

L'impact de la culture organisationnelle sur la réalisation de la gestion intégrale de la qualité : cas des entreprises algériennes

Mme. Ouahba Amel
Université d'Oran-
Algérie
m.ouahba@hotmail.fr

Mme. Arabeche Zina
Université de Mascara-
Algérie
z.arabeche@yahoo.fr

Mme Khedim Amel
université de Tlemcen-
Algérie
amelkhedim@yahoo.fr

ملخص: لتظل المؤسسات قادرة على المنافسة عليها أن تعتمد على عملية التحسين المستمر في جميع مستوياتها الإدارية فإدارة الجودة الشاملة من العمليات التي لها تأثير على رضا العملاء ، تحسين نتائج المؤسسات، ارتفاع الحصة السوقية، تحسين الإنتاجية، إدارة الوقت والتكلفة. لهذا فهي تعتبر اليوم إستراتيجية ضرورية يجب ان تتبناها أي مؤسسة لتضمن بقائها واستمرارها. تستند هذه الإستراتيجية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تطبق على جميع أنشطة المؤسسة والتي من شأنها إحداث تغييرات جذرية على مستوى كل الإدارات. تركز إدارة الجودة الشاملة على الالتزام التام من الإدارة العليا وجميع العاملين والتوجه نحو الزبون باعتباره حجر الأساس لهذه العملية. وبالتالي لا يسعنا القول أن للجودة الشاملة أثر إيجابي على نجاح المؤسسة لكن بعض الكتاب ارجع نجاحها إلى التكيف مع الأبعاد الثقافية للمؤسسة التي تلعب دورا كبيرا في نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة.

كلمات مفتاحية: أبعاد ثقافية ، جودة شاملة ، عمليات إدارية ، مؤسسات مواد غذائية الجزائرية

تصنيف JEL: M11 ، M14.

Résumé: Pour rester compétitives, les entreprises se doivent d'être dans un processus de progrès permanent à tous les niveaux de l'organisation. La démarche TQM ou la qualité totale a un impact sur la satisfaction du client, les résultats de l'entreprise, la part de marché, la productivité, les coûts et la durée de cycle des produits. C'est pourquoi aujourd'hui la qualité pour une entreprise est une nécessité stratégique et un atout concurrentiel indispensable à sa survie et à sa continuité. Le projet de la qualité totale est fondé nécessairement sur un ensemble de principes de base qui s'applique à toutes les activités et les fonctions de l'entreprise. Ainsi, il implique des changements radicaux dans les façons de faire et d'être à tous les niveaux de l'entreprise. 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 et sociétale. 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.

Mots clés : préalables culturels, TQM, processus de gestion, entreprises agroalimentaires algériennes.

Classification JEL: M11, M14.

1. REVUE DE LA LITTERATURE

1.1. De la théorie sur la qualité à la pratique du TQM

a. Définition de la Qualité Totale :

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 (1994, p43) la qualité totale est un ensemble de système qui permet d'assurer la qualité des produits ou des services de l'entreprise. Puis, il ajoute (ibid., p44) que la qualité totale est une philosophie de gestion avant tout, et elle se base essentiellement sur quatre éléments :

- ❖ L'obligation de reconnaître le client : car c'est lui la clé de voûte de la démarche qualité. Ainsi, c'est le moteur qui fait vivre et améliorer la position de l'entreprise.
- ❖ Le salarié doit être au centre de tous processus afin de concrétiser la qualité totale.
- ❖ La rentabilité doit être dominante et supérieure.
- ❖ La nécessité de la participation de tous les partenaires externes de l'entreprise en amont et en aval.

La qualité totale ou le Total Quality Management (TQM) selon Daudin, J et Tapiero, Ch (1996, 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.**» D'après Shoji.S et al, (1997, p44) le TQM est un système qui vise à l'amélioration continue des produits afin d'accroître la satisfaction du client dans un environnement concurrentiel et rapide. En plus, selon les mêmes auteurs (Ibidem), 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. .

b. Les préalables d'une démarche qualité

Dean et Evan (in Ben Fadhel, A, 2000, p9) résumant les préalables de la réussite de la qualité totale dans les points suivants:

- ❖ Le top management s'engage à faire de la qualité totale une priorité.
- ❖ La nécessité de la formation pour l'amélioration permanente des compétences des employés et l'amélioration des méthodes de travail.
- ❖ Afin d'améliorer la qualité il faut un travail d'équipe.
- ❖ la qualité doit être mise dans toutes les étapes : désigne, production, livraison.
- ❖ L'engagement et l'implication de tous les partis prenants (fournisseurs, clients) dans la réalisation des objectifs de la gestion intégrale de la qualité.

❖ Le développement d'une culture d'entreprise.

1.2. L'impact de la culture sociétale sur la gestion intégrale de la qualité

Hofstede, G (in Loth, D, 2006, p47) a fait une vaste enquête statistique entre 1967 et 1973 au sein d'une multinationale américaine installée dans 64 pays différents. Hofstede (op cite) a mis en place quatre dimensions culturelles indépendantes qui caractérisent chaque culture nationale des pays étudiés. Ces dimensions sont : individualisme /collectivisme, longue ou courte distance hiérarchique, fort ou faible contrôle de l'incertitude, et masculinité/ féminité. Pour Hofstede (op cité, 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 (1984, 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.

a- Les dimensions culturelles d'Hofstede :

a.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). D'après Hofstede.G et Bollinger (1987, p133), dans une culture communautaire tous les gens vivent en association et en groupe. D'ailleurs, selon les mêmes auteurs (Ibidem) « les relations entre les employeurs et les employés vont se faire sur une base morale dans les cultures communautaires, alors qu'elles se nouent sur la base d'un calcul personnel dans les cultures individualistes. »

a.2. Contrôle de l'incertitude :

Le contrôle d'incertitude selon Dupriez.P et Simon.S (2000., 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 ». D'après Hofstede.G et Bollinger (op-cit), dans les pays qui se caractérisent par un fort contrôle d'incertitude, les membres de société osent peu prendre des risques ; ils préfèrent la sécurité et la stabilité. Ainsi, les individus ne sont pas capables de prendre des initiatives pour faire face à cet environnement. Ainsi, ils présentent une certaine agressivité et une vive anxiété. Par conséquent, la société se protège contre cet environnement en pleines menaces et changements par les planifications, les outils de prévisions, les tâches structurées et les procédures standardisées d'opération. Quoique, dans les pays à faible contrôle d'incertitude, les membres se sentent en sécurité relative et acceptent l'environnement tel qu'il se présente car ces pays encouragent l'initiative individuelle et la création des nouvelles idées.

a.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. En résumé, **les pays masculins " vivent pour travailler ", tandis que ceux les pays féminins " travaillent pour vivre "**. (Hofstede.G et Bollinger, op-cit)

a.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 ». D'après Hofstede.G (in Loth.D, 2006, p60) la distance hiérarchique montre dans quelle mesure une société accepte l'inégalité du pouvoir au sein des entreprises.

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

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. 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, **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 :

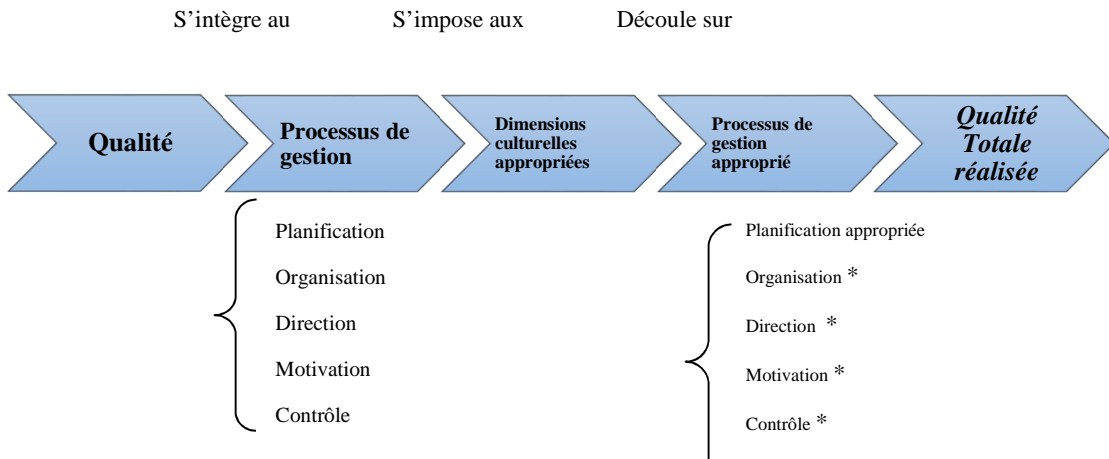


Schéma 2 : Ben Fadhel. A, Culture, gestion et efficacité : application aux entreprises vietnamiennes (2000, p9)

Nous allons répondre à cette question à partir de la conception d'Hofstede.G (op-cit) qui présente quatre dimensions culturelles à savoir : le contrôle d'incertitude, le collectivisme/l'individualisme, la distance hiérarchique, et la féminité/ la masculinité :

Selon Ben Fadhel.A (2000., 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.

b.1 La planification de la qualité totale

Kélada (1994, 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. Cela nous permet de formuler la première hypothèse.

H1 : La courte distance hiérarchique et le fort contrôle d'incertitude sont positivement corrélés avec la planification négociée et rigoureuse.

b.2 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. 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. 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, les entreprises qui ont 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. Cela nous permet de formuler notre deuxième hypothèse

H2 : le fort contrôle d'incertitude et la courte distance hiérarchique sont positivement corrélés avec l'organisation règlementée et tassée.

b.3- 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. Cela nous permet de formuler notre troisième hypothèse :

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

b.4 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.

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 :

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

b.5 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 Fadhela (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 Fadhela** (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. Cela nous permet de formuler notre cinquième hypothèse :

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

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

La question qui se pose est la suivante. La culture algérienne offre-t-elle ces dimensions ? Autrement dit, la gestion intégrale de la qualité peut-elle trouver les préalables culturels nécessaires à son implantation et son épanouissement dans les entreprises algériennes ? Pour répondre à cette interrogation, il faut confronter les dimensions culturelles algériennes à celles exigées par la gestion intégrale de la qualité totale.

2. PARTIE EMPIRIQUE

Dans le but de cerner les dimensions culturelles de la société algérienne, nous avons effectué une enquête auprès de 150 individus représentatifs du tissu algérien. Le questionnaire que nous avons élaboré se compose de 29 affirmations. Ces dernières sont mesurées avec une échelle métrique (de 1 à 5). Notre questionnaire tenant compte des caractéristiques des quatre dimensions culturelles d'Hofstede précédemment mentionnées dans la théorie. Ainsi, notre enquête a été réalisée auprès de 31 entreprises, 03 entreprises publiques et 28 entreprises privées. 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

2.1 L'interprétation des résultats du tri simple de la culture nationale algérienne

a. La distance hiérarchique (DH) : Les résultats de notre enquête au niveau du contexte algérien, nous montrent que 66,7% des individus n'acceptent pas une faible inégalité sociale. Ils admettent une grande inégalité sociale. En effet, 64 % d'entre eux considèrent que la seule raison qui peut provoquer cette inégalité sociale est la richesse. Selon eux, la personne qui possède de la richesse peut occuper des postes de pouvoir et être

responsable dans la société et sa revient de la réalité. Or, 52% des Algériens admettent que le savoir peut rendre acceptable l'inégalité sociale. D'après ces personnes, le savoir présente la première et la principale source d'occuper des postes de responsabilités. La recherche empirique montre que pour 70% des personnes interrogées, ceux qui détiennent le pouvoir dans la société essayent de paraître les plus puissants. Ainsi, 41,2% des personnes qui travaillent craignent d'exprimer leur désaccord avec leurs supérieurs. En effet, ils ont peur de perdre leurs postes et c'est pour cette raison qu'ils exécutent tous les ordres sans discussion avec le chef. Nous pouvons conclure en se basant que la société algérienne penche vers **la longue distance hiérarchique avec un maintien de quelques comportements de la courte distance hiérarchique**. Cette dernière se manifeste à travers : 88,5% des personnes qui admettent que la relation entre les membres de la société est basée sur la solidarité et la coopération. De plus, 94,5% des Algériens considèrent qu'il faut une participation et une implication entre les membres de la société pour prendre des décisions efficaces.

b. le contrôle d'incertitude (CI) : L'analyse des fréquences des réponses relatives à cette dimension nous a montré que 55,4% des algériens acceptent les jours tels qu'ils se présentent. De plus, 48% d'entre eux admettent que la maîtrise de l'avenir n'est pas très importante pour que la société lutte contre l'incertitude. Ainsi, nous constatons que 76% des répondants sont capables de prendre les initiatives et les risques personnels. D'après ces résultats et selon l'entretien direct avec les gens, nous constatons que l'individu algérien a peu de stress et d'anxiété, accepte l'avenir tel qu'il se présente et il n'a pas la volonté de sécuriser son avenir lointain. Selon eux, l'incertain appartient uniquement à Dieu et c'est impossible de maîtriser totalement l'avenir ou faire des prévisions. En effet, les Algériens ont une grande croyance au destin, en d'autres termes, ils ont une tendance fataliste. Tandis que, 76% des personnes admettent qu'il faut beaucoup de lois et des procédures pour régler la vie de la société car sans la mise en place de celles-ci, la vie devient une anarchie. Ainsi, 69,2% d'entre eux admettent que le travail est une vertu en soi et il faut travailler avec acharnement. D'après le contact direct avec les personnes, nous avons remarqué qu'il existe des gens utilisant des plans pour faire face à l'avenir incertain qui porte (selon eux) des menaces et des risques. Donc, d'après l'analyse univariée nous constatons que la culture nationale algérienne se caractérise par **un contrôle d'incertitude relativement faible avec le maintien de quelques aspects d'un fort contrôle d'incertitude**.

c. Le collectivisme/l'individualisme(C-I) : D'après les résultats obtenus, nous constatons que dans la culture nationale algérienne **il y a une domination collectiviste**. Ceci est dû au fait que pour 49% des Algériens considèrent que leur force provient de l'appartenance à un groupe que de ces réalisations personnelles. Ainsi, 60% d'entre eux penchent vers l'utilisation du 'nous' que du 'je'. Selon les gens interviewés, le caractère communautaire provient de la culture arabo musulmane, et les Algériens possèdent cet esprit depuis très longtemps. En plus, 47,3% des individus donnent de l'intérêt, aussi bien, à la qualité de vie qu'à la réussite personnelle. Selon eux, le plus important ce sont les valeurs morales, l'environnement, servir les autres et non pas l'argent, et les bien matériels. Mais avec le développement économique, technologique et le changement de mode de vie, la mentalité algérienne devient un peu moins communautaire et elle tend vers l'indépendance.

Ainsi, 64,7% des Algériens considèrent que les décisions prises individuellement ne sont pas meilleures que celles prises en groupe, et 85% d'entre eux admettent que les décisions prises collectivement aident la société algérienne à mieux réaliser la démarche qualité que celle prises individuellement. En effet, 60% des personnes interrogés préfèrent plutôt être membre du groupe que chef de groupe. De plus, nous avons pu remarquer d'après le contact avec les personnes qu'au niveau de contexte algérien il existe un système social basé sur le clan.

d. **La féminité/masculinité (FM) :** Pour 68% des Algériens, les hommes et les femmes ne sont pas égaux en toutes choses, et pour 78% d'entre eux les rôles attribués à la femme et à l'homme doivent être différenciés. En effet, selon le contact direct avec les individus, nous avons trouvé que pour l'individu algérien, la femme doit s'occuper de sa maison, de son mari et de ses enfants. Mais le rôle de l'homme consiste essentiellement à travailler à l'extérieur. De plus, 88% des individus préfèrent accéder à des postes d'un niveau plus élevé et pour eux, le salaire présente la première source de motivation et de satisfaction. Pour 52% des personnes, il est intéressant de donner la priorité à la qualité de la vie qu'à la réussite professionnelle. Mais, selon l'entretien direct établi avec eux, la réussite professionnelle est très importante dans la société que la qualité de vie. Car elle permet aux individus de concrétiser une performance individuelle. **Nous pouvons affirmer donc, que dans la culture algérienne, il y a une dominante masculine.** Cependant 75,8% des personnes interrogées ont une bonne relation et coopération avec leurs supérieurs et leurs collègues. Ce qui permet de créer un environnement social amical dans la société algérienne. Cette dernière se base principalement sur des valeurs culturelles arabo musulmanes telles que : l'amour de la famille, la solidarité, et la générosité. Pour ce fait, il apparaît **qu'il y a quelques traits féminins dans le contexte algérien.**

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 et un caractère plutôt communautaire.

En confrontant ces dimensions à celles exigées par le processus de gestion intégrale de la qualité, nous nous rendons qu'il y a un certain décalage, puisque la culture algérienne offre uniquement une seule dimension qui correspond aux exigences de la gestion de la qualité totale qui est le collectivisme. Par contre elle ne répond pas à trois dimensions qui sont le fort contrôle d'incertitude, la courte distance hiérarchique et la féminité.

2.2 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.

a. **La distance hiérarchique (DH) :** Les résultats de notre enquête nous montrent que 57,6 % des responsables qualité n'acceptent pas une faible inégalité sociale. Ils acceptent une grande inégalité sociale. Pour eux, le savoir est la raison principale qui peut provoquer cette inégalité avec un taux de 52,5%. Or, 36,5% des personnes interrogées admettent la richesse comme la seule raison qui peut rendre acceptable l'inégalité sociale. Nous avons pu constater d'après le contact direct avec les responsables que les personnes

compétentes sont les seules et les plus capables d'occuper des postes de responsabilité et la richesse sans savoir ne permet pas à une personne d'être responsable. Donc, les compétences et les connaissances relatives au travail sont les seuls facteurs de différenciation entre les individus dans l'entreprise algérienne.

De plus, environ 63% des personnes interrogées, il est essentiel de montrer les signes de pouvoir pour les raisons suivantes:

- Si les personnes ne travaillent pas bien convenablement,
- Si les personnes ne sont pas responsables de leurs postes de travail,
- Si les personnes occupent un poste d'importance et/ou un poste sensible.

- S'il existe des retards trop fréquents, une absence sans justification, ou une algarade en public contre un supérieur hiérarchique. Pour les responsables le signe de pouvoir n'est pas un objectif mais un moyen pour garantir le bon déroulement de l'entreprise. Parmi ces signes nous trouvons : l'avertissement oral et/ou écrit. Pour 55,1% des personnes interrogées, ceux qui détiennent le pouvoir paraissent puissants et selon leurs positions hiérarchiques. Avec le contact direct avec les responsables qualifiés, les détenteurs du pouvoir paraîtraient aussi puissants que possible. Pour cette raison, il existe des ascenseurs spécialement pour eux, des toilettes privées ainsi, des horaires différents des autres personnes. Cependant, 44,1% des personnes interrogées ne craignent pas d'exprimer leur désaccord avec leurs supérieurs. Parce que les chefs des entreprises font participer les subordonnés à la prise de décision. Et 75,4 % des interviewés admettent que les employés devraient participer d'avantage à la prise de décision. Or, avec l'entretien direct avec les personnes interrogées, les décisions sont presque toujours prises par le dirigeant et les responsables des services. Le reste des employés sont dans l'entreprise seulement pour exécuter les ordres. En effet, ils n'ont pas un savoir faire pour aider à trouver une décision efficace à l'entreprise. Ainsi, 39% des individus considèrent que leurs chefs sont facilement accessibles, or 36% des questionnés admettent le contraire. Nous avons pu conclure donc, sur la base des résultats recueillis que dans les entreprises agroalimentaires algériennes **il y a une longue distance hiérarchique.**

b. le contrôle d'incertitude (CI)

69,5 % des personnes interrogées prennent les jours avec la volonté de les combattre car ils sont incertains. Ainsi, 66,1% d'entre eux, disent que pour réglementer la vie d'entreprise il faut beaucoup de lois. En plus, pour 87,3% des répondants la maîtrise de l'avenir est très important pour que l'entreprise lutte contre l'incertitude. D'après les répondants, les chefs des entreprises cherchent à créer la sécurité et à éviter les risques par les règles, les lois, les institutions formelles, et par l'utilisation des outils technologiques. Encore 80,5% des responsables interrogés préfèrent un chef expert du domaine plutôt qu'un généraliste.

Selon 71,2% des interviewés, le dirigeant donne des directives très détaillées, claires et précises sur la manière de travail pour éviter les situations ambiguës et les menaces. D'après ces résultats obtenus, nous remarquons que **la culture des entreprises algériennes est basée sur un fort contrôle d'incertitude.**

c. le collectivisme/l'individualisme(C-I)

D'après les résultats obtenus, nous constatons que **la culture des entreprises algériennes est basée sur un esprit collectiviste.** Ceci est dû au fait que 43,2% des répondants avancent que leurs forces sont acquises grâce au groupe social d'appartenance que des réalisations

personnelles. En plus environ, 68% d'entre eux penchent vers l'utilisation du 'nous' que du 'je'.

Ainsi, 74,6% des personnes questionnées considèrent que les décisions prises collectivement sont meilleures que celles prises individuellement. Et 62% d'entre eux refusent que les décisions individuelles sont meilleures que celles prises en groupe, ce qui reflète un esprit communautaire. Encore, 52% des personnes s'entendent sur le fait qu'être membre du groupe est meilleur que chef de groupe. Selon le contact direct avec les individus, nous avons constaté qu'ils préfèrent être membre du groupe pour les raisons suivantes:

- ❖ La peur de la responsabilité,
 - ❖ Être un membre, c'est une occasion pour apprendre et être plus efficace,
 - ❖ L'inexistence de compétence ou le non maîtrise des projets,
 - ❖ L'inexistence de l'ambition d'être un chef de groupe, nous avons constaté qu'il y a des personnes qui disent fréquemment la même phrase: « je me sens bien là où je suis ».
- Ainsi, d'après les entretiens directs établis avec les responsables, nous avons pu dégager qu'il existe des employés occupent de leurs familles très proches ou occupent de personnes de leur même région ce qui permet de constituer un système social d'organisation fondé sur le clan.

d. la féminité/masculinité (FM)

En ce qui concerne cette dimension, nous remarquons que la culture des entreprises agroalimentaires reflète un **caractère masculin**. En effet, 52,6% des répondants considèrent que les hommes et les femmes ne sont pas égaux en toutes choses. De plus, 71,2% d'entre eux considèrent que les rôles des hommes et des femmes doivent être clairement différenciés et ils ne doivent pas être les mêmes. En plus, 84% des personnes interrogées préfèrent accéder à des postes plus élevés, ainsi, ils aiment bien la possibilité de réaliser une performance individuelle. Nous avons constaté à partir le contact direct établi avec les répondants que la première source de motivation est le salaire élevé. Il présente pour eux le facteur principal pour travailler bien efficacement. C'est-à-dire, l'affirmation de soi et l'acquisition de l'argent sont les valeurs dominantes dans les entreprises algériennes. 43,2% des personnes interrogées proclament qu'ils ont suffisamment de temps pour leur vie personnelle ou familiale, par contre 49,2% des gens admettent le contraire. L'analyse des fréquences des réponses relatives à cette dimension nous a montré que 70,3% des répondants ont une bonne relation avec leurs chefs et une bonne coopération avec leurs collègues. Et 62% des personnes admettent que la création d'un climat social et amical au sein d'entreprise pour travailler est très importante. Donc, **la culture des entreprises algériennes est reposée sur la dimension masculine avec quelques traits de la féminité.**

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.

2.3 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. Dans ce qui suit nous analyserons les fréquences des réponses relatives au processus de la qualité totale.

a. La planification de la qualité totale : Pour introduire la démarche de la qualité totale il faut tout d'abord la planifier. Car cette dernière présente le premier élément de processus de gestion intégrale de la qualité. La planification déclenche le processus. Bref, nous avons constaté que 64,4% des responsables qualité considèrent que les objectifs au niveau d'entreprise sont arrêtés après discussion entre la direction et les représentants du personnel. Selon les responsables, les employés sont concernés par l'un des piliers de l'entreprise et il faut qu'ils négocient avec les chefs la prise de décisions. Ainsi, selon 60,2% des personnes interrogées, la planification se fait avec la conviction que l'avenir peut être totalement maîtrisable. Ceci se fait par les méthodes de prévisions, les règles, et les procédures afin de contrôler l'avenir. Or, les responsables disent que même avec la planification, ils ne peuvent pas maîtriser **totale**ment l'avenir car l'homme est incapable de faire cela. Autrement dit, la planification ne garantit pas nécessairement des bons résultats ou un empêchement des risques car elle peut être bouleversée par des imprévus. Donc, nous pouvons conclure que la planification est discutable et volontariste.

b. L'organisation de la qualité totale : Pour 33,1 % des personnes interrogées, leurs entreprises n'ont pas une tendance pour réduire les niveaux hiérarchiques. En effet, nous avons pu constater à travers l'entretien établi directement avec ces répondants que dans ces entreprises les niveaux hiérarchiques sont multiples. C'est-à-dire, le mode de structuration des entreprises algériennes est centralisé, les dirigeants toujours donnent des ordres pour par la suite seront exécutés par les employés. Donc, l'organisation de la qualité totale au sein des entreprises algériennes agroalimentaires est dotée d'une structure pyramidale avec plusieurs échelons.

Ainsi, 66,1% des répondants considèrent qu'il existe aux niveaux de leurs entreprises des procédures règlementaires stricts afin de résoudre les problèmes générés par les individus. D'après les responsables, il est impératif de mettre en place des règlements pour éviter les problèmes et l'anarchie au sein de l'entreprise. Donc, l'organisation de la qualité totale est dotée des règlements.

c. La direction de la qualité totale : L'analyse des fréquences des réponses aux questions relatives à cet élément nous a montré que pour 64,4% des répondants, les employés ne sont pas toujours représentés lors de la prise des grandes décisions. Avec le contact direct établi avec eux, les décisions sont toujours prises par le dirigeant et les différents responsables des départements, le reste des employés exécutent seulement. Et fréquemment, le chef d'entreprise prend lui-même l'essentiel des décisions. Donc, le style de direction des entreprises agroalimentaires algériennes est essentiellement autoritaire. Ainsi, pour 50,8% de personnes interrogées, les dirigeants défendent l'intérêt et les objectifs de tous. 33,1% d'interviewés considèrent que les dirigeants occupent uniquement de ses propres préoccupations et ils pensent rarement aux intérêts et aux objectifs des autres personnes de l'entreprise. Nous pouvons dire dans ce cas qu'il existe deux caractères relatifs aux dirigeants algériens:

1) Il s'agit des dirigeants qui s'intéressent et s'occupent des intérêts des employés. Autrement dit, un dirigeant socialiste.

2) Il s'agit des dirigeants qui s'occupent seulement d'eux même et/ou des ces proches.

d. la motivation de la qualité totale : Pour 58,5% de personnes interrogées, les dirigeants favorisent le travail de groupe et accordent des incitations pour que les employés travaillent en équipe afin d'améliorer la qualité des produits. A travers le contact avec les interviewés, nous avons pu constater qu'il existe quelques entreprises qui cherchent à réaliser une performance collective. Cela par la mise en place des plans qui visent à encourager le travail d'équipe. D'autre. En plus, environ 67% des répondants considèrent que les conditions de leurs entreprises sont réglementées et sécurisées. Ces règlements d'après ces répondants, permettent d'éviter l'insécurité, les conflits et les problèmes éventuels. Donc, la motivation de la qualité totale se fonde sur l'encouragement de travail d'équipe et la réglementation.

e. le contrôle de la qualité totale : Environ 45% des part, il y a des dirigeants qui n'apprécient pas le travail d'équipe, pour eux le profit c'est le très important responsables qualité admettent que le contrôle concerne la performance collective et non pas individuelle. Selon eux, le contrôle doit être fait sur le niveau collectif, car tout travail c'est un effort généré par un ensemble d'individus et non pas par un seul membre d'entreprise. Mais, nous avons pu constater à travers le contact direct avec les responsables questionnés qu'il existe des entreprises qui n'effectuent pas un contrôle ni au niveau individuel ni au niveau collectif. Pour 55,1 % de personnes interrogées, le contrôle des performances des groupes est exercé d'une manière directe.

2.4-Tests des hypothèses et interprétation des résultats

➤ Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse bivariée qui permet de tester nos hypothèses de recherche :

Hypothèses	Résultats
H1. Le courte distance hiérarchique et le fort contrôle d'incertitude sont positivement corrélés avec la planification de type C.	H1. plutôt infirmée la culture des entreprises algériennes se caractérise par un contrôle d'incertitude relativement fort et une longue distance hiérarchique. Ce qui engendre un mode de planification non participatif et règlementé.
H1.1 La courte distance hiérarchique est positivement corrélée avec la planification négociée.	H1.1 infirmée
H1.2 Le fort contrôle d'incertitude est positivement corrélé avec la planification rigoureuse.	H1.2 partiellement confirmée 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.	H2. plutôt infirmée le mode d'organisation au niveau des entreprises algériennes se caractérise par le recours à une structure pyramidale et en même temps règlementée.

H2-1 Le fort contrôle d'incertitude est positivement corrélé avec l'organisation réglementée.	H2.1 partiellement confirmée 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.	H2.2 plutôt infirmée
H3- l'esprit communautaire et la courte distance hiérarchique sont positivement corrélés avec la direction de type D.	H3. plutôt infirmée Les dirigeants algériens possèdent un caractère communautaire, mais ils sont autoritaires.
H3-1 Le collectivisme est positivement corrélé avec le style de direction communautaire.	H3.1 partiellement confirmée 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.	H3.2 plutôt infirmée
H4. la féminité et le fort contrôle d'incertitude sont corrélés positivement avec la motivation de type B.	H4. partiellement confirmée L'entreprise algérienne admet un esprit féminin et un contrôle d'incertitude moyennement fort. Les acteurs à l'échelle d'entreprise donc, travaillent dans un environnement social avec la prise de risque.
H4-1 La dimension féminité est positivement corrélée avec la motivation par la performance collective	H4.1 confirmée la dimension féminité est positivement corrélée avec la performance collective.
H4-2 Le fort contrôle d'incertitude est positivement corrélé avec motivation par la sécurité.	H4.2 plutôt infirmée
H5- le fort contrôle d'incertitude et le collectivisme sont positivement corrélés avec le contrôle de type C.	H5. Plutôt infirmée Les entreprises algériennes ont une tendance vers l'esprit individualiste et le fort contrôle d'incertitude. Cela engendre un mode de contrôle individuel et sécurisant.
H5-1 Le fort contrôle d'incertitude est positivement corrélé avec le contrôle strict.	H5.1 partiellement confirmée Le fort contrôle d'incertitude est positivement corrélé avec le contrôle strict.
H5-2 Le collectivisme est positivement corrélé avec le contrôle collectif.	H5.2 infirmée

Conclusion

Nous avons élaboré un questionnaire contenant les caractéristiques des quatre dimensions culturelles d'Hofstede (op cité). Nous avons administré ce questionnaire à 150 personnes de la société algérienne de deux sexes, de différentes fonctions, des alphabètes, des analphabètes, des vieux et des jeunes. Ensuite, nous avons procédé à un tri simple afin

d'interpréter les résultats. 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.

Egalement, l'analyse des résultats des questionnaires collectés auprès des entreprises algériennes agroalimentaires nous mène à définir quatre dimensions culturelles caractérisant la culture algérienne : une domination de langue distance hiérarchique, une tendance masculine, un fort contrôle d'incertitude, un esprit plutôt communautaire.

Bibliographie

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