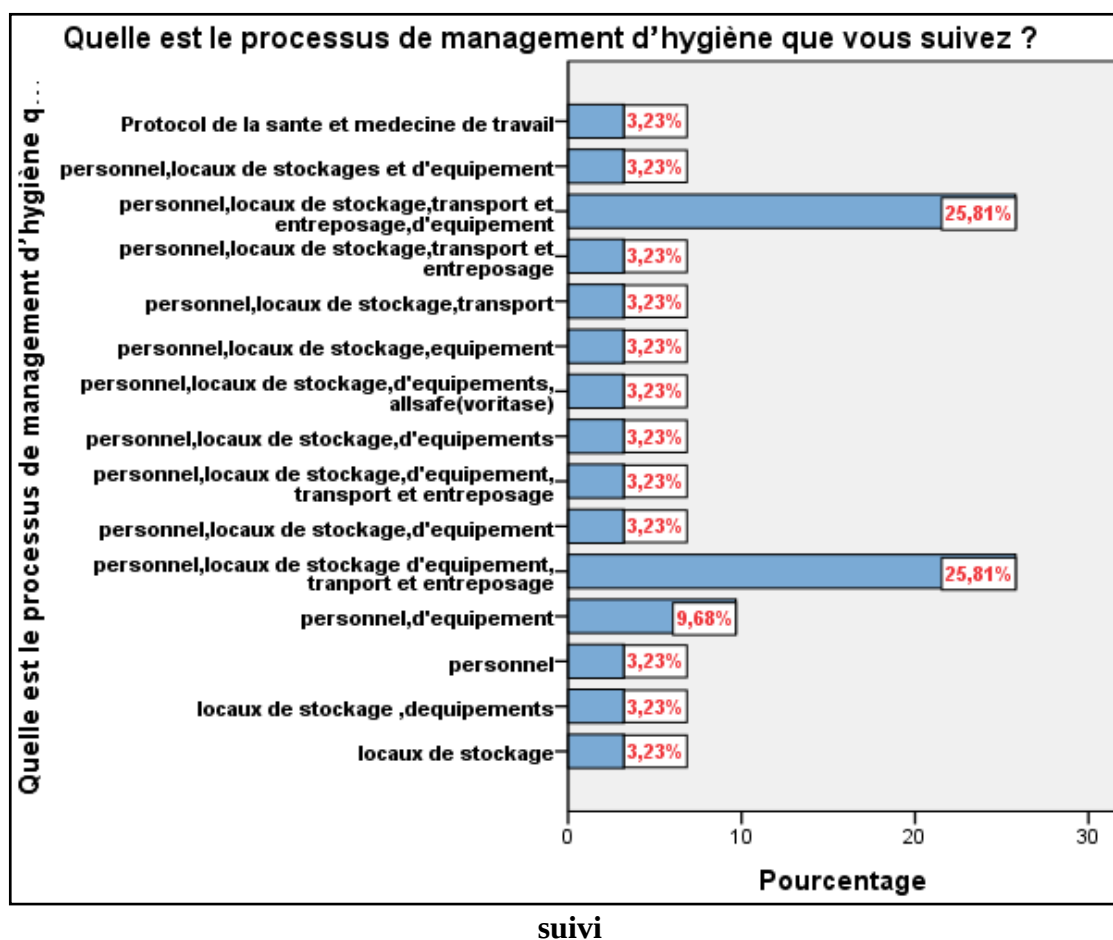
Quelle est le processus de management d'hygiène que vous suivez ?		
	Fréquence	Pourcentage %
Locaux de stockage	1	3,23
Locaux de stockage, d'équipements	1	3,23
Personnel	1	3,23
Personnel, d'équipements	3	9,68
Personnel, locaux de stockage d'équipements, transport et entreposage	8	25,81
Personnel, locaux de stockage, d'équipements	1	3,23
Personnel, locaux de stockage, d'équipements, transport et entreposage	1	3,23
Personnel, locaux de stockage, d'équipements	1	3,23
Personnel, locaux de stockage, d'équipements, all Safe (voritase)	1	3,23
Personnel, locaux de stockage, d'équipements	1	3,23
Personnel, locaux de stockage, transport	1	3,23
Personnel, locaux de stockage, transport et entreposage	1	3,23

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Personnel, locaux de stockage, transport et entreposage, d'équipements	8	25,81
Personnel, locaux de stockages et d'équipements	1	3,23
Protocol de la sante et médecine de travail	1	3,23
Total	31	100

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 34 : Répartition des répondants selon le processus de management d'hygiène



Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Suivant les résultats obtenus en dessus, on constate que 25.81% des répondants suivent un processus d'hygiène de personnel, locaux de stockage d'équipement, transport et

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

entreposage. Ensuite, le processus d'hygiène de personnel et d'équipement possède un taux de 9.68%. Enfin, le reste avec un taux de 3.23% suivent d'autres processus d'hygiène.

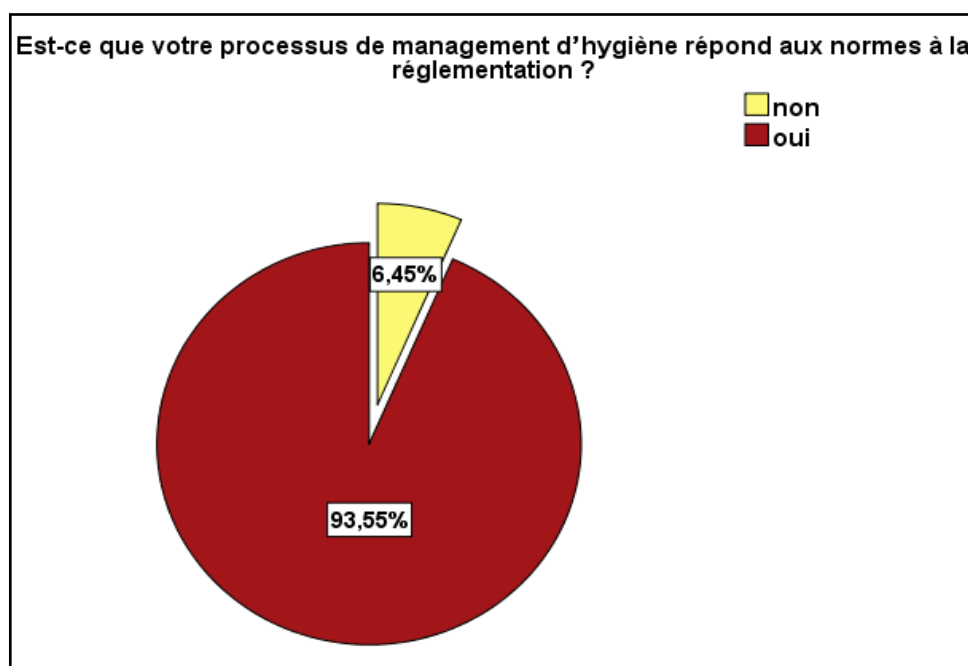
Tableau 40 : Répartition des répondants selon la réponse du processus d'hygiène aux

Est-ce que votre processus de management d'hygiène répond aux normes à la réglementation ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Oui	29	93.55
Non	2	6.45
Total	31	100

normes

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 35 : Répartition des répondants selon la réception des subventions de la part de l'état



Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

D'après les résultats interprétés ci-dessus, nous remarquons que la plupart des répondants, avec un taux de 93.55%, leur processus de management d'hygiène répond aux normes à la réglementation. Par contre, le processus de management d'hygiène de 6.45% des répondants ne répond aux normes à la réglementation.

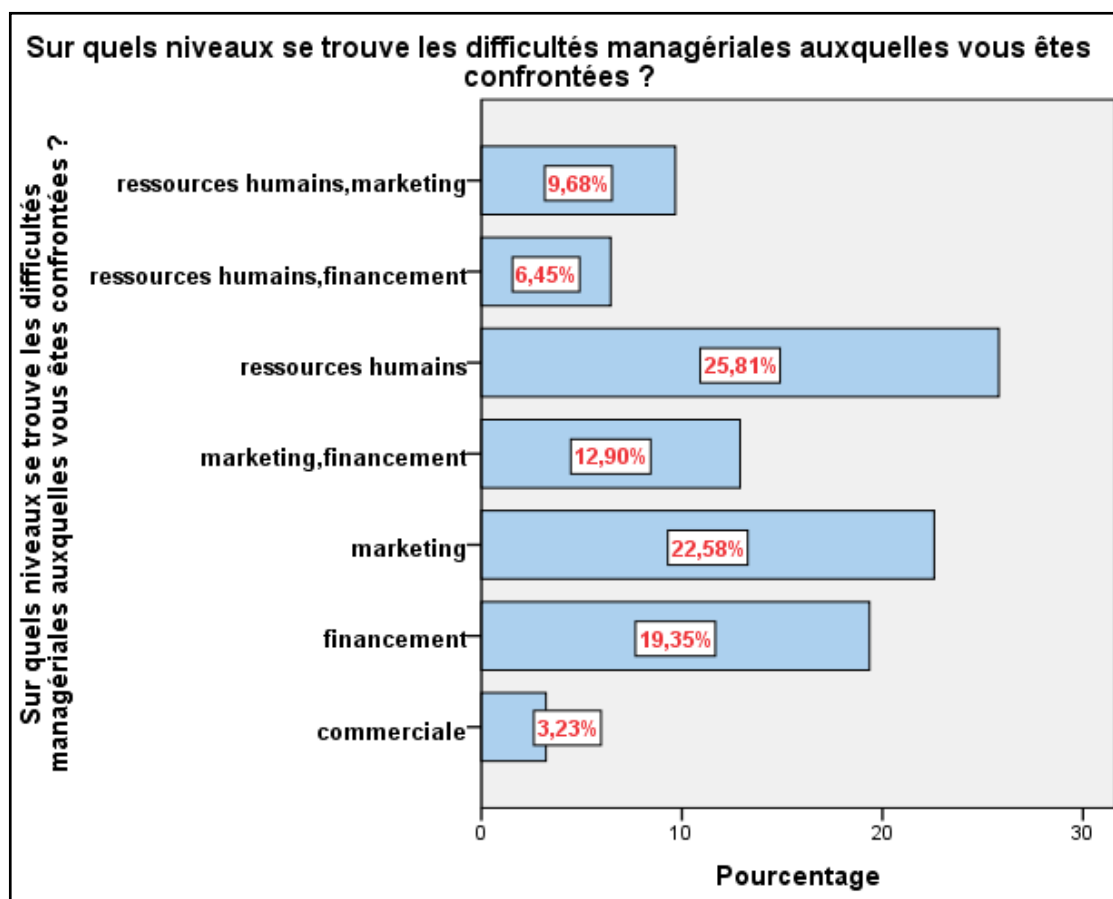
Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Sur quels niveaux se trouve les difficultés managériales auxquelles vous êtes confrontés ?		
	Fréquence	Pourcentage%
Commerciale	1	3,23
Financement	6	19,35
Marketing	7	22,58
Marketing, financement	4	12,90
Ressources humains	8	25,81
Ressources humains, financement	2	6,45
Ressources humains, marketing	3	9,68
Total	31	100

Tableau 41 : Répartition des répondants selon les niveaux des difficultés managériale

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 36 : Répartition des répondants selon les niveaux des difficultés managériales



Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Questions posées au niveau des entreprises	Nombre
---	---------------

L'histogramme en dessus représente les niveaux des difficultés managériales. 25.81% des répondants montrent qu'au niveau de ressources humains les difficultés managériales se trouvent et 22.58% des répondants disent au niveau de marketing, par contre, 9.68% des répondants voient que ces difficultés se trouvent au niveau de ressources humains et marketing. Ensuite, 19.35% d'eux disent en financement et 12.90% en marketing et financement. Enfin, 6.45% d'eux voient que ces difficultés se trouvent en ressources humains et financement et 3.23% en commerciale

Tableau 42 : Total au niveau de toutes les entreprises

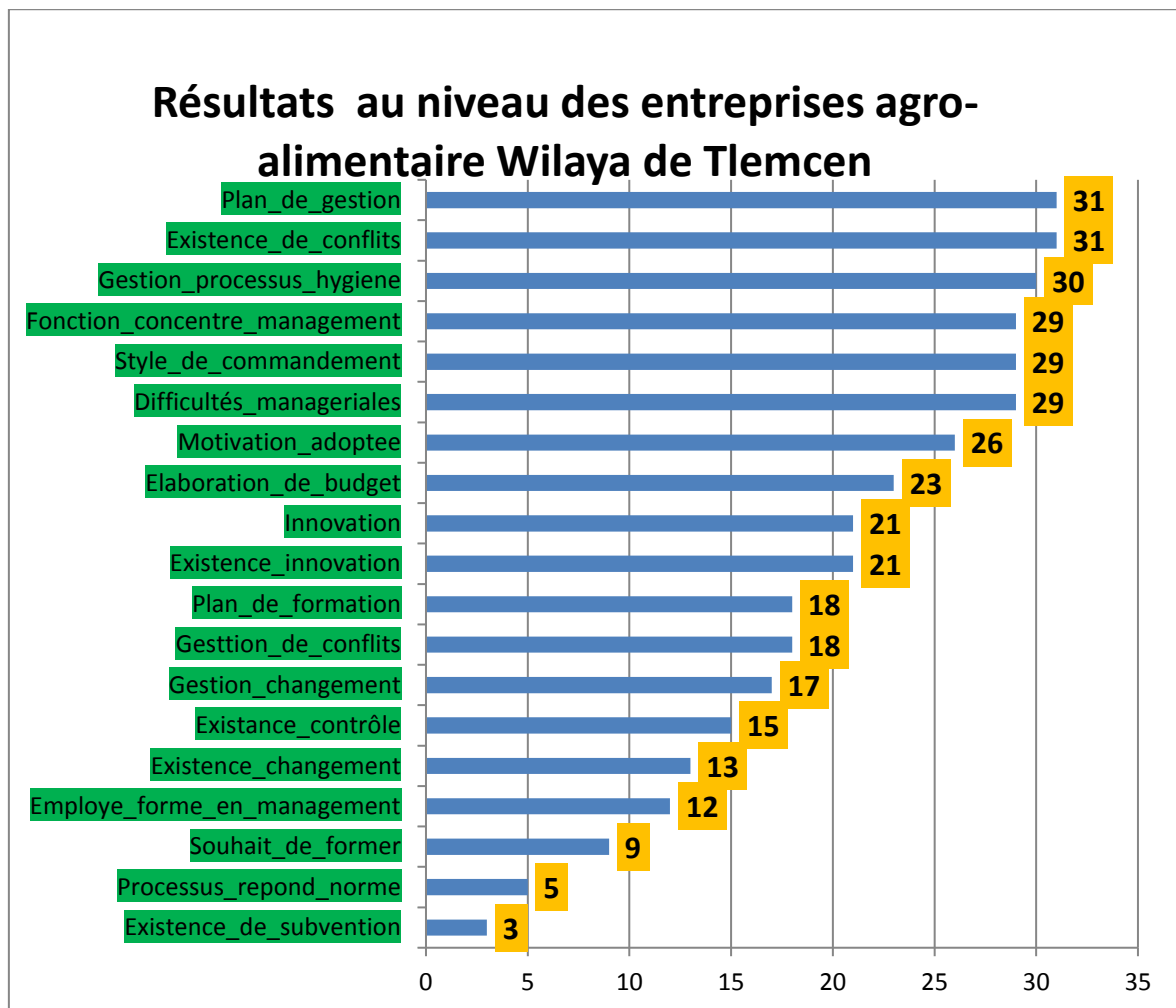
Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Existence_de_subvention	3
Processus_repond_norme	5
Souhait_de_former	9
Employe_forme_en_management	12
Existence_changement	13
Existence_contrôle	15
Gestion_changement	17
Gestion_de_conflits	18
Plan_de_formation	18
Existence_innovation	21
Innovation	21
Elaboration_de_budget	23
Motivation_adoptee	26
Difficultés_manageriales	29
Style_de_commandement	29
Fonction_concentre_management	29
Gestion_processus_hygiene	30

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Figure 37 : Total au niveau de toutes les entreprises

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen



Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

L'histogramme ci-dessus représente les résultats au niveau des entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen. Il montre que la majorité des entreprises élaborent un plan de gestion, un processus d'hygiène, ainsi ils ont un style de commandement. Il y a 26 entreprises adoptent la politique de motivation. Ensuite, on observe que le style de commandement est adopté par 29 entreprises, il y a 29 entreprises qui ont des difficultés managériales. On remarque que l'élaboration du budget et l'innovation sont moyenne au niveau d'entreprise, dans cette phase les entreprises doivent revoir. Puis la formation des employés est négligeable, dans ce cas les entreprises doivent former les employés pour avoir le succès d'entreprise. On remarque aussi que la gestion des changements n'est pas appliquée par toutes les entreprises. L'existence de contrôle dans ces entreprises est moyenne. Enfin, une trait faible subvention en management.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Section 04 : Analyse et interprétation des Hypothèses de l'étude

1. Présentation de la régression logistique :

La probabilité d'avoir du succès $y = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$. Dans cette équation, $X, X_2, \dots, X_n$ sont les variables explicatives qui ont plus ou moins une influence sur l'obtention du succès. Comme la probabilité y prend seulement deux valeurs (0 ou 1) et que la relation entre elle et ses variables explicatives n'est pas linéaire. On utilise la fonction logistique pour l'exprimer (Neji et Jigorel, 2013, Rakotomala, 2015), elle s'écrit :

$$\text{logit}(y) = \ln \left(\frac{y}{1-y} \right) = \alpha + \beta X_1 + \gamma X_2 + \dots + \mu X_n$$

Avec y : la probabilité d'avoir du succès d'un événement. Tandis que, α, β, γ , et μ : les coefficients de régression à estimer pour chacune des variables explicatives de cet événement et α la constante.

Dans le cadre de notre étude, nous allons effectuer une régression logistique qui s'avère plus appropriée pour prédire un groupe à succès par rapport à un groupe sans succès, sous SPSS, on pourrait demander quel sont les facteurs qui peuvent influencer dès la réussite ou non d'une entreprise agro-alimentaire, les variables sont la variable **dépendante** « succès » qui vaut :

- 0 si le degré de succès est inférieur ou égal à 2.
- 1 si le degré de succès est supérieur à 2.

Cette variable mesure s'il y a réussite ou non de l'entreprise agro-alimentaire, cette méthode d'analyse prédit les chances de réussite ou non pour une entreprise agro-alimentaire et propose un modèle statistique de prédiction. Donc on affaire à une variable expliquée qui est dépendante et une ou des variable(s) explicative qui sont dépendantes.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

2. Vérification des hypothèses :

➤ Hypothèse Principale :

1. **Hypothèse 01** : La réussite d'une entreprise nécessite la mise en place d'un système de management assez efficace.
2. **Hypothèse 00** : La réussite d'une entreprise ne nécessite pas la mise en place d'un système de management assez efficace.

a. Corrélations :

Tableau 43 : Corrélations

		Planification	Organisation	Direction	Contrôle
Planification	Corrélation de Pearson	1	-,028	,172	,282
	Sig. (Bilatérale)		,883	,354	,124
	N	31	31	31	31
Organisation	Corrélation de Pearson	-,028	1	,519**	,156
	Sig. (Bilatérale)	,883		,003	,401
	N	31	31	31	31
Direction	Corrélation de Pearson	,172	,519**	1	,202
	Sig. (Bilatérale)	,354	,003		,276
	N	31	31	31	31
Contrôle	Corrélation de Pearson	,282	,156	,202	1
	Sig. (Bilatérale)	,124	,401	,276	
	N	31	31	31	31

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Avant de passer à la régression logistique on doit étudier la corrélation entre les différentes variables indépendantes. On voit qu'elles sont toutes corrélées avec un coefficient non significatif >0.05 sauf pour le cas entre organisation et direction où la signification est $=0.03$ mais le coefficient $=0.519$ ne dépasse pas les 70%

b. Régression logistique :

[Jeu_de_données1]
 C:\Users\TOP\Documents\000INFO\yasmine
 FIN13\yas12092021.sav

Tableau 43 : Récapitulatif de traitement des observations

Observations non pondérées ^a		N	Pourcentage
Observations sélectionnées	Incluses dans l'analyse	31	100,0
	Observations manquantes	0	,0
	Total	31	100,0
Observations non sélectionnées		0	,0
Total		31	100,0

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

a. Si la pondération est active, consultez la table de classification pour connaître le nombre total d'observations.

Tableau 44 : Codage de variable dépendante

Valeur d'origine	Valeur interne
Non succès	0
Succès	1

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Bloc 0 : Bloc de début

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Tableau 45 : Table de classification ^{a,b}

	Observé	Prévisions			
		A1.7Succes		Pourcentage correct	
		Non succès	Succès		
Pas 0	A1.7Succes	0	7	,0	
	Non succès	0	24	100,0	
	Pourcentage global			77,4	

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

a. La constante est incluse dans le modèle.

b. La valeur de coupe est ,500

Tableau 46 : Variables de l'équation

	B	E. S	Wald	Ddl	Sig.	Exp(B)
Pas 0 Constante	1,232	,430	8,228	1	,004	3,429

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Tableau 47 : Variables absentes de l'équation

			Score	Ddl	Sig.
Pas 0	Variables	Planification	2,881	1	,090
		Organisation	9,860	1	,002
		Direction	,334	1	,563
		Cobtrôle	,732	1	,392
	Statistiques générales		14,010	4	,007

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Bloc 1 : Méthode = Introduction

Tableau 48 : Tests composites des coefficients du modèle

		Khi-deux	Ddl	Sig.
Pas 1	Pas	16,906	4	,002
	Bloc	16,906	4	,002
	Modèle	16,906	4	,002

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Tableau 49 : Récapitulatif des modèles

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Pas	Log de vraisemblance -2	R-deux de Cox et Snell	R-deux de Nagelkerke
1	16,212 ^a	,420	,640

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

a. L'estimation s'est arrêtée à l'itération numéro 7, car le nombre de modifications des estimations du paramètre est inférieur à ,001.

Tableau 50 : Table de classification^a

	Observé		Prévisions		
			A1.7Succes		Pourcentage correct
			Non succès	Succès	
Pas 1	A1.7Succes	Non succès	4	3	57,1
		Succès	1	23	95,8
	Pourcentage global				87,1

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

a. La valeur de coupe est ,500

Tableau 51 : Variables de l'équation

		B	E. S	Wald	Ddl	Sig.	Exp(B)
Pas 1 ^a	Planification	-1,934	1,180	2,684	1	,101	,145
	Organisation	2,735	1,205	5,150	1	,023	15,406
	Direction	- 2,148	2,052	1,096	1	,295	,117
	Contrôle	-,362	1,155	,098	1	,754	,696
	Constante	2,690	2,368	1,290	1	,256	14,733

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

a. Introduction des variables au pas 1 : Planification, Organisation, Direction, Contrôle.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Interprétations du résultat :

D'après le tableau du codage des variables dépendantes on voit que :

- Le 1 représente le succès.
- Le 0 représente le non succès.

Au niveau du bloc 0 début :

Le traitement est fait sans variable indépendante dans le tableau de classification on voit que SPSS a mis les 7 non succès dans la partie des succès vu que les succès étaient importants (26/31) : et a estimé un taux précision de réussite = $(24+0) / (24+0+7+0) = 24/31 = 77,4\%$ avec une constante de régression logistique $B=1,232$ et un résultat significatif $\text{sig}=0.04 < 0.05$.

Le modèle non nul Au niveau du bloc 1 :

Il s'agit de déterminer les chances qu'une entreprise agro-alimentaire prise au hasard, être en succès.

Compte tenu de ses caractéristiques

$$\text{Logit(succes)} = b_0 + b_1 * \text{planificaton} + b_2 * \text{Organisation} + b_3 * \text{Direction} + b_4 * \text{Contrôle}$$

Nous avons inclus toutes les variables (**Planification, Organisation, Direction et Contrôle**) que SPSS a analysé une à une.

L'indicateur de Signification Khi-deux vaut 16,906 avec un degré de liberté 4 (le nombre de variables incluses dans l'étude) est significatif vaut 0.002 Est inférieur à 0.005 donc la faite d'inclure ces variables dans l'étude augmente significativement la qualité du modèle (on conclut que Collectivement les prédictions affectent la chance à la réussite).

On peut même apprécier la qualité du modèle en regardant le coefficient de détermination R-deux compris entre 42,0% et 64,0%.

Avec ce nouveau modèle on voit que SPSS a produit une nouvelle table de classification avec un taux de précision = $(24+3) / (24+3+3+1) = 27/31 = 87,1\%$ qui supérieur à 77,4%.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Donc On rejette l'Hypothèse H0 et on accepte l'Hypothèse H1 Donc il existe une relation entre le succès et la motivation et son équation est la suivante :

Et son équation est :

$$\text{logit}(\text{succès}) = -1,934 * \text{planificaton} + 2,735 * \text{Organisation} - 2,148 * \text{Direction} + 2,690 - ,362 * \text{Contrôle}$$

➤ Hypothèse Secondaire :

1. **Hypothèse 01 :** La motivation, la rémunération, les primes et l'amélioration des conditions de travail sont des sources essentielles de la motivation pour que le manager puisse atteindre et dépasser les objectifs qu'il s'est fixés.
2. **Hypothèse 00 :** La motivation n'a pas un impact pour atteindre et dépasser les objectifs fixés

Résultat SPSS :

Régression logistique

Tableau 52 : Récapitulatif de traitement des observations

Observations non pondérées ^a		N	Pourcentage
Observations sélectionnées	Incluses dans l'analyse	31	100,0
	Observations manquantes	0	,0
	Total	31	100,0
Observations non sélectionnées		0	,0
Total		31	100,0

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

a. Si la pondération est active, consultez la table de classification pour connaître le nombre total d'observations.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Tableau 53 : Codage de variable dépendante

Valeur d'origine	Valeur interne
Non succès	0
Succès	1

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Tableau 54 : Codages des variables catégorielles

		Fréquence	Codage de paramètre
			(1)
O2.9motivation_adopt ee	Non	5	1,000
	Oui	26	,000

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Bloc 0 : Bloc de début

Tableau 55 : Table de classification ^{a,b}

	Observé		Prévisions		
			A1.7Succes		Pourcentage correct
			Non succès	Succès	
Pas 0	A1.7Succes	Non succès	0	7	,0
		Succès	0	24	100,0
	Pourcentage global				77,4

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

a. La constante est incluse dans le modèle.

b. La valeur de coupe est ,500

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Tableau 56 : Variables de l'équation

	B	E.S	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Pas 0 Constante	1,232	,430	8,228	1	,004	3,429

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Tableau 57 : Variables absentes de l'équation

			Score	ddl	Sig.
Pas 0	Variables	O2.9motivation_adoptee(1)	11,243	1	,001
	Statistiques générales		11,243	1	,001

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Bloc 1 : Méthode = Introduction

Tableau 58 : Tests composites des coefficients du modèle

		Khi-deux	ddl	Sig.
Pas 1	Pas	9,517	1	,002
	Bloc	9,517	1	,002
	Modèle	9,517	1	,002

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

Tableau 59 : Récapitulatif des modèles

Pas	Log de vraisemblance -2	R-deux de Cox et Snell	R-deux de Nagelkerke
1	23.601 ^a	,264	,403

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

a. L'estimation s'est arrêtée à l'itération numéro 5, car le nombre de modifications des estimations du paramètre est inférieur à ,001.

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Tableau 60 : Table de classification

	Observé		Prévisions		
			A1.7Succes		Pourcentage correct
			Non succès	Succès	
Pas 1	A1.7Succes	Non succès	4	3	57,1
		Succès	1	23	95,8
	Pourcentage global				87,1

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

a. La valeur de coupe est ,500

Tableau 61 : Variables de l'équation

	B	E.S	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Pas 1 ^a O2.9motivation_adoptee (1)	-3,423	1,275	7,203	1	0,007	,033
Constante	2,037	,614	11,011	1	,001	7,667

Source : Notre enquête d'après les données de SPSS.

a. Introduction des variables au pas 1 : O2.9motivation_adoptee.

Interprétations du résultat :

D'après le tableau du codage des variables dépendantes on voit que :

- Le 1 représente le succès.
- Le 0 représente le non succès.

Au niveau du bloc 0 début :

Le traitement est fait sans variable indépendante

Dans le tableau de classification on voit que SPSS a mis les 7 non succès

Dans la partie des succès vu que les succès étaient importants (26/31) :

Et a estimé un taux de réussite= $(24+0) / (24+0+7+0) = 24/31 = 77,4\%$

Avec une constante B=1,232 et un résultat significatif sig=0.04<0.05.

Au niveau du bloc 1 début :

Le traitement est fait sans variable indépendante : Dans notre cas Motivation adoptée.

Le test Khi-deux utilisé dans notre cas (qui est non paramétrique : prend soit 0 ou 1)

Est égal à 9,517 avec un degré de liberté dll=1 (nombre de variables indépendantes)

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Et il est aussi significatif $\text{sig} = 0.002 < 0.05$.

On remarque que les succès ont augmenté :

Et a estimé un taux de réussite = $(24+3) / (24+3+3+1) = 27/31 = 87,1\%$

Avec un R-deux compris entre 26,4% et 40,3%

Avec une constante $B = 3,423$ et un résultat significatif $\text{sig} = 0.007 < 0.05$.

Donc On rejette l'Hypothèse H_0 et on accepte l'Hypothèse H_1 Donc il existe une relation

Entre le succès et la motivation et son équation est la suivante :

$$\text{Logit}(\text{succès}) = 2,037 - 3,423 * \text{Motivation adoptée}$$

Qui explique que si la motivation augment d'une unité le succès augmenté de 30 fois.

3. Résultats :

Hypothèse 1 : La réussite d'une entreprise nécessite la mise en place d'un système de management assez efficace.

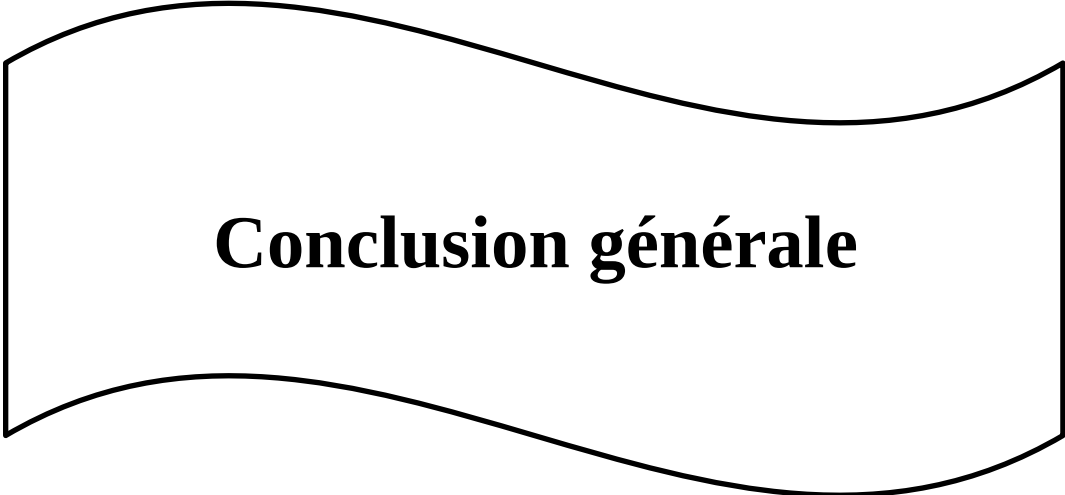
Hypothèse 2 : La motivation, la rémunération, les primes et l'amélioration des conditions de travail sont des sources essentielles de la motivation pour que le manager puisse atteindre et dépasser les objectifs qu'il s'est fixés.

Hypothèses	Résultats
La réussite d'une entreprise nécessite la mise en place d'un système de management assez efficace.	Confirmé
La motivation, la rémunération, les primes et l'amélioration des conditions de travail sont des sources essentielles de la motivation pour que le manager puisse atteindre et dépasser les objectifs qu'il s'est fixés.	Confirmé

Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen

Conclusion :

Pour le besoin de notre recherche, on a mené une étude sur 32 entreprises relevant du domaine agroalimentaire dans la wilaya de Tlemcen. Ces entreprises possèdent divers statuts juridiques : SARL, EURL, à travers cette étude, on a pu découvrir les difficultés managériales auxquelles ces entreprises sont opposées. On a aussi découvert les stratégies adoptées par les entreprises. La plupart d'entre eux sont PME, PRIVE et familiales. La fonction du management dans ces entreprises se focalisent essentiellement sur les fonctions de production et ressources humaine. L'ensemble de ces entreprises adoptent des politiques de motivation par rémunération et par les primes. Ces entreprises exercent un pouvoir autoritaire. En outre, toutes ces entreprises appliquent un processus de management d'hygiène. D'un autre côté, les difficultés que ces entreprises trouvent sont dans le service marketing qui est inexistante dans la wilaya de Tlemcen. Enfin, d'après les résultats qu'on a trouvés, il est primordial d'appliquer et suivi le processus de management tel que la planification, l'organisation, la direction et le contrôle pour la réussite d'une entreprise.



Conclusion générale

Conclusion générale

Après avoir été interrogés et avoir fait une analyse approfondie dans le but de répondre à la problématique principale. « Quelles sont les différents pratiques du management dans les entreprises agroalimentaires en Algérie ? et quelles sont leurs difficultés ? » on a pris 31 entreprises dans la willaya de Tlemcen parmi 47200 entreprises algériennes.

Pour étudier le management des entreprises agroalimentaires en Algérie on a cerné tout un chapitre pour les fondamentaux du management les plus importants : planification, organisation, direction et contrôle on a donné un aperçu sur les entreprises agroalimentaires en Algérie, tel que le processus du management d'hygiène, les caractéristiques des entreprises agroalimentaires ainsi le management et la stratégie de ces entreprises

Cette recherche a été menée de deux manières : premièrement, nous avons effectué un stage à la SARL Produits Laitiers El Nadjah Maghnia, qui a commencé ses activités en 2002, afin de mieux comprendre les différentes pratiques de management au sein de l'entreprise ; deuxièmement, nous avons étudié le management des entreprises algériennes en leur posant des questions.

Nous avons donc dressé une série des principales conclusions de ce projet, ainsi que des conseils de dirigeants algériens sur la manière d'améliorer la gestion des affaires et de mieux diriger leurs entreprises :

- ✓ Minoterie : augmentation du quota attribuer par l'état afin de produire plus « travailler mieux » et en Aliment : marché de monopole de la matière première (fixation de prix et de disponibilité sans négociation)
- ✓ Relever le niveau de formation des employés en management
- ✓ Disposer des contrôleurs au niveau d'entreprise
- ✓ Il faut avoir une stratégie à moyen terme et à long terme
- ✓ Il faut de ressources humaines de qualité pour atteindre les objectifs fixés
- ✓ Elaborer un plan stratégique pour atteindre l'objectif car on ne peut pas imaginer une entreprise sans plan stratégique
- ✓ Reconsidérer la mesure de la performance que des réunions régulières de coordination au niveau de la Direction et des zones soient systématisées

Conclusion générale

- ✓ Devoirs et responsabilités : Chefs de Direction/Zone
- ✓ L'état doit subventionner le management des entreprises
- ✓ Établit les couts de revient
- ✓ Assurer le bon fonctionnement de l'organisation
- ✓ Un effort d'équipe est nécessaire pour le succès d'une entreprise. Si l'entreprise veut atteindre des objectifs précis dans un an, deux ans ou cinq ans, tout le monde doit travailler ensemble dans ce sens et être conscient de ce que l'on attend de lui.
- ✓ Un contrôle des options disponibles et la sélection d'une stratégie optimale compatible avec le domaine d'activité et les objectifs fixés
- ✓ Fournir les informations nécessaires pour évaluer la stratégie de l'entreprise ainsi que son mode d'application à la direction générale.

Au niveau de management, les institutions de l'industrie alimentaire doivent investir dans les ressources humaines en améliorant les compétences par la formation et le conseil, en particulier celles liées à la gestion d'entreprise, et en fournissant des compétences et de l'expertise. Ils doivent également élaborer de nouvelles stratégies de marketing fondées sur la responsabilité sociale.

Afin d'atteindre les objectifs de développement à long terme, les institutions de l'industrie alimentaire doivent passer à une économie circulaire dans laquelle elles cherchent à reconstituer le capital, même s'il s'agit de capital humain naturel, et à améliorer le rendement des ressources en faisant tourner les produits, les composants et les minéraux de manière continue.

Pour résumer notre projet, le management est la meilleure réponse aux exigences du monde des affaires, dominé par l'élément économique de la maximisation du profit au moindre coût.

En raison de son implication dans l'assemblage de ses fonctions et activités, le management joue désormais un rôle essentiel dans les entreprises.

Dans le cas des entreprises, le système de management idéal est lié aux objectifs de l'entreprise, ainsi qu'à sa structure et à son domaine d'activité.

Grâce à ses compétences en matière de management et à ses capacités de prise de décision, le manager est devenu une figure centrale au sein des organisations.

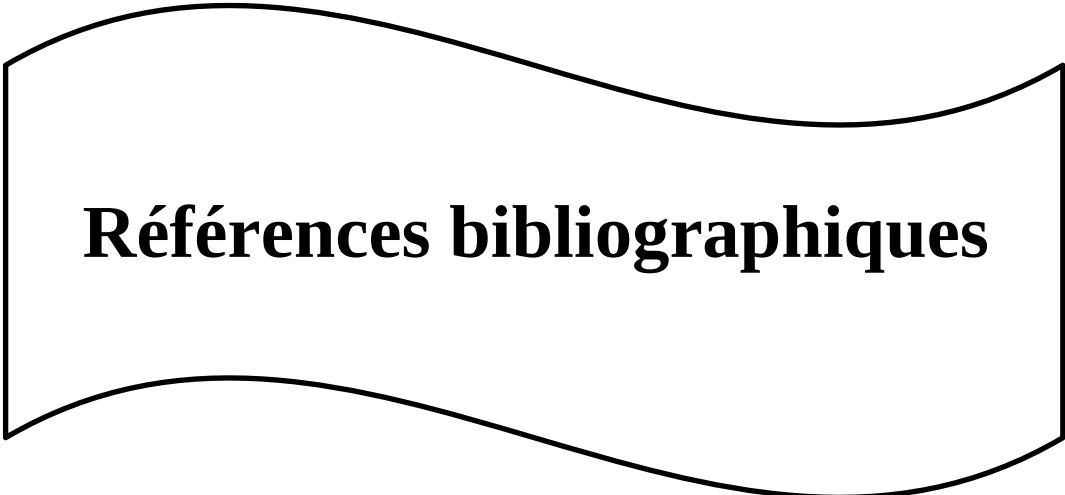
Conclusion générale

Mon point de vue on doit sensibiliser les responsables d'entreprise pour l'application du management, bien gérer son entreprise, c'est imposer une structure organisationnelle stricte et adaptée au fonctionnement de chaque entreprise pour une meilleure gestion. Autrement dit, La gestion d'une entreprise implique la mise en œuvre d'une stratégie efficace pour atteindre divers objectifs.

Voie de recherche :

La difficulté de la recherche du sujet ouvre la porte à d'autres recherches futures, ce qui donne du poids à l'étude que nous avons menée, qui s'est concentrée uniquement sur l'application de la gestion dans les entreprises agroalimentaires en Algérie et delà d'autres étude peuvent :

- Comment dépasser les difficultés managériales et améliorer la situation managériale
- Il est souhaitable d'étudier les fondamentaux du management au sein des entreprises agroalimentaires dans la willaya de Tlemcen.
- D'étudier le management d'autres entreprises agroalimentaires dans d'autres willaya pour que puisse évaluer le management en Algérie.



Références bibliographiques

Références bibliographiques

Ouvrages :

1. F. BRULHART et C. FAVOREU, « Livre management des entreprises », édition DUNOD, 256 pages.
2. P. ROUSSEL, la motivation au travail-concept et théories, paris, édition DUNOD.
3. AGUILAR MICHUEL, l'art de motiver, paris, édition DUNOD, 2009, 200 pages
4. Pdf « introduction au management », 2018/2019.
5. L. MALASSIS : économie agro-alimentaire. Tome 1 : économie de la consommation et de la production agroalimentaire. Edition Cujas, paris, 1979, 402 pages
6. L. MALASSIS, Louis et Gérard GHERSI. « Initiation à l'économie agro-alimentaire », édition HATIER, Paris, (1992), 335 pages.
7. الدكتور شبيخي كمال " التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر / المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح". دار النشر الجامعي الجديد، سنة 2021. 260 صفحة.
8. JENJE Jean, PDF « Planification Stratégique ».

Articles et autres :

1. Alsène, E., & Pichault, F. La coordination au sein des organisations : éléments de recadrage conceptuel. (2007).
2. Zerrouki. Mohamed Amine, « culture d'entreprise et motivation des salariés », 2010-2011, p150
3. Pillet, Maurice. "MBA : L'essentiel du management par les meilleurs professeurs." (2008), p390.
4. Delmond, Marie-Hélène, Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, and Pierre-Laurent Bescos. *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. 2002.
5. LORINOL, méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation, 2003, et MOTOWILDOS. J, « Job performance », dans Handbook of psychology, Industriel and organisational psychology, vol.12, 2003.
6. Cours d'entreprenariat, Prof. Rachid ZAMMAR, Année universitaire 2011-2012.
7. Cours de gestion des entreprises, 2 LMD SFC.
8. Cours « Hygiène en industries agro-alimentaires ». Enseignante : Mme Tabti M.

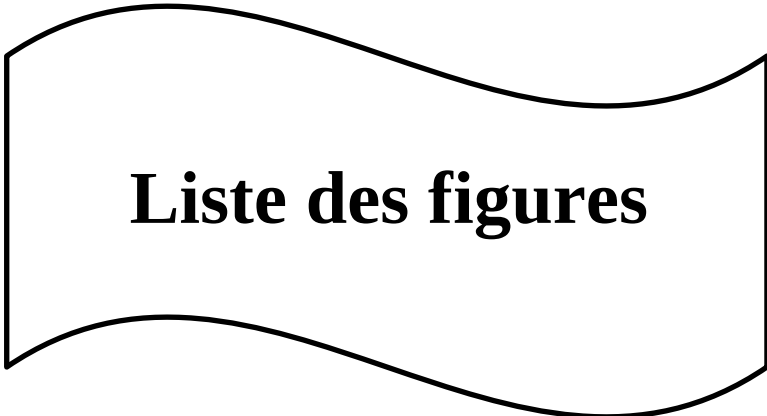
Références bibliographiques

Thèses et mémoires :

1. Zid, Rim. "Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions." (2006), 177 pages.
2. Bendallali Zahra et Izouaouene Taous « Les défis d'importation et d'exportation de l'industrie agroalimentaire algérienne face à la crise : Etude de cas dans la wilaya de Bejaia », 126 pages.

Site internet :

1. <http://sabbar.fr/management/les-styles-de-direction>. Consulté le 10/06/2021.
2. https://www.mareyeurs.org/site_GBPH/processus_de_management.html. Consulté le 10/06/2021.
3. Babouche Yacine. (Décembre 2017) ce que l'Algérie a importé et exporté pendant les dix premiers mois de l'année. TSA. [En ligne] Disponible sur : (<https://www.tsaalgerie.com/ce-que-lalgerie-a-importe-et-exporte-durant-lesdix-premiers-mois-delannee/>) Consulté le 23/06/2021.



Liste des figures

Liste des figures

N° de figure	Intitulée	Page
Figure 01	Etapes de la procédure budgétaire	17
Figure 02	Théorie de MASLOW	23
Figure 03	La dynamique de base du contrôle de management	31
Figure 04	Position fonctionnelle	33
Figure 05	Position d'état-major	34
Figure 06	Les principaux produits alimentaires importés durant le mois de janvier 2017/2018	48
Figure 07	Répartition des répondants selon l'Age d'entreprise	82
Figure 08	Répartition des répondants selon la forme juridique d'entreprise	84
Figure 09	Répartition des répondants selon la nature juridique	85
Figure 10	Répartition des répondants selon la taille d'entreprise	86
Figure 11	Répartition des répondants selon la branche agroalimentaire	87
Figure 12	Répartition des répondants selon le plan de gestion	88
Figure 13	Répartition des répondants selon le budget fonctionnel	89
Figure 14	Répartition des répondants selon les types de budgets	90
Figure 15	Répartition des répondants selon la fonction du management	92
Figure 16	Répartition des répondants selon la politique de motivation	93
Figure 17	Répartition des répondants selon le type de motivation	94
Figure 18	Répartition des répondants selon le plan de formation	95
Figure 19	Répartition des répondants selon la formation en management	96
Figure 20	Répartition des répondants selon le souhait des employés pour se former en management	97
Figure 21	Répartition des répondants selon le changement dans l'entreprise	98
Figure 22	Répartition des répondants selon la gestion des changements	100
Figure 23	Répartition des répondants selon le style de commandement dans l'entreprise	101
Figure 24	Répartition des répondants selon le pouvoir de décision dans l'entreprise	102

Liste des figures

Figure 25	Répartition des répondants selon le degré de nouveauté des produits dans l'entreprise	103
Figure 26	Répartition des répondants selon le type d'innovation	104
Figure 27	Répartition des répondants selon les conflits dans l'entreprise	105
Figure 28	Répartition des répondants selon la gestion des conflits dans l'entreprise	106
Figure 29	Répartition des répondants selon le contrôle de management dans l'entreprise	107
Figure 30	Répartition des répondants selon les outils de mesures de contrôle	109
Figure 31	Répartition des répondants selon les types de contrôle exercés dans l'entreprise	110
Figure 32	Répartition des répondants selon la satisfaction du système d'évaluation dans l'entreprise	111
Figure 33	Répartition des répondants selon la réception des subventions de la part de l'état	112
Figure 34	Répartition des répondants selon le processus de management d'hygiène suivi	114
Figure 35	Répartition des répondants selon la réponse du processus d'hygiène aux normes	115
Figure 36	Répartition des répondants selon les niveaux des difficultés managériale	116
Figure 37	Total au niveau de toutes les entreprises	118



Liste des tableaux

Liste des tableaux

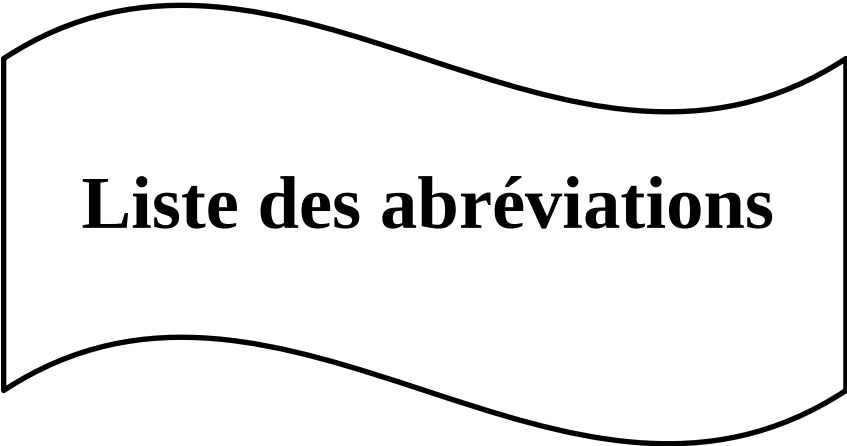
N° de tableau	Intitulé	Page
Tableau 01	Le classement des six grandes entreprises agroalimentaires mondiales selon leur chiffre d'affaires (en milliards de dollars)	49
Tableau 02	Terres utilisées pour l'agriculture	51
Tableau 03	Les principaux produits alimentaires importés durant le mois de janvier 2017/2018	53
Tableau 04	Evolution des exportations alimentaire et exportations agricole	54
Tableau 05	Nombre des PME en Algérie en 2018	59
Tableau 06	Les entreprises agroalimentaires selon l'activité	63
Tableau 07	Développement des institutions de l'industrie agroalimentaire en Algérie de 1988 à 2018	64
Tableau 08	Nombre d'entreprise totale	83
Tableau 09	Nombre d'items du questionnaire	85
Tableau 10	Etude des variables dépendantes et indépendantes selon l'objectif et Items	86
Tableau 11	Test de CRONBACH	86
Tableau 12	Répartition des répondants selon l'Age d'entreprise	87
Tableau 13	Répartition des répondants selon la forme juridique d'entreprise	88
Tableau 14	Répartition des répondants selon la nature juridique	89
Tableau 15	Répartition des répondants selon la taille d'entreprise	90
Tableau 16	Répartition des répondants selon la branche agroalimentaire	91
Tableau 17	Répartition des répondants selon le plan de gestion	92
Tableau 18	Répartition des répondants selon le budget fonctionnel	93
Tableau 19	Répartition des répondants selon les types de budgets	94
Tableau 20	Répartition des répondants selon la fonction du management	96
Tableau 21	Répartition des répondants selon la politique de motivation	97
Tableau 22	Répartition des répondants selon le type de motivation	98
Tableau 23	Répartition des répondants selon le plan de formation	100

Liste des tableaux

Tableau 24	Répartition des répondants selon la formation en management	101
Tableau 25	Répartition des répondants selon le souhait des employés pour se former en management	102
Tableau 26	Répartition des répondants selon le changement dans l'entreprise	103
Tableau 27	Répartition des répondants selon la gestion des changements	104
Tableau 28	Répartition des répondants selon le style de commandement dans l'entreprise	106
Tableau 29	Répartition des répondants selon le pouvoir de décision dans l'entreprise	107
Tableau 30	Répartition des répondants selon le degré de nouveauté des produits dans l'entreprise	108
Tableau 31	Répartition des répondants selon le type d'innovation	109
Tableau 32	Répartition des répondants selon les conflits dans l'entreprise	110
Tableau 33	Répartition des répondants selon la gestion des conflits dans l'entreprise	111
Tableau 34	Répartition des répondants selon le contrôle de management dans l'entreprise	112
Tableau 35	Répartition des répondants selon les outils de mesures de contrôle	113
Tableau 36	Répartition des répondants selon les types de contrôle exercés dans l'entreprise	115
Tableau 37	Répartition des répondants selon la satisfaction du système d'évaluation dans l'entreprise	116
Tableau 38	Répartition des répondants selon la réception des subventions de la part de l'état	117
Tableau 39	Répartition des répondants selon le processus de management d'hygiène suivi	118
Tableau 40	Répartition des répondants selon la réponse du processus d'hygiène aux normes	119

Liste des tableaux

Tableau 41	Répartition des répondants selon les niveaux des difficultés managériale	120
Tableau 42	Total au niveau de toutes les entreprises	122
Tableau 43	Corrélations	125
Tableau 44	Récapitulatif de traitement des observations	126
Tableau 45	Codage de variable dépendante	126
Tableau 46	Variables de l'équation	127
Tableau 47	Variables absentes de l'équation	127
Tableau 48	Tests composites des coefficients du modèle	127
Tableau 49	Récapitulatif des modèles	127
Tableau 50	Table de classification ^a	128
Tableau 51	Variables de l'équation	128
Tableau 52	Récapitulatif de traitement des observations	130
Tableau 53	Codage de variable dépendante	131
Tableau 54	Codages des variables catégorielles	131
Tableau 55	Table de classification ^{a,b}	131
Tableau 56	Variables de l'équation	132
Tableau 57	Variables absentes de l'équation	132
Tableau 58	Tests composites des coefficients du modèle	132
Tableau 59	Récapitulatif des modèles	132
Tableau 60	Table de classification	133
Tableau 61	Variables de l'équation	133



Liste des abréviations

Liste des abréviations

ISO : l'Organisation internationale de normalisation.

HACCP: Hazard Analysis Critical Control Point

PRPO : Pré-Requis Opérationnels

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SPA : Société Par Actions

SNC : Société en Nom Collectif

SA : Société Anonyme

EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

SCS : Société en Commandite Simple

PME : Petite et Moyenne Entreprise

GE : Grande Entreprise

OAIC : Office Algérien des Professions Céréales

EPIC : Établissement public à caractère industriel et commercial

SNC : Société Nationale des usines de semoule, farine, pâte, et couscous.

Annexes

Annexe n°01 :



Nom du Produit :

Réf. :

161

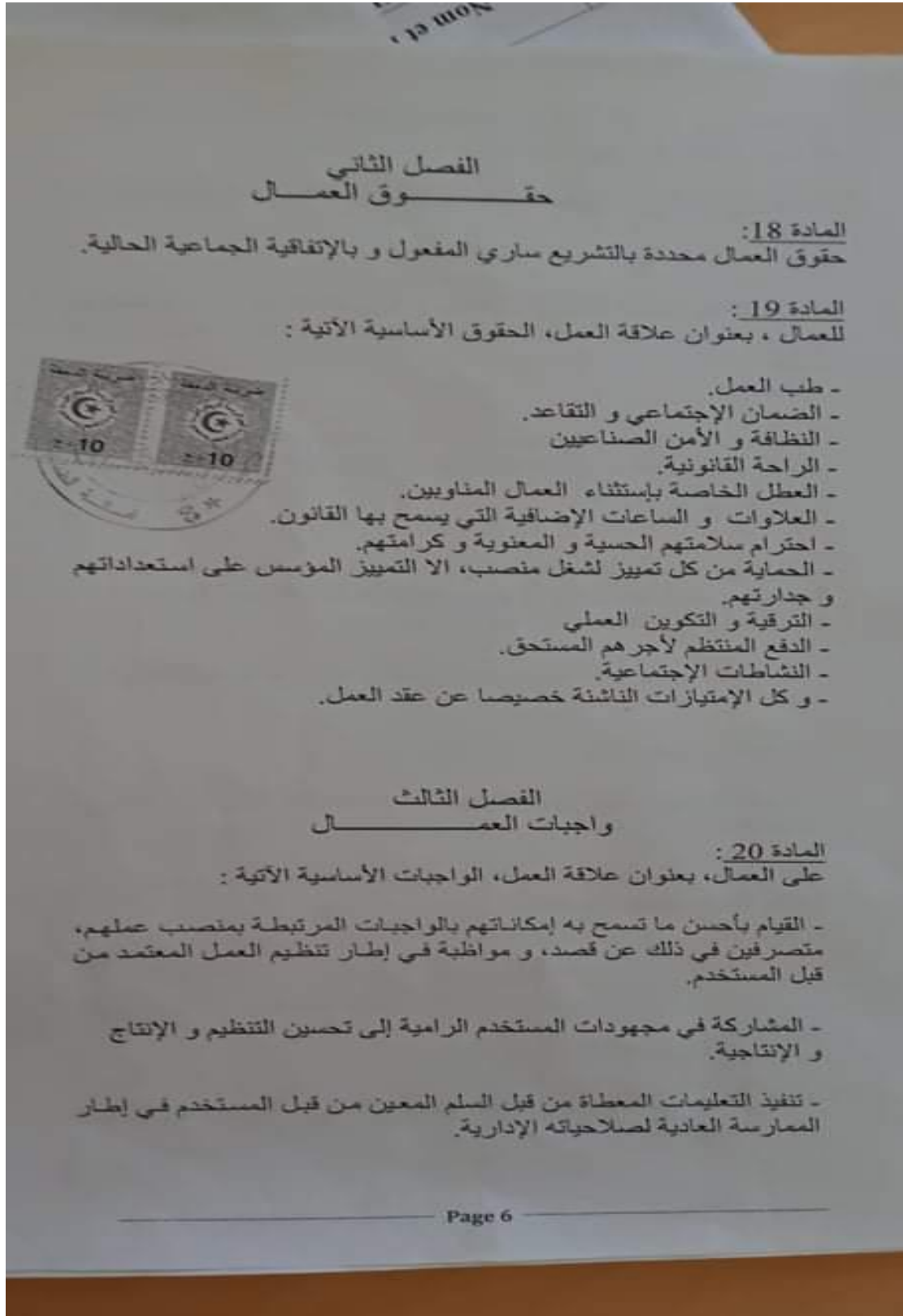
Annexe n°03 :

162

Annexe n°04 :

163

Annexe n°05 :



Annexe n°06 :

Questionnaire d'enquête

Cette enquête est réalisée dans le cadre d'une préparation d'un mémoire de Master en Management auprès des responsables d'entreprises agroalimentaires algériennes. Celle-ci vise principalement de connaître les spécificités du management des entreprises agroalimentaires et aux difficultés managériales auxquelles elles sont confrontées. À cet effet, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir remplir et cocher les réponses qui vous correspondent.

Ce questionnaire est totalement Anonyme, et les données récoltées à la suite de votre participation seront utilisées à des fins purement scientifiques.

I. Identification de l'entreprise :

Code Entreprise :

1. Depuis combien de temps votre entreprise est-elle en activité ?

- ☐ - 3 ans
- ☐ De 3 à 5 ans
- ☐ De 5 à 10 ans
- ☐ + 10 ans

2. Quelle est la forme juridique de votre entreprise ?

- ☐ EURL
- ☐ SARL
- ☐ SNC
- ☐ SPA
- ☐ Autres (à préciser)

3. Quelle est la nature juridique de votre entreprise ?

- ☐ Publique
- ☐ Privé
- ☐ Mixte

Annexes

☐ Autres (à préciser)

4. Quelle est la taille de votre entreprise ?

- ☐ Grande entreprise (+ 250 employés)
- ☐ Moyenne entreprise (50 à 249 employés)
- ☐ Petite entreprise (10 à 49 employés)
- ☐ Micro entreprise (1 à 9 employés)
- ☐ Autres (à préciser)

5. Dans quelle branche agroalimentaire êtes-vous spécialisée ?

- ☐ La fabrication des produits à base de céréales
- ☐ La fabrication des produits alimentaires élaborés : légumes, fruits, confiture, surgelé
- ☐ La fabrication des huiles, des corps gras et des margarines
- ☐ La fabrication sucrière
- ☐ L'industrie de la viande
- ☐ La fabrication des produits laitiers
- ☐ L'eau minérale et boissons
- ☐ Autres (à préciser)

II. Evaluation du management des entreprises :

6. Quelle est le degré de succès de votre entreprise ?

- ☐ Faible
- ☐ Moyen
- ☐ Elevé

Planification

7. Quel type de plan de gestion adoptez-vous ?

- ☐ Plan stratégique
- ☐ Plan opérationnel
- ☐ Les deux
- ☐ Autres (à préciser)

8. Elaborez-vous un budget fonctionnel ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

9. Quelles sont les types de budgets que vous élaborez ?

- ☐ Budget d'approvisionnement
- ☐ Budget de trésorerie
- ☐ Budget personnel
- ☐ Budget de production
- ☐ Autres (à préciser)

Organisation

10. Est-ce que l'entreprise adopte une politique de motivation en faveur des employés ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

11. Si oui, les quelles de ces propositions ?

- ☐ Rémunération
- ☐ Les primes
- ☐ Amélioration des conditions de travail
- ☐ Autres (à préciser)

Direction

12. Sur quelle fonction est concentrée le management que vous exercez ?

- ☐ Ressources humaines
- ☐ Production
- ☐ Commercial
- ☐ Finance
- ☐ Marketing
- ☐ Autres (à préciser)

Annexes

13. Est-ce que vous élaborez un plan de formation ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

14. Vos employés sont-ils formés en management ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

15. Si non, souhaitent-ils se former en management ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

16. Est-ce qu'il y a un changement dans votre entreprise ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

17. Comment gérer-vous les changements que vous exercez ?

- ☐ Proposer les plans de formation
- ☐ Donner une vision claire
- ☐ Lever les résistances individuelles
- ☐ Autres (à préciser)

18. Quelle est le style de commandement dans votre entreprise ?

- ☐ Style autoritaire
- ☐ Style consultatif
- ☐ Style participatif
- ☐ Style paternaliste
- ☐ Autres (à préciser)

19. Le pouvoir de décision dans votre entreprise est :

- ☐ Autoritaire
- ☐ Collectif
- ☐ Autres (à préciser)

20. Quelle est le degré de nouveauté des produits dans votre entreprise ?

- ☐ Faible
- ☐ Moyen
- ☐ Elevé

21. Quel est le type d'innovation que vous faites ?

- ☐ Produit
- ☐ L'ouverture a de nouveau marché
- ☐ Le renouvellement des matières premières
- ☐ Autres (à préciser)

22. Est-ce qu'il y a des conflits dans votre organisme ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

23. Si oui, comment gérez-vous les conflits au sein de votre entreprise ?

- ☐ Négociation
- ☐ Collaboration
- ☐ Médiation
- ☐ Arbitrage
- ☐ Autres (à préciser)

Contrôle

24. Y a -t-il un contrôle de management dans votre entreprise ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

25. Si oui, quelles sont les outils de mesures de contrôle ?

- ☐ La comptabilité générale
- ☐ Le contrôle budgétaire
- ☐ Le tableau de bord
- ☐ La comptabilité analytique

Annexes

☐ Autres (à préciser)

26. Quelles sont les types de contrôle que vous exercez ?

- ☐ Contrôle anticipé
- ☐ Contrôle correctif
- ☐ Contrôle préventif
- ☐ Autres (à préciser)

27. Est-ce que vous êtes satisfait du système d'évaluation de performance mis en place dans l'organisme ?

- ☐ Très satisfait
- ☐ Satisfait
- ☐ Peu satisfait
- ☐ Pas du tout satisfait

28. Est-ce que vous recevez des subventions au niveau de management de la part de l'état ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

29. Si oui, quel type de subvention recevez-vous ?

- ☐ Exploitation
- ☐ Investissement
- ☐ Exportation
- ☐ Autres (à préciser)

30. Quelle est le processus de management d'hygiène que vous suivez ?

- ☐ Hygiène du personnel
- ☐ Hygiène des locaux de stockage
- ☐ Hygiène de transport et entreposage
- ☐ Hygiène d'équipements
- ☐ Autres (à préciser)

Annexes

31. Est-ce que votre processus de management d'hygiène répond aux normes à la réglementation ?

☐ Oui

☐ Non

32. Sur quels niveaux se trouve les difficultés managériales auxquelles vous êtes confrontées ?

☐ Ressources humaines

☐ Marketing

☐ Financement

☐ Autres (à préciser)

33. Quelles sont vos propositions afin de surmonter ces difficultés ?

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

Merci par avance de votre participation

Annexes

Annexe n°07 :

Liste des entreprises

Raison sociale	TEL	Email	Activité
SARL BOUBLENZA AGROALIMENTAIRE ET PRODUITS AGRICOLE	05 60 93 69 06	sarl.boublenza.bak@gmail.com	Production de dérivés de la caroube / exportation de produits agroalimentaires
EURL EL HADJA HUILERIE ET CONSERVATION	05 55 26 91 33	eur_l_elhadja@hotmail.com	Transformation et conservation des légumes et fruits
SARL NOUJOOM	0770 82 04 08	kerzabiabderrazak@yahoo.fr	Transformation et conservation des légumes et fruits
SPA EAUX MINERALES MANSOURAH	043 21 46 27	em_mansourah@yahoo.fr	Productive et Commercialisation d'eau minérale
SARL AFRICAFAE	043 40 46 46	contact@afrikafe-dz.com	Préparation du café et thé (Torréfaction de café)
EURL FEISTINA	07 71 16 85 96	momed1984@live.fr	Préparation du café et thé (Torréfaction de café)
SARL MOULIN SENOUCI	043 35 13 74	liliaprofes@gmail.com	Minoterie
SARL AL ALF	043 59 15 15	elalf@groupekherbouche.com	Fabrication d'aliments de Bétail
SARL DAR DMANA	05 50 30 79 32	dardmana@hotmail.fr	Accoupage Industriel des volailles et œufs à couvrir (poussins), Production industrielle d'aliments de volaille et de bétail.
SARL MOULIN MAGHREB	043 27 28 25	moulinsmaghreb@yahoo.fr	Minotrie
TOUMOUR EL JANNA	07 71 53 53 49	tarikzine122@gmail.com	Exportation de produits Agricultures Alimentaire
SARL ESSADA	05 50 94 02 39	es.ssaada.dz@outlook.fr	Exportation des produits agro alimentaires
HOTEL IBIS	043 98 10 10	h6583@accor.com	Hôtel avec restaurant

Annexes

EURL FUNDOK EL HAOUD EL KABIR	043 41 49 89	hotelgrandbassin@gmail.com - contact@gbhotel.dz	Hôtel avec restaurant (touristique ou non)
SARL EQUINOXE KAZI	043 41 73 60	contact@restaurant-equinoxe.com	Restaurant
HALIB EL NADJAH MAGHNIA	/	/	LAIT
HALIB EL FAJR MAGHNIA	/	/	LAIT
HALIB HIDRA MAGHNIA	/	/	LAIT
CONCERVATION LEGUMES ET FRUIT « HEDI » MAGHNIA	/	/	Conservation légumes et fruits
MANSOURA EAU MINERALE Tlemcen	/	/	Eau minérale
L'EXCUSE BOISSON GAZEUSE TLEMCEN	/	/	Boisson gazeuse
BELGAID BOISSON GAZEUSE TLEMCEN	/	/	Boisson gazeuse
EL WIDJDAN CHOCOLAT TLEMCEN	/	/	Chocolat
CAFE BEN BRICK TLEMCEN	/	/	Café
HOTEL IZZU MAGHNIA	/	/	Hôtel
HOTEL EL WIAM MAGHNIA	/	/	Hôtel
HOTEL TAFNA MAGHNIA	/	/	Hôtel
MOULIN SOUSIMI TLEMCEN	/	/	Farine et céréale
SOGDA HUILES ET CORPS GRAS	/	/	Huiles et corps gras
MOULIN D'OLIVES TLEMCEN	/	/	Olives

Annexe n°08 :

```

RELIABILITY
/VARIABLES=A1.2creation_entreprise A1.3forme_juridique
A1.4nature_juridique A1.5taille A1.6branches A1.7Succes
A1.8degre_de_succes P1.6plan_de_gestion P2.7elaboration_de_budget
P3.8type_de_budget O1.9motivation_adoptee O2.10type_de_motivation
D1.11fonction_concentre_management D2.12plan_de_formation
D3.13employe_forme_en_management D4.14souhait_de_former
D5.15existence_changement D6.16gestion_changement
D7.17style_de_commandement D8.18pouvoir_de_decision
D9.19degre_dinnovation D10.20type_innovation
D11.21existence_de_conflits D12.22gestion_de_conflits
C1.23existence_contrôle C2.24outil_de_contrôle C3.25type_de_contrôle
C4.26evaluation_performance C5.29processus_hygiene
C6.30processus_repond_norme C7.31difficulte_manageriales
C8.27existence_de_subvention

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

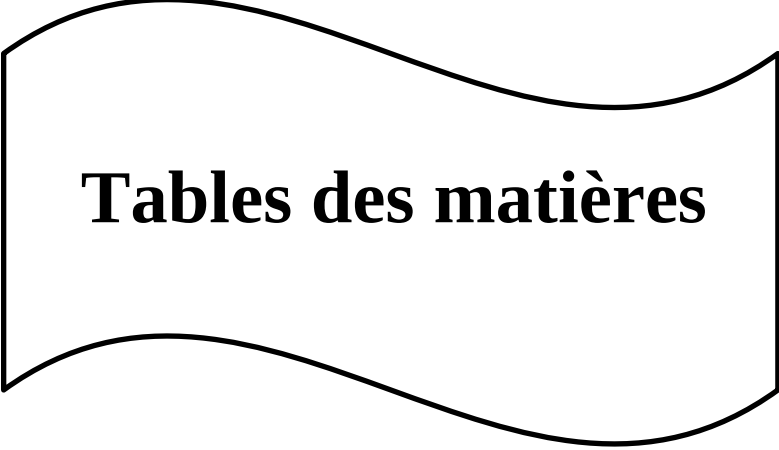
Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	24	49,0
	Exclue ^a	25	51,0
	Total	49	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,666	32



Tables des matières

Table des matières

<i>Remerciements :</i>	2
<i>Dédicaces :</i>	3
Sommaire :	5
Introduction générale	7
Chapitre I : Les fondamentaux du management des entreprises	13
Introduction :	14
Section 1 : L'entreprise	14
1. Définition de L'entreprise :	14
2. Les partenaires de l'entreprise :	15
3. Les fonctions d'entreprises :	15
3.1. La fonction de production :	16
3.2. La fonction commerciale :	16
3.3. La fonction achats et logistique :	16
3.4. Les acteurs du processus d'achat :	17
3.5. La fonction de comptabilité :	17
3.6. La fonction marketing et vente :	17
3.7. La fonction des ressources humains :	18
4. Les finalités des organisations :	18
5. Les objectifs d'entreprise :	18
5.1. Objectifs économiques :	18
5.2. Objectifs non économiques :	19
Section 2 : La planification d'entreprise	19
1. Planification stratégique :	19
1.1. Le processus de la planification stratégique :	20
1.2. Les conditions de réussite la planification stratégique :	20
2. La planification opérationnelle :	21
2.1. Le processus de la planification opérationnelle :	21
2.2. Techniques d'élaboration d'un plan d'action :	22
3. Elaboration budgétaire :	22
3.1. Les différents types de budget :	22
3.2. Processus d'élaboration du budget :	23
4. La relation entre la planification stratégique et opérationnelle :	23

Table des matières

Section 3 : L'organisation d'entreprise	24
1. La structure organisationnelle :.....	24
1.1. Type de structure :	24
1.1.1. Structure par Projet :.....	24
1.1.2. La structure en réseau :.....	24
1.1.3. La structure hiérarchique :.....	25
1.1.4. La structure fonctionnelle :	25
1.1.5. La structure divisionnelle :	25
1.1.6. La structure matricielle :	25
2. La coordination d'organisation :	26
2.1. Définition :.....	26
2.2. Mécanismes de coordination MINTZBERG :	26
3. La culture d'entreprise :.....	26
3.1. Les éléments de la culture d'entreprise :	26
Section 4 : Le processus managérial	28
1. La motivation :	28
1.1. Définition :.....	28
1.2. Les principales théories de motivation :	29
2. Le changement organisationnel :	32
2.1. Le processus de changement :	32
2.2. Type de changement :	32
3. L'innovation :	33
3.1. Définition :.....	33
3.2. Les étapes d'innovation :	33
4. Le conflit :	33
4.1. Le dépassement des conflits :	34
5. Le commandement :.....	35
5.1. Les styles de commandement :.....	35
6. Le pouvoir :.....	36
Section 5 : Le Contrôle des entreprises	36
1. Définition de contrôle :	37
2. Les objectifs de contrôle :	37
3. Les types de contrôle :.....	38
4. Les phases de contrôle :	38

Table des matières

5. Les outils du contrôle :	39
6. La place du contrôle de management dans l'organigramme :	39
6.1. Une position fonctionnelle.....	39
6.2. Une position d'état-major.....	40
7. Le contrôle de gestion pour aider la décision stratégique et à la mise en œuvre de la stratégie :	41
8. Le pilotage de la performance :	42
Conclusion :	42
Chapitre II : Les entreprises du secteur agroalimentaire en	44
Algérie.....	44
Introduction :	44
Section 1 : Le secteur agroalimentaire mondiale.....	45
1. Définition de secteur agroalimentaire :	45
2. L'économie agroalimentaire :	45
3. Aperçu général des entreprises agroalimentaires mondiale :	45
4. Les zones dominantes de la production mondiale :	46
5. Processus de management :	47
5.1. Les bonnes pratiques d'hygiène :	47
5.2. Les composantes de l'hygiène :	48
5.3. Présentation générale du système HACCP :	49
5.3.1. Définition.....	49
5.3.2. Objectifs :	50
5.3.3. Principes du système HACCP :	50
6. Maîtrise de la sécurité sanitaire des aliments :	50
7. Les grands groupes mondiaux de l'industrie agroalimentaire :	51
Section 2 : Aperçu général de secteur agroalimentaire en Algérie	52
1. Secteur agricole :	52
2. Politiques agricoles suivies en Algérie :	54
3. Les échanges commerciaux :	54
3.1. Les produits alimentaires importés en Algérie :	54
3.2. Les exportations de produits :	55
3.3. Les principaux fournisseurs de l'Algérie :	56
4. Structure de l'industrie agro-alimentaire en Algérie :	57
5. Programme d'aide dans le secteur agroalimentaire en Algérie :	57

Table des matières

5.1. Les lois de subvention :	58
Section 3 : Classification des entreprises.....	59
1. Classification selon la nature ou la forme juridique :.....	59
1.1. Les industries du secteur public :	59
1.1.1. Les industries publiques :	59
1.1.2. Les industries semi-publiques :	59
1.1.3. Les industries privées :	59
2. Classification des entreprises selon la nature ou le secteur d'activité.....	60
3. Classification des entreprises selon la dimension ou la taille :.....	61
3.1. Les petites et moyennes entreprises (PME) :	61
3.2. Caractéristiques des PME :	61
3.3. Les grandes entreprises :	62
3.4. La petite et moyenne exploitation :	62
3.5. Le petit et moyen commerce :	62
3.6. La petite et moyenne industrie :	63
Section 4 : Caractéristiques des entreprises agroalimentaires en Algérie	63
1. Les entreprises agroalimentaires :.....	63
2. Développement des entreprises de l'industrie agroalimentaire en Algérie :	65
3. Les entreprises publiques de l'industrie agroalimentaire :.....	66
4. Les entreprises privées de l'industrie agroalimentaire :	67
5. Les contraintes des entreprises agroalimentaires :	68
Section 5 : Management et stratégies des entreprises agroalimentaires	69
1. Les spécificités du fonctionnement des institutions de l'industrie alimentaire en Algérie :	70
1.1. Ressources financières pour les organisations de l'industrie alimentaire :	70
1.2. Ressources humaines pour les organisations de l'industrie alimentaire :	70
1.3. Marketing des entreprises agroalimentaires :	71
2. Le comportement des entreprises agroalimentaires :.....	71
3. Stratégies agricoles et alimentaires en Algérie :.....	72
3.1. Stratégie agricole :	72
3.2. Stratégie des entreprises agroalimentaires :	73
3.3. Stratégie Marathon :	73
3.4. Stratégie de Cevital :	73
3.5. Stratégie de groupe Goumidi :	73

Table des matières

3.6. Stratégie de Negaous :	74
4. Procédures d'accompagnement et de soutien :.....	74
Conclusion :.....	75
.....	76
Chapitre III : Evaluation du Management de quelques entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Tlemcen	76
Introduction :	77
Section1 : Présentation de l'entreprise	77
1. Identification la SARL HALIB ENNADJAH Maghnia :	77
2. Structure de l'entreprise :	77
3. La Direction Ressources Humaines (DRH)	78
3.1. Les différentes missions de DRH :	78
4. L'agro élevage :	79
5. L'approvisionnement :.....	80
6. Commercial :	80
7. L'activité de la SARL :	80
8. Produits fabriqués	81
9. Les producteurs de lait ou éleveurs :.....	81
10. Les centres de collecte :	81
11. Le transport du lait vers la SARL HALIB ENNADJAH :	81
11.1. La réception du lait :.....	82
11.2. Contrôle de l'acidité :	82
11.3. Contrôle de la densité :	82
12. Diagramme de fabrication du lait entier pasteurise :	82
Section 2 : Méthodologie de recherche de l'étude empirique	83
1. L'objectif de l'enquête :.....	83
2. La Conception de la recherche :	83
3. La population cible de l'étude :.....	84
4. La technique et la taille de l'échantillonnage :	84
5. La méthode de collecte des données :	85
6. Méthodes d'analyse des données :	85
7. Les limites de l'étude :	86
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....	87
1. Test de CRONBACH :.....	87

Table des matières

2. Présentation des graphiques et résultats statistiques :	88
Section 04 : Analyse et interprétation des Hypothèses de l'étude.....	132
1. Présentation de la régression logistique :.....	132
2. Vérification des hypothèses :.....	133
3. Résultats :.....	142
Conclusion :.....	143
Conclusion générale.....	144
Références bibliographiques.....	148
Liste des figures	151
Liste des tableaux	154
Liste des abréviations	158
Annexes :	161
Tables des matières.....	175
Résumé.....	182

Résumé

Résumé

Depuis l'indépendance, l'économie algérienne s'est détériorée, ce qui a nécessité une révision de plusieurs secteurs marginalisés, tels que l'industrie agroalimentaire, qui représente un avantage stratégique important pour le pays

L'objectif de notre étude est de déterminer le management des entreprises agroalimentaires en Algérie. Pour cette raison nous avons mené des recherches sur l'industrie agroalimentaire en Algérie, l'étude était guidée par les objectifs particuliers suivant : savoir s'ils appliquent le management au sein des entreprises agroalimentaires en Algérie et savoir les difficultés managériales de ces entreprises

L'étude a adopté une conception d'analytique descriptive. Un échantillon de 31 entreprises a été sélectionné aléatoirement. Les données ont été obtenus à l'aide d'un questionnaire sur terrain, tandis que, pour l'analyse nous avons utilisé EXCEL et IBMSPSS

Mot clés : management, entreprise, agroalimentaire, direction, stratégie, contrôle, planification, organisation, le manager

ملخص:

منذ الاستقلال، تدهور الاقتصاد الجزائري، مما استدعى إصلاح العديد من القطاعات المهمشة، مثل صناعة الأغذية الزراعية، والتي تمثل ميزة استراتيجية مهمة للبلاد. الهدف من دراستنا هو تحديد إدارة شركات الأغذية الزراعية في الجزائر. لهذا السبب أجرينا بحثاً حول صناعة الأغذية الزراعية في الجزائر، استرشدت الدراسة بالأهداف المحددة التالية: معرفة ما إذا كانوا يطبقون الإدارة داخل شركات الأغذية الزراعية في الجزائر ومعرفة الصعوبات الإدارية لهذه الشركات اعتمدت الدراسة على تصميم تحليلي وصفي. تم اختيار عينة عشوائية من 31 شركة. تم الحصول على البيانات IBMSPSS و EXCEL باستخدام استبيان ميداني، بينما استخدمنا في التحليل

الكلمات المفتاحية: إدارة، شركة، أغذية زراعية، اتجاه، استراتيجية، تحكم، تخطيط، منظمة، مدير

