

Le rôle de l'approche culturelle dans la réussite de la gestion intégrale de la qualité

Application au secteur agroalimentaire algérien

ARABECHE Zina*

Résumé :

La démarche qualité totale est fondée nécessairement sur un ensemble de principes de base qui s'applique à toutes les activités et les fonctions de l'entreprise. Ainsi, elle implique des changements radicaux dans les façons de faire et d'être à tous les niveaux de l'entreprise. La qualité totale est l'affaire de tous, du simple employé au cadre supérieur. En effet, ce mode de gestion se focalise sur l'engagement de la direction générale, la gestion participative, l'orientation client et la culture d'entreprise.

Nous avons tenté dans ce travail de traiter l'influence de cette dernière sur la réussite et l'efficacité de la qualité totale pour savoir qu'elle peut être une source de réussite et donc un facteur de performance à toute entreprise. En effet, pas mal d'auteurs ont imputé à la réussite ou l'échec de la démarche de la qualité totale à son adaptation aux dimensions culturelles. Ces dernières jouent un rôle primordial dans la mise en œuvre de la gestion intégrale de la qualité. Dans ce travail de recherche, nous allons essayer d'identifier les préalables culturels nécessaires à l'épanouissement et à l'efficacité de la gestion intégrale de la qualité ou le TQM.

Mots clés : *les préalables culturels, la qualité totale, le processus de la gestion intégrale de la qualité.*

1- Introduction

Avec la concurrence et les exigences toujours croissantes des clients, le terme de qualité a évolué et le client devient le seul juge de la qualité. Devant cette situation, l'entreprise se doit d'être évolutive car le produit ou le service d'aujourd'hui n'est plus comme celui d'hier. Pour ce faire, une nouvelle notion globalisante est apparue, c'est la gestion de la qualité totale ou le TQM (Total Quality Management). Le TQM permet à toute entreprise de passer d'un mode de gestion traditionnelle à un mode de gestion centré essentiellement sur les besoins des clients internes et externes, ainsi que sur leur satisfaction. En d'autres termes, la qualité totale met l'homme au centre de l'attention pour l'entreprise.

D'après Ben Fadhel, A (1992, p86) « *la gestion est une science sociale dont la culture véhiculée par les acteurs de l'organisation est un élément déterminant.* » En fait, la culture relativise la gestion afin de l'amener à son contexte social. Gonthier (1992, p44) de son côté, affirme que la réussite de la démarche qualité totale dépend de l'application des valeurs fondamentales de la qualité dans toutes les composantes de l'entreprise : environnement organisationnel, culture et mode de gestion. Alors, le TQM nécessite un ensemble de méthodes qui doivent être employées avec rigueur.

Dans ce papier, nous allons essayer de déterminer les dimensions culturelles nécessaires à l'épanouissement et à l'efficacité de la gestion intégrale de la qualité ou le TQM afin de pouvoir répondre à notre problématique qui est la suivante: ***Dans quelles***

*Université de Mascara, Laboratoire LAMEOR.

mesures la prise en compte de la culture d'entreprise peut – elle favoriser la réussite du TQM dans les entreprises ?

Les hypothèses de recherche que nous avons pu formuler à partir de la revue de la littérature sont les suivantes :

H1- la courte distance hiérarchique et le fort contrôle d'incertitude sont positivement corrélés avec la planification de type C.

Cette hypothèse est subdivisée en deux sous hypothèses :

H1-1 La courte distance hiérarchique est positivement corrélée avec la planification négociée.

H1-2 Le fort contrôle d'incertitude est positivement corrélé avec la planification rigoureuse.

H2- le fort contrôle d'incertitude et la courte distance hiérarchique sont positivement corrélés avec l'organisation de type C.

Cette hypothèse est subdivisée en deux sous hypothèses :

H2-1 Le fort contrôle d'incertitude est positivement corrélé avec l'organisation réglementée

H2-2 La courte distance hiérarchique est positivement corrélée avec l'organisation tassée.

H3-l'esprit communautaire et la courte distance hiérarchique sont positivement corrélés avec la direction de type D.

Cette hypothèse est subdivisée en deux sous hypothèses :

H3-1 Le collectivisme est positivement corrélé avec le style de direction communautaire.

H3-2 La courte distance hiérarchique est positivement corrélée avec la participation de tous.

H4- la féminité et le fort contrôle d'incertitude sont corrélés positivement avec la motivation de type B.

Cette hypothèse est subdivisée en deux sous hypothèses :

H4-1 La dimension féminité est positivement corrélée avec la motivation par la performance collective

H4-2 Le fort contrôle d'incertitude est positivement corrélé avec motivation par la sécurité.

H5- le fort contrôle d'incertitude et le collectivisme sont positivement corrélés avec le contrôle de type C.

Cette hypothèse est subdivisée en deux sous hypothèses :

H5-1 Le fort contrôle d'incertitude est positivement corrélé avec le contrôle strict

H5-2 Le collectivisme est positivement corrélé avec le contrôle collectif

En effet, nous avons testé nos hypothèses de recherche dans le secteur agroalimentaire au niveau de trente-et-une entreprises. Concernant notre travail empirique nous l'avons basé sur la méthode du questionnaire. Nous avons mené une analyse univariée pour identifier les dimensions culturelles de la société algérienne, les dimensions culturelles de l'entreprise algérienne et l'état actuel du processus de la gestion intégrale de la qualité.

La deuxième partie a été consacrée en premier lieu au test des hypothèses à travers l'analyse bivariée. En deuxième lieu, nous avons mené une analyse multivariée pour décrire et visualiser les interrelations complexes entre les variables.

2- De la théorie sur la qualité à la pratique du TQM

L'importance qui porte le monde des affaires à la qualité devient évidente et aujourd'hui, plus que jamais la qualité doit faire partie *intégrante* de toute entreprise. Or, il est apparu un terme plus global confondu avec la qualité qui est la qualité totale. Par la suite nous allons essayer de comprendre d'où vient cette idée de la qualité totale ? Et en quoi diffère-t-elle de la qualité ?

L'entreprise a connu un virage important en matière de la qualité qui devient un sujet de réflexion. Ainsi, elle s'élargit afin de toucher toutes les fonctions de l'entreprise. (Caby et al. 2002., p12) D'après Daudin, J et Tapiero, Ch.(1996, p6) « la transformation industrielle nous mène vers un concept de la qualité motivée plus par l'aval que par l'amont et vers une gestion de qualité intégrée qui englobe tous les aspects de l'activité industrielle. » Ainsi, Kélada(1997,p2) explique les raisons de l'apparition de la qualité totale en donnant les justifications suivantes :

- Changement sur tous les plans : politique, économique, social, et technologique.
- Face à ces changements, l'entreprise se trouve obligée de changer leur mode de gestion, leur orientation, leur façon de penser, d'être et de faire.
- La non-qualité engendre des coûts pouvant s'augmenter jusqu'à 25% du chiffre d'affaires d'une entreprise industrielle.
- Les entreprises deviennent face aux défis supplémentaires tels que : la mondialisation de la concurrence, la recherche des produits non polluants, et des produits sont généralement non différenciés.

Il n'existe pas de définition universelle et normalisée du terme de qualité totale. Plusieurs auteurs ont essayé de donner des différentes définitions pour l'éclairer. Tout d'abord, pour Kélada (op-cit, p43) la qualité totale est un ensemble de système qui permet d'assurer la qualité des produits ou des services de l'entreprise.

La qualité totale ou le Total Quality Management (TQM) selon Daudin, J et Tapiero, Ch (op-cit, p11) est un terme révolutionnaire qui ne dépend pas seulement d'investissements matériels, mais aussi *d'investissements immatériels* comme la gestion et l'intégration, la culture propre de l'entreprise, l'environnement culturel, et la motivation personnelle. Également, d'après les mêmes auteurs (Ibidem) la gestion de la qualité totale repose sur un management fondé essentiellement sur une intégration transversale de l'entreprise. Ainsi, ce projet vise à une recherche continue de progrès et des performances de l'entreprise à court et à long terme. En effet, ces auteurs avancent (Ibidem) : « *la qualité totale est un engagement totale (social, organisationnel et opérationnel) permettant l'utilisation des ressources de la société dans toutes ces activités.* ». En plus, selon les mêmes auteurs, la démarche TQM n'est pas une philosophie abstraite ou une méthode universelle, puisque **elle doit être adaptée à l'histoire et à la culture de chaque entreprise**. Gonthier J.M (1992, P 43) de son

côté, note que **cette démarche est une façon d'être basée sur de nouvelles valeurs**. En effet, cette façon d'être engendre une modification des comportements individuels, ainsi du mode de gestion de l'entreprise. La qualité totale est une démarche qui vise à donner la qualité des produits, la mobilisation et la participation des hommes, ainsi, l'accroissement de l'efficacité de l'entreprise. (Gelinier.O et Dumortier.J.F,1987, p41).La qualité totale pour Kélada, (1994, P 61)*est la satisfaction simultanée et réciproque des trois parties prenantes : actionnaires, clients et personnes de l'entreprise. Encore, il s'agit de la collaboration avec les partenaires externes et le respect de l'environnement.*

Bien que ces définitions soient intéressantes, mais nous allons adopter la définition de Kiser et Sashkin. (In Ben Fadhel. A, 2000, p9) En effet, pour eux la gestion intégrale de la qualité se définit comme la suite : « *Elle signifie que la culture de l'organisation encourage et se définit par l'atteinte constante de la satisfaction du client grâce à un système intégré d'outils, de techniques et de formation. Cela implique l'amélioration continue des méthodes organisationnelles avec pour résultat une qualité élevée des produits et des services.*»

3- Les dimensions culturelles pour la réussite du processus de la qualité totale

Il n'existe pas de formulation simple d'un terme « culture d'entreprise » où tous les théoriciens soient d'accord. Ce concept reste peu palpable et assez flou. En définitive, la définition d'Edgar Schein (2004, p17) paraît la plus riche et la plus synthétique d'après Thévenet, M (1984,p12) : « *la culture organisationnelle est l'ensemble des hypothèses (assumptions) de base qu'un groupe donné a inventé, découvert ou développé en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui ont suffisamment bien marché pour être considérées comme valide et donc pour être enseignées aux nouveaux comme étant la juste manière de penser, percevoir et sentir vis-à-vis de ces problèmes* ».

3-1- L'opérationnalisation de la culture d'entreprise

A travers la littérature nous déduisons qu'il existe deux types de cultures : bonne et forte. Mais, les auteurs n'arrivent pas à opérationnaliser ces types dans l'entreprise. Pour cela, et pour éviter ce dérapage, nous allons adopter l'évaluation d'Hofstede Geert. Ce dernier a élaboré des dimensions culturelles avec lesquelles nous pouvons facilement savoir le type de la culture approprié pour chaque entreprise. Notre choix peut se justifier par la raison suivante : Hofstede.G a mené une recherche sur les cultures nationales sur cinquante pays. À notre avis c'est une recherche *précise* (concernant la culture), *valable* (utilisé dans la littérature managériale) et à base *empirique*.

Hofstede a mis en place quatre dimensions culturelles indépendantes qui caractérisent chaque culture nationale des pays étudiés. Ces dimensions sont : individualisme /collectivisme, longue /courte distance hiérarchique, fort/ faible contrôle de l'incertitude, et masculinité/ féminité. Pour Hofstede (in Loth, D, ibid., p48) « *La culture nationale constatée est une sorte de moyenne de croyances et de valeurs autour de laquelle se situent les individus composant cette culture* ». En effet, les individus d'une culture sont conditionnés par leur système de valeurs qui induit des comportements particuliers dans un état donné.

D'après Thévenet, M (op-cit, p11) l'entreprise évolue dans un contexte qui a sa propre culture. Autrement dit, la culture externe est un constituant essentiel de la

culture d'entreprise. La culture diffère d'un pays à un autre, pour cette raison elle a une influence sur le style de direction des entreprises, les structures organisationnelles et la motivation des employés. (Loth, D, op-cit, 49)

3-1-1- L'individualisme et le collectivisme :

Le niveau d'individualisme « *concerne le type de relation qui existe entre les individus et leur degré de dépendance vis-à-vis des groupes et entreprises auxquelles ils appartiennent.* » (Y.Pesqueux, 2004, p52)

Ainsi, d'après Dupriez, P et Simon, S (2000) dans une culture collectiviste, les membres d'entreprise cherchent un rôle social et un besoin d'assistance via les actions de formation et l'encadrement. Tandis, la culture individualiste se base essentiellement sur la réalisation et l'initiative personnelle. Autrement dit, chacun dans l'entreprise cherche un avantage personnel. Ainsi, elle a une faible influence sur le bien-être de ses employés.

3-1-2- Contrôle de l'incertitude :

Le contrôle d'incertitude selon Dupriez.P et Simon.S (ibid., p50) est« *une dimension culturelle qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs. Si la tolérance est faible, le contrôle est fort et vice versa* ».

3-1-3- Masculinité /Féminité

D'après Hofstede.G et Bollinger (1987, p138), les cultures féminines montrent qu'il n'existe pas une différence entre les rôles des hommes et des femmes. Or, les cultures masculines tendent à prédire des attentes très différentes des rôles des hommes et des femmes dans la société. Selon Pesqueux, Y (op-cit, p51) « *dans les sociétés à traits masculins, l'homme doit s'imposer et montrer qu'il est le plus fort, tandis que la femme doit s'occuper de la qualité de la vie.* »

3-1-4- Distance Hiérarchique

Hofstede.G et Bollinger (ibid., p82) disent : « *La distance hiérarchique est la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui y est soumis* ».

La culture n'influence pas uniquement les comportements individuels au niveau d'entreprise, mais aussi et surtout la **mise en place de certaines pratiques de gestion**. Par ailleurs, parmi ces pratiques influencées par la culture d'entreprise, nous trouvons la démarche qualité totale. En effet, cette démarche cible tous les aspects de l'entreprise vers la satisfaction des besoins de la clientèle. Par conséquent, avant que les entreprises s'engagent dans cette démarche, il faut veiller l'existence de certains préalables au niveau de leur culture.

La culture est un concept spécifique à chaque entreprise. En effet, elle peut favoriser la démarche qualité, comme elle ne peut pas. Dans cette partie nous allons évoquer les préalables culturels appropriés à la réussite de la qualité totale. En effet, Ben Fadhel, A (2000, p10) avance : « *la qualité totale doit être une action consciente et réfléchie, c'est-à-dire planifiée, structurée, dirigée, impulsée et contrôlée, en un mot la qualité doit être gérée* ». Ainsi, selon le même auteur (ibidem) la gestion intégrale de la qualité est prédéterminée par des facteurs culturels, ce qui nous donne un processus de gestion approprié. De ce fait, ce processus se schématise de la manière suivante :

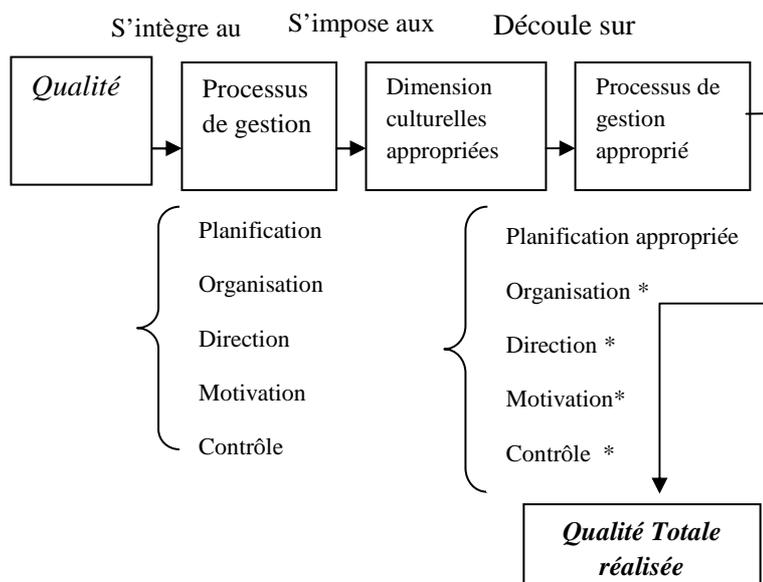


Schéma 1 : Ben Fadhel. A, Culture, gestion et efficacité : application aux entreprises vietnamiennes (2000, p9)

Nous avons montré précédemment que la qualité totale est un état d'esprit et elle relève d'une culture d'entreprise. Cette démarche est un mode de gestion dont le succès dépend de l'obtention ou la création par l'entreprise des préalables culturels indispensables. Mais, la question qui se pose à ce niveau : *quels sont les préalables culturels qui déterminent la gestion intégrale de la qualité via le processus de gestion ?*

Nous allons répondre à cette question à partir de la conception d'Hofstede.G (op-cit) qui présente quatre dimensions culturelles précédemment citées et l'extension apportée par Ben Fadhel. A (op-cit, p10).

Selon Ben Fadhel.A (ibid., p5) la planification et l'organisation sont prédéterminées par les dimensions culturelles à savoir : la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude. Ainsi, l'association de l'individualisme-collectivisme et la distance hiérarchique permet de dégager le mode de direction. En plus, le mode de motivation est prédéterminé par la masculinité-féminité et du contrôle de l'incertitude. Enfin, l'association de l'individualisme-collectivisme et le contrôle de l'incertitude permet de dégager le mode de contrôle.

4- La planification de la qualité totale

Kélada (op-cit, p101) affirme : « la qualité totale n'est pas l'effet du hasard, elle doit être planifiée avec soin et précision ». La planification est une activité primordiale de gestion parce qu'elle déclenche le processus, ce qui permet la réussite de la démarche qualité totale. En effet, Kélada (ibidem) note qu'avant de planifier la qualité totale, les gestionnaires doivent appliquer une gestion par extraversion et tenter par se tourner vers l'extérieur. Ainsi, il ajoute que le client doit être au centre de la préoccupation de toute entreprise car il présente le point de départ du processus de planification. En effet, cette dernière est elle-même le point de départ du processus de gestion de la qualité totale. Donc, la planification est une activité très importante, car elle permet de déclencher et de développer le processus de gestion de la qualité totale. Selon, Ben Fadhel. A (op-cit, p11) l'environnement d'aujourd'hui se caractérise par des turbulences, et des risques qui découlent essentiellement d'une concurrence très féroce, ainsi que des clients de plus en plus exigeants. Pour cela, toute entreprise est obligée de mettre en place des planifications, des règles, et des procédures afin de contrôler l'avenir. Ce qui nous conduit à un fort contrôle d'incertitude. Ainsi, selon le

mêmeauteur (ibidem) la planification de la qualité totale demande une réflexion associant le dirigeant et l'ensemble des employés en vue de définir des objectifs qualité acceptés par tous. Autrement dit, la

planification est une action participative et non pas l'affaire du dirigeant seulement. Ce qui nous conduit à une courte distance hiérarchique. La planification appropriée à la gestion de la qualité totale se base sur un *fort contrôle d'incertitude et une courte distance hiérarchique*. Autrement dit, une planification de type C. (rigoureuse et négociée)

Schéma1 : Ben Fadhel. A, Culture, gestion et efficacité :
application aux entreprises vietnamiennes (2000, p9)

DH	Longue	Planification -Non-rigoureuse -Non -négociée Type A	Planification -Rigoureuse -Non -négociée Type B
		Planification -Non-rigoureuse -négociée	Planification ○ -rigoureuse -négociée Type C
		faible	Fort CI

Cela nous permet de formuler notre première hypothèse : la courte distance hiérarchique et le fort contrôle d'incertitude sont positivement corrélés avec la planification de type C.

Cette hypothèse est subdivisée en deux sous hypothèses :

H1-1 La courte distance hiérarchique est positivement corrélée avec la planification négociée.

H1-2 Le fort contrôle d'incertitude est positivement corrélé avec la planification rigoureuse.

5- L'organisation de la qualité totale

Kélada (op-cit) affirme que la décentralisation facilite la coordination et l'intégration des activités relatives à la qualité totale. En effet, l'organisation de cette démarche doit être reposée selon Ben Fadhel.A (op-cit, p11) sur un esprit de groupe, où les chefs d'entreprise travaillent avec leurs employés au sein d'une structure décloisonnée qui place la fonction qualité totale horizontalement plutôt que verticalement comme les autres fonctions. Ce qui nous conduit à une courte distance hiérarchique. Selon Kélada (1991, p64) l'entreprise est obligée d'allier et de rapprocher les niveaux hiérarchiques pour motiver et satisfaire les employés afin de séduire les clients, c'est-à-dire d'aller au delà de leur simple satisfaction.

Candau Pierre (1999, p58) avance : « *la satisfaction des clients et celle du personnel sont en forte corrélation : un personnel motivé et impliqué aura tendance à mieux satisfaire le client.* ». Selon le même auteur (ibidem) les entreprises qui sont adoptées la démarche qualité totale ont mis l'accent sur l'importance et la nécessité des ressources humaines afin d'arriver à satisfaire les clients, à accroître leur part de marché et leur rentabilité à long terme. En effet, il ne faut pas oublier de mettre en place des règlements stricts qui permettent d'organiser au mieux ce travail collectif et mener à bien ce projet de qualité totale. Ce qui nous mène à un fort contrôle d'incertitude. L'organisation donc, se base sur un *fort contrôle d'incertitude et une courte distance hiérarchique*. Autrement dit, une organisation de type C (Ben Fadhel.A, op-cit)

DH	Longu	Structure -pyramidale -Peu règlementée <i>Type A</i>	Structure -pyramidale -règlementée <i>Type B</i>
	Court	Structure -tassée -Peu règlementée <i>Type D</i>	Structure  -tassée -règlementée <i>Type C</i>
		faible	Fort CI

Celanous permet de formuler notre deuxième hypothèse : le fort contrôle d'incertitude et la courte distance hiérarchique sont positivement corrélés avec l'organisation de type C.

Cette hypothèse est subdivisée en deux sous hypothèses :

H2-1 Le fort contrôle d'incertitude est positivement corrélé avec l'organisation règlementée

H2-2 La courte distance hiérarchique est positivement corrélée avec l'organisation tassée

6- La direction de la qualité totale

Kélada (op-cit) avance : « *le gestionnaire ne fait plus travailler des subordonnés, il travaille avec des collègues et partenaires ; il n'est plus un donneur d'ordres, il devient un animateur et un conseiller pour ceux qui travaillent avec lui et non pour lui* ». Dans le cadre de la gestion intégrale de la qualité, le style de direction doit donner de l'importance au travail de groupe et à l'initiative individuelle. En effet, les groupes de travail organisés, améliorent et détiennent le pouvoir de participer à la prise de décision. La gestion intégrale de la qualité est donc un travail d'équipe. Ben Fadhel.A (op-cit, p11) de son côté, ajoute que le style de direction approprié à la réalisation des objectifs de la qualité totale c'est lui qui suppose : la motivation des individus, la mobilisation des énergies, la participation et la négociation du personnel à la prise de décision. Ceci nous conduit à une courte distance hiérarchique. En plus, selon le même auteur (ibidem) la qualité totale nécessite un esprit collectiviste, car elle est l'affaire de tous, ce qui permettant de fixer des objectifs suite à la collaboration et l'association de tous les individus de l'entreprise. De ce fait, le style de direction

adéquat à la qualité totale se base sur l'association de *la courte distance hiérarchique et le collectivisme*. Autrement dit, un style démocratique (le type D)

DH	L	Direction -Communautaire -Non-participative Type A	Direction -Individualiste -Non-participative Type B
		Direction -Communautaire -participative Type D	Direction -individualiste -participative Type C
C		Communauté	Individualisme C-I

Cela nous permet de formuler notre troisième hypothèse : **l'esprit communautaire et la courte distance hiérarchique sont positivement corrélés avec la direction de type D.**

Cette hypothèse est subdivisée en deux sous hypothèses :

H3-1 Le collectivisme est positivement corrélé avec le style de direction communautaire.

H3-2 La courte distance hiérarchique est positivement corrélée avec la participation de tous.

Kélada.J (op-cit, p151) cite : « *l'orientation qualité totale est en effet une cause commune qui peut rallier tout le monde, sans préjugés, sans complexe de supériorité ou d'infériorité, sans gallons ni uniforme.* » En plus, Hampden T.Ch (1992, p18) affirme qu'« *il existe un lien absolument vital entre la culture et la direction* ». Parce que le dirigeant contribue à donner forme à la culture, et même cette dernière contribue à donner forme à ses employés. D'après le même auteur (ibid., p19) la structure pyramidale est de plus en plus dépassée, ainsi elle présente une source de confusion. Ouchi.W (in Hampden T.Ch, ibidem) affirme que la culture de la bureaucratie présente un obstacle pour les entreprises. Puisqu'elle est hiérarchisée, segmentée, fondée sur des règlements et très enfermée dans ses divisions, les choses qui s'échappent d'être créatrice. D'où l'environnement d'aujourd'hui se caractérise par une culture souple, rapide et elle ne transmet que l'information attrayante. Cela nous oblige d'adopter la culture de clan, celle qui repose sur des relations profondes, flexibles, durables et capables de transmettre des informations complexes. En effet, le dirigeant à ce niveau, est un harmonisateur de la complexité et le garant de combinaisons appropriées. D'ailleurs, selon GannouniKais(2001, p6) la centralisation du pouvoir et l'esprit individualiste freinent les initiatives individuelles et heurtent par rapport aux objectifs de la qualité totale. En plus, celle-ci est une exigence pressante, elle tente de créer une diversité dans la production sans augmenter les coûts. En effet, la qualité totale exige une culture interne qui fonctionne à l'échelle de l'entreprise, et avec énormément de soin et de précision que l'ensemble du processus opère sans faute. (Hampden T.Ch, op-cit, p19) Selon, Kotter.J et Heskett.J (1992, p70) pour avoir une culture qui garantit la réussite durable, l'entreprise est obligée de faire participer tous les salariés en leur

donnant la confiance et du respect. Ainsi, elle est obligée de fournir à ses clients des produits de la bonne qualité avec un soutien des intérêts de ses actionnaires.

Il est indispensable de savoir que la culture sera réussie, s’il existe une forte cohésion à l’intérieure de l’entreprise mais aussi à l’extérieur de celle là. En effet, Brunetti .H.W, (op-cit, p136) souligne que l’entreprise doit respecter la culture de son fournisseur, dans le but d’engendrer des relations à long terme qui permettent d’abaisser les coûts et améliorent la qualité

7- La motivation pour la qualité totale

Landy.F (in Kélada, op-cit, p137) dit: « plus un employé est heureux, plus il est productif ». Ainsi, Kiechel (in Kélada, ibidem) de son côté affirme « l’entreprise doit présenter à ses employés des défis, défis d’équipe où l’employé partage des risques avec l’organisation de laquelle il fait partie ». Alors , d’après Kélada, (ibid., p139) pour motiver les employés à améliorer la qualité , l’entreprise est obligée de mettre en place une gestion participative qui est basée sur la collaboration de la direction générale avec l’ensemble des employés. Ben Fadhel.A (op-cit, p12) quant à lui considère que la gestion de la qualité se base sur un travail collectif. Ce dernier se développe dans un environnement social qui se base sur des conditions de travail agréables, ainsi une atmosphère amicale qui coopère tous les individus efficacement afin d’améliorer la qualité. Cela nécessite la dimension féminité. Cependant, il est nécessaire de mettre en place un climat de travail sécurisant, autrement dit, des règlements stricts afin de protéger cette atmosphère amicale. De ce fait, la motivation de la qualité totale se base sur la *féminité et un fort contrôle d’incertitude*. C’est-à-dire le type B.

M-F	Motivation par : -Performance collective -Risque Type A	Motivation par : -Performance collective -Sécurité Type B
Féminité		
Mas	Motivation par : -Performance individuelle -Risque Type D	Motivation par : -Performance individuelle -sécurité Type C
	faible	Fort CI

Thévenet (op-cit, p16) de son côté, proclame que la motivation doit correspondre à l’intégration de la totalité de personnes dans des pratiques de travail collectives. Donc la motivation présente un facteur de performance. Cela nous permet de formuler notre quatrième hypothèse : **la féminité et le fort contrôle d’incertitude sont corrélés positivement avec la motivation de type B.**

Cette hypothèse est subdivisée en deux sous hypothèses :

H4-1 La dimension féminité est positivement corrélée avec la motivation par la performance collective

H4-2 Le fort contrôle d’incertitude est positivement corrélé avec la motivation par la sécurité

8- Le contrôle de la qualité totale

Kélada (op-cit, p102) affirme : « *On ne peut réaliser et améliorer que ce qu'on peut mesurer* ». Le contrôle est l'activité de gestion la plus connue en ce qui concerne la démarche qualité. En effet, le contrôle de la qualité totale vise à mesurer les résultats d'une activité et à les comparer à un objectif fixé, pour indiquer s'il existe un écart entre les deux. (Kélada, ibidem) D'après Ben Fadhel.A (op-cit, p12) le contrôle doit être réalisé d'une manière stricte par l'utilisation des techniques et des méthodes statistiques pour faire face à cet environnement turbulent et mener à bien le projet qualité totale. Kélada (op-cit, p187) de son côté ajoute : « *on utilise les résultats du contrôle comme rétroaction du client pour pouvoir continuellement améliorer la qualité* ». Pour cette raison, le contrôle de la qualité fait appel à des mesures statistiques pour garantir cette amélioration, d'où la nécessité d'un fort contrôle d'incertitude. Alors, le contrôle présente une activité importante et essentielle pour l'efficacité du processus de gestion de la qualité, car il permet d'identifier toute erreur éventuelle, toute anomalie et donc d'empêcher toute non qualité au sein de l'entreprise. Le contrôle de la démarche qualité d'après Ben Fadhel.A (op-cit, p12) ne se fait plus au niveau de l'individu mais au niveau du groupe puisque pour concrétiser cette démarche, l'entreprise doit être organisée sous forme de petits groupes de travail où la participation de chacun est garantie. Ceci nous conduit à dire que le contrôle de la qualité totale se base sur *un fort contrôle d'incertitude et un esprit collectiviste*. C'est-à-dire un contrôle de type C.

CI	Contrôle -individuel -lâche <i>Type A</i>	Contrôle -individuel - Strict <i>Type B</i>	
	Contrôle -Collectif -Lâche <i>Type D</i>	Contrôle  -Collectif -strict <i>Type C</i>	
	Faible	Fort	CI

Cela nous permet de formuler notre cinquième hypothèse : **le fort contrôle d'incertitude et le collectivisme sont positivement corrélés avec le contrôle de type C**. Cette hypothèse est subdivisée en deux sous hypothèses :

H5-1 Le fort contrôle d'incertitude est positivement corrélé avec le contrôle strict

H5-2 Le collectivisme est positivement corrélé avec le contrôle collectif.

Enfin, afin de garantir la réussite du processus de gestion de la qualité totale, l'entreprise doit adopter une culture qui réunit les dimensions culturelles suivantes : *un fort contrôle de l'incertitude, une courte distante hiérarchique, une féminité, et un esprit communautaire.* (Ben Fadhel.A, ibid, p12)

8- cadre d'analyse et méthodologie de recherche

Cette deuxième partie nous permet l'opérationnalisation des concepts théoriques et l'évaluation des hypothèses formulées lors de la première partie. En effet, nous avons présenté **notre choix du secteur à étudier, l'outil de mesure** et de collecte des données. Par la suite, nous avons traité le comportement de l'ensemble des variables, nous avons commencé tout d'abord, par une *analyse descriptive des dimensions culturelles du contexte national algérien*, deuxièmement nous avons fait la même analyse concernant les *dimensions culturelles des entreprises algériennes*. Finalement, *nous avons identifié l'état actuel du processus de la gestion intégrale de la qualité en utilisant le tri à plat*. Dans un deuxième lieu, nous avons mené l'analyse bivariée et multivariée. En effet, afin de savoir dans quelles mesures la culture des entreprises algériennes déterminent la réussite de la qualité totale, nous avons mené une analyse bivariée pour tester nos hypothèses de recherche. Cette analyse nous a permis de vérifier le lien entre les variables de la culture d'entreprise et la qualité totale, ainsi, la force de corrélation des liens significatifs. Cela à travers la corrélation de Pearson. Également, nous avons présenté l'analyse multivariée en appliquant la méthode de l'ACP. Elle nous a permis de montrer et de visualiser les interrelations entre les variables de notre recherche et de déterminer les principaux facteurs explicatifs des liens entre les dimensions culturelles et le processus de la gestion intégrale de la qualité. Enfin, ces résultats ont été présentés à partir des graphiques des projections des points variables et des points individus sur ces axes.

Au cours de notre travail de recherche, nous avons suivi une démarche **déductive positiviste**. Cette dernière consiste d'aller du général au particulier, en suivant les étapes suivantes : la modélisation des phénomènes théoriques, la formulation des hypothèses à travers cette modélisation. Ensuite, le choix d'une méthode pour les vérifier empiriquement, puis la collecte des données et finalement l'analyse et l'interprétation des résultats. En effet, pour collecter les informations, nous avons choisi la technique d'enquête par **questionnaire**.

Dans le cas de notre recherche, nous avons choisi deux types d'échantillons : le premier concerne des entreprises tandis que le second concerne des personnes de la société algérienne. Le premier échantillon a été constitué sur la base d'effectif total. Les entreprises doivent compter généralement plus que 100 personnes employées. Nous avons exigé ce critère pour la seule raison : le processus de la gestion intégrale de la qualité ne pose pas un problème majeur dans les petites entreprises qui emploient un nombre limité de personnel. La pratique d'un mode de planification, d'organisation, de direction, de motivation et de contrôle applicables dans une petite entreprise ne le sont pas toujours dans les grandes et moyennes entreprises et inversement. Alors, la population mère est composée de 31 entreprises qui ont le processus de la gestion intégrale de la qualité et qui se trouvent dans l'ouest algérien. En effet, ce choix se fait à l'aide de l'orientation de la chambre de commerce régionale d'Oran et la chambre de commerce et d'industrie de Mostaganem. Aussi, nous avons reçu la réponse de 150 personnes représentatives du tissu social algérien.

8-1- La méthode de l'échantillonnage

Nous avons utilisé **la méthode non probabiliste**. L'échantillon dans ce cas est constitué d'après un choix raisonné, il se fait selon un certain nombre de critères. (Mayrhoer, U, 2006,p45) Dans le cas de notre recherche, nous avons visité les 31 entreprises et nous nous sommes destinés aux employés de service qualité car ils sont les plus aptes à préciser les actions concernant le processus de la qualité totale. En effet, nous avons reçus à travers ce nombre d'entreprise 139 employés. Cependant, nous

avons écarté 21 personnes car ils n'appartiennent pas au service qualité ou ils ne sont même pas capables de savoir le terme de la gestion intégrale de la qualité.

Afin de décrire le comportement de nos variables nous avons utilisé le SPSS (11). Pour répondre à notre problématique et tester nos hypothèses de recherche, nous avons poursuivi l'analyse univariée (le tri à plat ou le tri simple), l'analyse bivariée et l'analyse en Composantes Principales (ACP). Nous avons choisi le secteur de recherche qui répond le mieux aux exigences du sujet. En effet, notre objectif de recherche est de décrire le comportement des entreprises algériennes en matière des dimensions culturelles et le processus de la qualité totale. Ainsi, de tester nos hypothèses. Pour ce fait, nous avons testé ces dernières dans le secteur agroalimentaire situé dans l'ouest algérien, plus particulièrement dans les cinq wilayas : Relizane, Mascara, Mostaganem, Oran et Aïn Defla.

8-2- Interprétation des résultats

8-2-1- L'analyse univariée de la culture nationale algérienne

Nous avons constaté d'après les résultats de cette étude que la culture nationale algérienne se caractérise par : une longue distance hiérarchique, un faible contrôle d'incertitude, une tendance masculine, un caractère plutôt communautaire.

Les trois premières dimensions **font défaut** ce qui permet de produire un **décalage avec les exigences de la qualité totale**.

8-1-2- Les dimensions culturelles des entreprises algériennes

Nous allons démontrer par la suite les dimensions culturelles de l'entreprise algérienne agroalimentaire pour savoir s'il y a une différence par rapport à l'environnement algérien ou non. Ainsi, nous allons voir si elles favorisent ou non la réussite de la qualité totale. Ensuite, nous allons présenter l'analyse descriptive relative à chaque variable de processus de la gestion intégrale de la qualité.

Nous avons remarqué d'après les résultats de cette étude empirique que la culture des entreprises algériennes agroalimentaires se caractérise par : une longue distance hiérarchique, un caractère masculin, un fort contrôle d'incertitude, et un esprit communautaire.

Dans le secteur agroalimentaire, les deux premières dimensions font défaut produisant des décalages avec les exigences de la gestion intégrale de la qualité (GIQ).

En effet, nous pouvons déduire que la culture des entreprises algériennes est largement influencée par la culture sociétale. Cependant, en ce qui concerne la troisième dimension, nous avons démontré que la culture nationale algérienne a une tendance vers un contrôle d'incertitude relativement faible. Mais grâce à l'apprentissage organisationnel, l'entreprise algérienne admet un fort contrôle d'incertitude.

8-1-3- Le processus de la gestion intégrale de la qualité adopté par les entreprises algériennes agroalimentaires

Dans la partie théorique nous avons montré que pour la gestion intégrale de la qualité soit efficace il faut l'intégrer dans un processus de gestion. Autrement dit, la qualité doit être planifiée, organisée, dirigée, contrôlée et motivée. Cette étude va nous

permettre de savoir comment les entreprises algériennes agroalimentaires ont intégré la démarche qualité totale au sein du processus de gestion.

Une troisième partie de résultats concerne l'état actuel du processus de gestion intégrale de la qualité dans les entreprises algériennes agroalimentaires à travers ses composantes : planification, organisation, direction, motivation et contrôle.

En effet, il semble que la planification dans les entreprises algériennes agroalimentaires est faite selon les impératifs exigés par la qualité totale. Autrement dit, les entreprises préparent des plans afin de faire face à cet environnement turbulent et pour bien maîtriser l'avenir. Encore, la planification est faite selon un processus décentralisé qui fait participer les membres de l'entreprise à l'élaboration des objectifs. Pour l'organisation, il paraît que la structure organisationnelle dans les entreprises algériennes est centralisée et cloisonnée. C'est-à-dire, elle ne correspond pas à la structure exigée par la gestion intégrale de la qualité. Cependant, il existe un effort réglementaire afin de résoudre les problèmes au sein d'entreprise. Ainsi, le style de direction dans les entreprises algériennes est principalement autoritaire. Il prend tout seul les grandes décisions. Ce style ne reflète pas au mode de direction exigé par la qualité totale. Enfin, il semble que le mode de motivation et le mode de contrôle sont faits selon les impératifs exigés par la qualité totale. Il s'agit d'un mode de motivation basé sur le travail collectif et la sécurité, et un mode de contrôle strict.

8-1-3- Tests des hypothèses et interprétation des résultats

La méthode d'analyse des données utilisée dans notre mémoire est une méthode **quantitative**. En effet, la méthode de corrélation linéaire nous permettra d'analyser la corrélation entre deux variables mesurées avec des échelles métriques (échelle de 1 à 5). Aussi, cette méthode nous permettra d'interpréter le sens de la corrélation. Si le coefficient de Pearson « r » est positif, la corrélation est positive. Ainsi, la corrélation n'est pas validée que si sa significativité ne dépasse pas le niveau de risque d'erreur.

La planification de la qualité totale est prédéterminée par les dimensions culturelles à savoir la distance hiérarchique (DH) et le contrôle de l'incertitude (CI). La confrontation du mode exigé par la gestion intégrale de la qualité et du mode issu des dimensions culturelles des entreprises algériennes, nous donne la configuration suivante :

DH	Planification -Non-rigoureuse -Non -négociée Type A	<i>Planification</i> <i>-Rigoureuse</i> <i>-Non-négociée Type B</i>
	L	
C	Planification -Non-rigoureuse -négociée	Planification -rigoureuse <i>Type C</i>
	faible	Fort
		CI

La qualité totale exige une planification de type C (rigoureuse et négociée), la planification appropriée aux dimensions culturelles des entreprises algériennes agroalimentaires est de type B (rigoureuse et non négociée). Alors, ce mode marque un décalage. (*Notre première hypothèse est plutôt infirmée*)

L'organisation de la qualité totale est déterminée par les dimensions culturelles à savoir le contrôle de l'incertitude (CI) et la distance hiérarchique (DH). La confrontation du mode approprié à la gestion intégrale de la qualité et du mode issu des dimensions culturelles des entreprises algériennes, nous donne le résultat suivant :

DH	Structure -pyramidale -Peu règlementée <i>Type A</i>	<i>Structure</i> <i>-pyramidale</i> <i>-règlementée</i> <i>Type B</i>
	Structure -tassée -Peu règlementée <i>Type D</i>	Structure  -tassée -règlementée <i>Type C</i>
	f	F
		CI

L'organisation de la qualité totale dépose une défaillance. La gestion intégrale de la qualité nécessite une structure de type C (organisation tassée et règlementée), alors que les dimensions culturelles des entreprises algériennes engendrent un mode d'organisation de type B (centralisé et règlementé). **Cette hypothèse est donc, plutôt infirmée**

Quant à la direction définie par la combinaison de la distance hiérarchique et collectivisme/individualisme. La confrontation du mode exigé par la gestion intégrale de la qualité et du mode offert par les dimensions culturelles des entreprises algériennes, nous donne la configuration suivante :

DH	<i>Direction</i> <i>-Communautaire</i> <i>-Non-participative</i> <i>Type A</i>	Direction -Individualiste -Non-participative <i>Type B</i>
	Direction  -Communautaire -participative Type D	Direction -individualiste -participative <i>Type C</i>

La qualité totale impose un style de direction de type D, alors que les dimensions culturelles algériennes imposent un style de commandement de type A. Autrement dit, communautaire et non participative. Donc, le style de direction algérien souffre d'une défaillance. **Cette hypothèse est donc, plutôt infirmée**

Concernant le mode de motivation est défini par les deux dimensions culturelles : le contrôle d'incertitude et la féminité/masculinité. La confrontation du mode approprié à la gestion intégrale de la qualité et du mode issu des dimensions culturelles des entreprises algériennes, nous donne le résultat suivant :

Fém	Motivation par : -Performance collective -Risque Type A	Motivation par ; -Performance collective -Sécurité Type B	Ind
Mas	Motivation par : -Performance individuelle -Risque Type D	Motivation par : -Performance individuelle -sécurité Type C	Co
	faible	Fort	CI

La qualité totale impose un mode de motivation de type B. c'est-à-dire une motivation par la performance collective et la sécurité. Or, les entreprises algériennes agroalimentaires imposent un mode motivation de type A qui dépend de développements des relations interpersonnelles et la prise d'initiative. Donc, le mode de motivation pose un problème de décalage. **Notre quatrième hypothèse est partiellement confirmée**

Le mode de contrôle est défini par les deux dimensions culturelles : le collectivisme/individualisme (C-I) et le contrôle d'incertitude (CI). La confrontation du mode exigé par la qualité totale et du mode issu des dimensions culturelles des entreprises algériennes, nous donne le résultat suivant :

	C-I		
Fim	Contrôle -individuel -lâche Type A	Contrôle -individuel - Strict Type B	
Mas	Contrôle -Collectif -Lâche Type D	Contrôle -Collectif -strict Type C	
	faible	Fort	CI

Le mode de contrôle pose un problème de décalage dans l'entreprise algérienne parce que la gestion intégrale de la qualité impose un contrôle de type C. Alors, les entreprises algériennes revendiquent un contrôle de type B. **Notre dernière hypothèse est plutôt infirmée.**

L'analyse des hypothèses nous a permis de conclure **que les entreprises algériennes agroalimentaires ne possèdent pas les préalables culturels appropriés à la réussite et à l'efficacité du processus de la gestion intégrale de la qualité.**

Ainsi, nous avons pu remarquer d'après cette analyse qu'il existe un flou concernant la dimension collectivisme/individualisme. Car, dans une hypothèse nous avons conclure de l'entreprise algérienne possède un caractère communautaire, et dans une autre, nous avons constaté le contraire. En ce qui concerne cette dimension donc, nous n'arrivons

pas à distinguer clairement la tendance. Alors, l'ampleur de cette dimension reste à vérifier dans le contexte algérien pour le bien précisé.

En effet, le décalage culturel entre les deux situations (les dimensions culturelles exigées par la gestion intégrale de la qualité et celles qui existent au sein des entreprises interviewées) se situe au niveau de la dimension **longue distance hiérarchique**. En effet, la qualité totale n'est pas la responsabilité que des gens bien spécifique, mais de toute une équipe. C'est une nouvelle façon de travailler et surtout de penser. Cela afin de garantir le bon fonctionnement et donc, la réussite de ce projet.

8-1-4- L'interprétation des résultats de l'analyse factorielle

Au cours de notre recherche empirique nous avons utilisé la méthode de l'analyse en composantes principales (ACP). Cette dernière est une technique exploratoire permettant de résumer et d'expliquer les corrélations entre les variables à l'aide d'un nombre réduits de facteurs. Ces derniers résument l'essentiel de l'information.

Donc, contrairement à la théorie, nous avons constaté que le mode d'organisation de la qualité totale dans le contexte algérien dépend de deux dimensions culturelles à savoir : *féminité/masculinité et la distance hiérarchique*. En effet, l'organisation tassée au sein des entreprises algériennes est tributaire de la féminité et la courte distance hiérarchique.

Les entreprises algériennes ne connaissent pas encore le sens exact de la gestion intégrale de la qualité et les préalables de celle-là. Ils n'ont pas encore compris que la qualité totale n'est pas une destination bien définie mais c'est tout un voyage.

Après avoir examiné les conclusions les plus importantes de cette étude, nous allons tirer un certain nombre de recommandations qui, nous espérons d'avoir un rôle actif pour mettre en évidence l'importance de la culture organisationnelle. Cela pour créer un environnement fertile permettant de garantir la concrétisation de la gestion de la qualité totale dans les entreprises algériennes :

- ❖ Constituer une équipe qui possède les préalables culturels appropriés à la réussite de la qualité totale.
- ❖ La nécessité d'intégrer la notion de culture d'entreprise comme un concept adopté par la direction générale.
- ❖ la mise en place d'un programme de formation, ce qui permet de bien comprendre la notion de culture organisationnelle et de profiter de l'expérience des autres entreprises dans l'intégration et la réussite de la qualité totale.
- ❖ *Cultiver l'esprit de courte distance hiérarchique auprès des dirigeants et le personnel* en incitant la participation de tous les acteurs à la prise de décision, en valorisant le travail d'équipe, et en encourageant la création d'un environnement social. Ceci est nécessaire pour que les quatre préalables culturels de la gestion intégrale de la qualité soient réunis.
- ❖ La création d'un environnement amical au sein des entreprises afin de consolider les relations humaines et supprimer les barrières psychologiques entre les supérieurs et les employés.
- ❖ Fournir les moyens techniques et financiers nécessaires pour l'efficacité de la démarche qualité totale.

Bibliographie

1. Caby.F, et al, (2002), « la qualité au 21 siècle : vers le management de confiance », éd. *Economica, Paris*.
2. Daudin J.J et Tapiero.ch, (1996), « les outils et le contrôle de la qualité », éd. *Economica*.
3. Kélada, J, (1997) , « comprendre et réaliser la qualité »,éd. *QUAFEC, Québec*
4. Gonthier Jean-Marie, (1992), « Qualité totale : comment Hydro-Québec se propose d'y arriver », *revue internationale de gestion*, vol .17, n°1,P 43.
5. Kélada Joseph,(1994),« pas de reengineering sans qualité totale ! » *l'expansion management review* N°70, P 60.
6. Dumortier.J.F, Gelinier .O, (1987), « la qualité totale », *achats et entretien*, n°400, P43
7. Ben Fadhel, A,(2000), « culture, gestion et efficacité : application aux entreprises vietnamiennes », *conférence Hanoi*.
8. Edgar H. Schein,(2004), « Organizational culture and leadership” éd. *Jossey-Bass*
9. Thevenet, M,(1984), « la culture en neuf question », *revue française de gestion*, n° 47-48.
10. Loth.D,(2006), « le management interculturel », éd. *L'Harmattan*
11. Pesqueux Yvon,(2004),« L'entreprise multiculturelle », éd. *L'Harmattan*
12. Dupriez.P et Simon.S (2000), « La résistance culturelle: fondements, applications et implications du management interculturel », éd. *de Boeck*.
13. Hofstede.G et Bollinger.D, (1987), « les différences culturelles dans le management, comment chaque pays gère-t-il ses hommes ? », éd. *d'organisation*.
14. Candau pierre,(1999), « la qualité totale appliquée aux RH », *revue personnel* n° 405
15. Hampden Turner,(1992), « la culture d'entreprise des cercles vicieux aux cercles vertueux » éd. *Seuil*.
16. GannouniKais, (2001), « Pour une gestion stratégique des ressources humaines au Maghreb », Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, *Université Laval, Québec*.
17. Kotter.J et Heskett.J, (1992), « culture et performance, le second souffle de l'entreprise ». éd. *Economica*.
18. Brunetti .H.W,(1996), « les 7 clés du progrès de l'entreprise », éd. *Dunod*.
19. Mayrhoer, U,(2006), « Marketing », éd. *Bréal*. (Google books)