

**L’impact de l’engagement de la haute direction sur la performance organisationnelle**  
- Cas des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 du secteur de l’énergie –

**The impact of top management commitment on organizational performance**  
- Case of Algerian companies certified ISO 9001 in the energy sector -

**Hadjar BENHACINE<sup>1♦</sup>, Lamia HAMMADI<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Doctorante, LARMHO, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen (Algérie),

hadjer.benhacine@univ-tlemcen.dz

<sup>2</sup> Maître de conférence A, LARMHO, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen (Algérie),

lam\_hammadi@yahoo.fr

**Reçu:**01/07/2021

**Approuvé:** 08/11/2021

**Publié :** 13/11/2021

**Résumé:**

Dans un contexte concurrentiel, le Management de la Qualité Totale (MQT) devient, de nos jours, une exigence qui conditionne la compétitivité et la pérennité des entreprises. L’engagement de la haute direction constitue l’un des principes clés du succès du MQT qui mène l’entreprise vers la performance. Cette étude a pour objectif d’examiner l’impact de l’engagement de la haute direction en tant que pratique du management de la qualité totale sur la performance organisationnelle. La méthodologie utilisée dans cette recherche est basée sur un questionnaire d’enquête. Les données sont obtenues de 124 cadres et employés des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 œuvrant dans le secteur de l’énergie. L’outil statistique SPSS version 26 a été utilisée en vue d’analyser les hypothèses de l’étude. Les résultats ont montré que l’engagement de la direction influence significativement la performance organisationnelle des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 œuvrant dans le secteur de l’énergie.

**Mots clés:** Management de la qualité totale, Engagement de la direction, Performance organisationnelle, Entreprises algériennes, Energie.

**Jel Classification:** M12

**Abstract:**

In a competitive context, Total Quality Management (TQM) is becoming, nowadays, a requirement which conditions the competitiveness and sustainability of companies. Top management commitment is one of the key principles of MQT's success leading the company to performance. The objective of this study is to examine the impact of top management commitment as a total quality management practice on organizational performance. The methodology used in this research is based on a survey questionnaire. The data are obtained from 124 executives and employees of Algerian companies certified ISO 9001 working in the energy sector. The SPSS version 26 statistical tool was used to analyze the study hypotheses. The results showed that top management commitment significantly influences the organizational performance of Algerian companies certified to ISO 9001 working in the energy sector.

**Keywords:** Total Quality Management, Top management commitment, organizational performance, Algerian companies, Energy.

**JEL Classification:** M12

♦ Auteur correspondant

## 1. Introduction:

Dans un environnement en évolution rapide caractérisé par une concurrence féroce, la mondialisation, les développements technologiques et les demandes croissantes de diverses parties prenantes, les organisations de nos jours, pour leur survie, se concentrent de plus en plus sur l'idée de développer de nouvelles stratégies efficaces afin de parvenir à une amélioration continue de la qualité et maintenir leurs performances. L'une des principales approches de management stratégique qui peuvent être adoptées pour atteindre cet objectif est le Management de la Qualité Totale (MQT). Cependant, la mise en place d'un système de management de la qualité tels que ISO 9001 ou le Management de la Qualité Totale requiert l'adoption de pratiques aussi bien techniques que comportementales [1].

Face aux nouvelles règles du jeu, plusieurs entreprises algériennes ont mis en place un système de management de la qualité certifié ISO 9001 au sein de leurs structures. En effet, selon les statistiques de l'enquête de l'Organisation Internationale de la Normalisation (ISO), le nombre de certificats délivrés jusqu'à l'an 2019 aux entreprises algériennes est de l'ordre de 499 [2]. En revanche, malgré la progression dans la certification depuis 1998, l'Algérie accuse un retard flagrant par rapport à d'autres pays en dépit des efforts déployés par l'Etat algérien en matière de qualité.

Dans la littérature sur la qualité, le rôle du MQT dans l'amélioration des performances est largement reconnu. Néanmoins, la littérature divulgue qu'il existe un taux d'échec de la mise en œuvre du MQT pour améliorer les performances [3] ; [4]. Plusieurs études révèlent que cet échec est dû à la négligence des pratiques de gestion des ressources humaines dénommées « pratiques Soft », jugées plus essentielles que les pratiques « Hard » au succès de la mise en œuvre du système de management de la qualité. Le leadership et l'engagement de la haute direction constituent l'un de ces facteurs critiques contribuant à la performance des entreprises. Cette étude a pour objectif de répondre à la problématique suivante :

### ➤ **Problématique de recherche :**

**Quel est l'impact de l'engagement de la haute direction en tant que pratique du MQT sur la performance des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 dans le secteur de l'énergie ?**

Afin d'analyser cette problématique, ce travail de recherche tentera de répondre aux questionnements suivants :

1. Quel est le degré d'engagement de la haute direction et le niveau de performance des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 du secteur de l'énergie ?
2. Existe-t-il des différences significatives entre les réponses des cadres et des employés par rapport à l'engagement de la haute direction au niveau des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 du secteur de l'énergie ?
3. L'engagement de la haute direction influence-t-il la performance des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 du secteur de l'énergie ?

### ➤ **Hypothèses de l'étude :**

En vue de répondre aux questions suscitées, les hypothèses suivantes ont été formulées :

**L'hypothèse H01 :** Il n'y a pas de différences statistiquement significatives au niveau de significativité  $\alpha \leq 0.05$ , pour l'engagement de la haute direction au niveau des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 du secteur de l'énergie concernant le facteur « fonction ».

**L'hypothèse H02 :** L'engagement de la haute direction n'influence pas significativement la performance organisationnelle des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 du secteur de l'énergie.

### ➤ **Importance et objectifs de l'étude :**

Cette étude vise à examiner la relation entre la pratique de management de la qualité totale, l'engagement de la haute direction et la performance organisationnelle. Elle a pour objectif de mesurer le niveau de mise en œuvre de cette pratique dans les entreprises algériennes certifiées ISO 9001 œuvrant dans le domaine de l'énergie ainsi que l'influence de son application sur la performance de ces entreprises. Il s'agit d'une tentative d'identification d'un facteur clé des pratiques qualités axées sur les ressources humaines, nécessaire à mettre en œuvre dans les organisations pour réussir la mise en œuvre du système de management de la qualité et atteindre la performance organisationnelle. Cette étude pourrait aider les gestionnaires et les décideurs du secteur de l'énergie en Algérie à mieux comprendre l'influence entre les deux variables.

### ➤ **Méthodologie de l'étude :**

Nous nous appuyerons sur l'approche descriptive-analytique qui décrit le phénomène pour atteindre ses causes et les facteurs qui le contrôlent et tirer des conclusions pour le généraliser. De plus, l'approche déductive sera utilisée pour souligner la corrélation entre les deux variables. L'étude sera divisée en deux axes : le cadre théorique et le cadre empirique. Elle fournira en premier lieu le cadre théorique sur le management de la qualité totale, l'engagement de la haute direction ainsi que celui lié à la performance organisationnelle. La relation entre les deux variables sera ensuite examinée à l'aide des études antérieures en vue de constituer une base théorique pour les hypothèses. Une brève description de nos méthodes de recherche est ensuite présentée suivie par l'analyse des résultats. Enfin, cette étude offrira quelques conclusions ainsi que des recommandations pour les décideurs algériens dans les entreprises certifiées ISO 9001 œuvrant dans le secteur de l'énergie.

## **2. Cadre théorique :**

### **2.1. Le Management de la Qualité Totale (MQT) :**

La qualité est un vieux concept difficile à définir mais souvent utilisé pour signifier le degré de perfection [5] ou « l'excellence » d'un produit ou d'un service [3]. Cependant, il a été défini par les fondateurs de la qualité de différentes manières, chacun selon sa propre expérience [6]. Quelle que soit la définition de la qualité utilisée, les organisations doivent se concentrer sur la satisfaction du client qui déterminera le degré de qualité requis. La qualité comme excellence dans les entreprises revient à trouver un rapport équilibré entre la qualité et le prix d'un produit ou d'un service en réduisant les coûts, en ancrant la culture de « zéro défaut » et en effectuant une analyse permanente des attentes des clients et des marchés concurrentiels [7]

Les principes de la qualité ont été développés à différentes périodes de l'histoire à partir de problèmes de non-qualité provoqués par le développement de la production en série, initiée par la Révolution industrielle de la fin du XIXe siècle, puis les travaux de Taylor du début du XXe [7]. Quatre étapes de développement révolutionnaires peuvent être distinguées : l'étape d'inspection, l'étape de contrôle qualité, l'étape d'assurance qualité et l'étape de management de la qualité totale. Selon l'approche MQT, la qualité doit être présente dans tous les processus de l'entreprise et ne doit pas concerner uniquement le processus production. Elle est basée sur le compromis et la participation de tous les membres de l'organisation sous l'encadrement et l'effort de toute l'équipe de direction, avec l'objectif d'amélioration permanente en tenant compte des processus et des personnes toujours orientés vers la satisfaction du client. Les ressources humaines constituent dans le MQT la composante la plus essentielle et la plus sensible de l'organisation (Montalvan 1999 cité dans [5]). Pour réussir la mise en œuvre du MQT, il faut se concentrer davantage sur le rôle du leadership et de la direction, les fonctions RH ainsi que sur les partenaires internes et externes [8]. En effet, la majorité des chercheurs affirment que les pratiques soft du MQT les plus significatives dans les entreprises de production et de service sont : l'orientation client, l'engagement de la haute direction, l'implication des employés, la formation et le développement ainsi que l'amélioration continue.

## 2.2. L'engagement de la haute direction :

La norme ISO 9001 définit la haute direction comme une personne ou un groupe de personnes qui dirigent et contrôlent une organisation au plus haut niveau [9]. De nombreux experts en qualité pensent que la clé d'une gestion réussie de la qualité commence au sommet de l'organisation, car c'est la direction qui dirige l'ensemble de l'institution. L'engagement de la haute direction est un élément essentiel pour conduire à de meilleures performances (Arshida and Agil 2012 cité dans [10]). Selon Lewis et al (2005), l'engagement de la haute direction peut être divisé en quatre facteurs pour une mise en œuvre efficace du MQT. Ces facteurs sont la finalisation de la stratégie, la stratégie basée sur les ressources, l'orientation sur l'environnement, la culture de la qualité et l'évaluation de la performance [9]. Le rôle de toute direction est d'établir, d'examiner et de communiquer des politiques et des objectifs qualité, des plans et des valeurs clairs et sont des modèles pour une culture d'excellence dans l'organisation [10]. De plus, la direction générale est responsable de l'amélioration continue en fournissant un environnement de travail approprié et stimulant, en assurant les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs souhaités, et en évaluant les besoins et les attentes des parties prenantes ainsi que la performance globale d'une entreprise [8]; [11]; [1]. Les gestionnaires doivent adopter un style de leadership situationnel ainsi qu'une approche humaniste basée sur l'implication des ressources humaines pour les amener à atteindre les objectifs de l'organisation. La mise en œuvre du MQT nécessite le soutien de la direction et de tous les membres du personnel [12].

## 3.3. La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est définie par Vassilakis, and Besseris (2009) comme la réalisation des objectifs organisationnels de l'entreprise [10]. Une revue des études empiriques antérieures sur la performance organisationnelle a révélé qu'il existe un large éventail de mesures de performance telles que : l'efficacité de la qualité, la satisfaction de la clientèle, la performance financière, etc [13] ; [10]. Selon Demirbag et al 2006; Parast and Fini 2010; Prajogo and hong 2008, la qualité des produits et services peut être mesurée en se basant sur le coût de reprise, les coûts de rebut, le taux de défauts et le délai de livraison ou en regardant le niveau de fiabilité, qu'il soit ou non conforme aux attentes du client, et à son aptitude à l'usage [10].

En ce qui concerne le critère « clientèle », il peut être mesuré à travers la satisfaction des clients, la rétention des clients, la fidélisation, la rentabilité client et la part de marché (Kaplan and Norton, 2001 cité dans [11]).

Quant à la performance financière d'une entreprise, elle peut être mesurée en fonction du montant des revenus collectés, du retour sur investissement (ROI), du retour sur actifs (ROA), de l'augmentation de la part de marché et de l'augmentation des ventes.

Les entreprises peuvent également mesurer le niveau de performance de leur organisation via le Balanced Scorecard (BSC) qui est un outil de mesure de la performance qui relie les aspects financiers et non financiers de l'organisation. (Sharma, 2009; Kaplan and Norton, 2000 cité dans [11]).

Dans cette étude, la performance sera mesurée à travers deux catégories : les résultats de satisfaction et les résultats financiers. Les résultats de satisfaction comprennent la productivité, la qualité du produit/service, la satisfaction des clients ainsi que la satisfaction des employés alors que les résultats financiers incluent les ventes, la part de marché et la rentabilité [13] en raison de la difficulté d'obtenir des mesures financières des entreprises interrogées.

### 3.4. La relation entre l'engagement de la haute direction et la performance organisationnelle :

L'examen de la littérature sur le management de la qualité totale a identifié diverses mesures du MQT et de la performance de l'entreprise qui différaient nettement d'un chercheur à l'autre en termes de conceptualisation et de résultats de la relation entre les deux variables [13].

Plusieurs études empiriques ont confirmé une relation causale entre les dimensions « Soft » du MQT et la performance des organisations. En explorant le secteur manufacturier, Ahmad Musbah Albuhi et Ayman Bahjat Abdallah (2018) ont étudié l'impact des pratiques « soft » du MQT sur la performance organisationnelle dans seize sociétés pharmaceutiques jordaniennes en utilisant la perspective du tableau de bord équilibré. Ils ont examiné l'effet de quatre pratiques MQT (engagement de la direction, implication des employés, orientation client et formation et développement) sur la performance organisationnelle mesurée à travers les perspectives non financières du tableau de bord équilibré : perspective client (satisfaction client, fidélisation client, fidélité, rentabilité client, et part de marché), perspective de processus d'affaires internes (innovation, gestion de la clientèle, opérations, réglementations et environnement), perspective d'innovation et d'apprentissage (personnes, systèmes et dimension organisationnelle). Les résultats ont indiqué que l'engagement de la haute direction, l'orientation client, l'implication des employés et la formation et le développement ont eu un impact positif sur toutes les perspectives du tableau de bord équilibré (financier et non financier).

L'étude de Vedant Singh, Akshay Kumar, Tej Singh (2018) s'est concentrée sur la mise en œuvre du management de la qualité totale dans cinq (05) PME manufacturières de l'Inde du Nord et deux (02) industries de services et son impact sur la performance organisationnelle. Les résultats de cette étude ont indiqué que les pratiques MQT telles que : le leadership organisationnel, la satisfaction client et les relations, la concentration sur les ressources humaines, la planification et le développement stratégiques et la gestion de la qualité des fournisseurs se sont avérées corrélées avec la performance organisationnelle, mesurée par deux facteurs : les résultats de la satisfaction (production, satisfaction des employés, satisfaction client et qualité des produits) et des résultats commerciaux (ventes, export, rentabilité). Cependant, il a été conclu que le leadership organisationnel a le plus grand impact sur les pratiques de MQT, suivi par la gestion de la qualité des fournisseurs, la satisfaction et les relations avec la clientèle, la planification et le développement stratégiques et l'orientation des ressources humaines. De plus, les résultats de satisfaction ont un impact plus important sur la performance organisationnelle que les résultats financiers.

Tripti Singh et Rameshwar Dubey (2013) ont proposé un cadre conceptuel sur les pratiques « Soft » du MQT et ont testé empiriquement l'impact de ces dimensions sur la performance dans le contexte de l'industrie cimentière indienne. Les auteurs ont identifié les dimensions « soft » suivantes : le rôle du leadership, la philosophie et les systèmes RH, le rôle des fonctions RH et la relation avec les partenaires, comme essentielles pour une mise en œuvre réussie du MQT.

Rateb J et al. (2019) ont étudié la relation entre le MQT et la performance organisationnelle dans quatre compagnies aériennes émiraties. Ils se sont concentrés sur l'étude de sept dimensions MQT (engagement de la direction, orientation client, communication, implication des employés, amélioration continue et culture organisationnelle) comme prédicteurs de la performance organisationnelle. Les résultats de l'étude ont révélé que toutes les variables influencent la performance organisationnelle.

La relation entre les pratiques du MQT et la performance qualité et organisationnelle a été également étudiée dans le secteur aérien à Air Royal Jordanien par Rateb J. Sweis and Nida Abu Elhawa and Nadia J. Sweis (2019). L'étude de cas s'est focalisée sur quatre (04) pratiques du MQT, considérées comme les pratiques fondamentales dans l'industrie des services et dans la promotion de la qualité du service : engagement de la direction, le travail en groupe, l'amélioration continue ainsi que la formation et l'éducation. La performance qualité et

organisationnelle ont été mesurées à travers quatre (04) indicateurs : les résultats de qualité, la satisfaction du client, la performance financière et l'innovation. Les résultats révèlent une forte relation entre les variables étudiées.

### 3. Etude empirique sur l'impact de l'engagement de la haute direction sur la performance organisationnelle dans les entreprises certifiées ISO 9001 dans le secteur de l'énergie :

#### 3.1. Méthodologie

Une enquête par questionnaire a été menée auprès d'un échantillon de 124 employés de six (06) entreprises certifiées ISO 9001 œuvrant dans le secteur de l'énergie. Les profils des répondants ont été catégorisés en deux niveaux : cadres et employés. Le questionnaire comprend 20 questions réparties en 3 parties : la première concerne les informations générales sur les entreprises interrogées et les profils de leurs employés, la seconde englobe huit questions relatives à la variable indépendante l'engagement de la direction, la troisième partie concerne la variable dépendante : performance organisationnelle regroupant 7 questions. Les questionnaires ont été administrés par mailing, sur une durée de deux mois. L'outil statistique IBM SPSS version 26 a été utilisé dans l'analyse des données. Les questions des deux axes étudiés sont mesurées par l'échelle de Likert de 5 points variant de tout à fait d'accord, d'accord, incertain, pas d'accord et pas du tout d'accord.

#### 3.2. Analyse des résultats

##### 3.2.1. Description des caractéristiques de l'échantillon

Les caractéristiques des répondants de notre échantillon comprennent la fonction, la nature des activités, le niveau d'études et le niveau d'expérience. Le tableau N °1 représente les résultats de la description des caractéristiques de l'échantillon.

**Table N°1. Caractéristiques de l'échantillon de l'étude**

Caractéristiques	Catégorie	F	%		Catégorie	F	%	
Fonction	Cadre	78	62,9	Années d'expérience	1 - 5 ans	18	14,5	
	Employé	46	37,1		6 - 15 ans	69	55,6	
					Plus de 15 ans	37	29,8	
Nature des activités	Achats	1	,8	Niveau d'études	BTS	2	1,6	
	Business & Développement	2	1,6		DEUA	7	5,6	
	Commercial	11	8,9		Doctorat	5	4,0	
	Engineering	2	1,6		Ingénieur	29	23,4	
	Etude & Développement	3	2,4		Ingénieur d'Etat	9	7,3	
	Etudes	1	,8		Licence	14	11,3	
	Exploitation et inspection	1	,8		Magister	1	,8	
	Finances et comptabilité	1	,8		Master	55	44,4	
	Forage pétrolier	3	2,4		Technicien Supérieur	2	1,6	
	HSE	4	3,2					
	Inspection	1	,8					
	IT	1	,8					
	Logistique	1	,8					
	Maintenance	14	11,3					
	Planification	7	5,6					
	Production	39	31,5					
	Qualité	9	7,3					
Ressources humaines	18	14,5						
Santé	1	,8						

Source : réalisé sur la base des sorties du programme IBM SPSS version 26

Les statistiques de la table N°1 montre que la majorité des répondants sont les cadres (62,9%) suivis des employés (37,1%). Ils œuvrant principalement dans des activités de production (31,5%), ressources humaines (14,5%), Maintenance (11 %), Commercial (9%) et qualité (7%). 44% des répondants sont des universitaires ayant un niveau de master et 23,4% sont des

ingénieurs. 55% ont une expérience variant de 6 à 15 années. Le pourcentage des personnes plus expérimentées représente environ 30%.

Nous étudierons les attitudes des membres de l'échantillon vis-à-vis des énoncés du questionnaire en calculant la moyenne arithmétique, l'écart type, le niveau d'importance relative et l'ordre des indicateurs de la variable avec l'analyse et l'interprétation pour connaître l'impact de l'application du principe de l'engagement de la direction sur la performance des entreprises.

### 1. Quel est le degré d'engagement de la haute direction des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 œuvrant dans le secteur de l'énergie ?

Pour répondre à cette question, il est nécessaire de procéder à une analyse descriptive des expressions du principe de l'engagement de la haute direction. Pour ce faire, nous calculons l'équation de portée afin de déterminer les valeurs de l'échelle de l'outil d'étude basé sur l'échelle de Likert en cinq points, comme suit :

- Calcul de la plage : la plus grande valeur de la mesure – la plus petite valeur de la mesure =  $5-1=4$
- Calcul de la longueur de catégorie : la plage de valeurs d'échelle / nombre de valeurs d'échelle =  $4/5 = 0.8$
- Utiliser le critère indiqué dans le tableau n°1 pour déterminer la catégorie à laquelle appartient la moyenne arithmétique et juger des résultats.

**Table N°2. Valeurs de l'échelle de l'outil d'étude**

Moyenne	Orientation	Niveau d'acceptation
De 1 à 1.80	Pas du tout d'accord	Très faible
De 1.81 à 2.60	Pas d'accord	Faible
De 2.61 à 3.40	Incertain	Moyen
De 3.41 à 4.20	D'accord	Elevé
De 4.21 à 5	Tout à fait d'accord	Très élevé

**Table N°3. Statistiques descriptives sur l'engagement de la direction – Cas des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 du secteur de l'énergie**

	N	Min	Max	Moyenne	Ecart type	Orientation	Evaluation	Classement
La direction est impliquée dans la planification de la politique et des objectifs qualité	124	1	5	4,19	,868	D'accord	Elevé	1
La direction communique la politique et les objectifs qualité à l'ensemble des employés	124	1	5	4,14	,931	D'accord	Elevé	3
La direction fournit des moyens importants pour améliorer la qualité	124	1	5	3,91	,937	D'accord	Elevé	5
La direction se concentre sur la qualité plutôt que sur le rendement	124	1	5	3,28	1,017	Incertain	Moyen	7
La direction promeut et communique activement la culture de la qualité et de l'excellence du service	124	2	5	3,81	,800	D'accord	Elevé	6
La direction assure l'évaluation de la performance qualité à travers des revues de direction et des audits internes	124	1	5	4,18	,884	D'accord	Elevé	2
La direction prend en considération les données qualité dans le processus de prise de décision	124	1	5	3,91	,817	D'accord	Elevé	5
La direction participe activement au management de la qualité et aux programmes d'amélioration continue	124	1	5	3,97	,845	D'accord	Elevé	4
N valide (liste)	124			3,92	,887	D'accord	Elevé	/

Source : réalisé sur la base des sorties du programme IBM SPSS version 26

Les résultats de la table N°3 ci-dessus montrent les statistiques sur l'axe portant sur le l'engagement de la direction des entreprises certifiées ISO 9001 œuvrant dans le secteur de l'énergie envers le système de management de la qualité. L'ensemble des statistiques indiquent une moyenne générale de 3.92 ce qui signifie que la direction est engagée. Les données montrent également que l'écart type 0.887 est positivement asymétrique sur la courbe de distribution normale et n'est donc pas largement distribué. Les expressions du principe de l'engagement de la haute direction ont atteint des moyennes arithmétiques proches ou légèrement supérieures à la valeur de la moyenne arithmétique générale où la moyenne arithmétique la plus élevée pour l'expression n°(1) était 4,19 ce qui indique que l'ensemble des répondants étaient d'accord sur l'implication des directions et leur participation active au management de la qualité et aux programmes d'amélioration continue. Il est donc évident qu'elles sont fermement engagées à travers la planification et la communication de la politique et des objectifs qualité à l'ensemble des employés, le suivi de la performance qualité via des audits internes et des revues de direction réguliers, la fourniture des moyens pour l'atteinte des objectifs, la promotion d'une culture qualité et de l'excellence du service. Néanmoins, l'expression n° (7) enregistrant la moyenne arithmétique la plus basse (3,28) indique que les répondants sont incertains si les directions se concentrent plus sur la qualité que sur le rendement. Nous pouvons conclure que les entreprises algériennes certifiées dans le secteur de l'énergie accordent une grande importance à la composante qualité au sein de leurs institutions et que le degré de l'engagement de leurs directions est élevé.

## 2. Existe-t-il des différences statistiquement significatives au niveau de significativité $\alpha \leq 0.05$ , pour l'engagement de la haute direction au niveau des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 du secteur de l'énergie par rapport au facteur « fonction »

Pour répondre à cette question et tester l'hypothèse H01, nous utilisons une analyse de variance à un facteur ANOVA, et les résultats sont dans les tableaux n° (4) et n° (5)

**Table N°4 : Statistiques descriptives sur l'engagement de la direction en fonction de la « Fonction »**

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Min	Max
						Borne inférieure	Borne supérieure		
La direction est impliquée dans la planification de la politique et des objectifs qualité	Cadres	78	4,24	,856	,097	4,05	4,44	1	5
	Employé	46	4,09	,890	,131	3,82	4,35	2	5
	Total	124	4,19	,868	,078	4,03	4,34	1	5
La direction communique la politique et les objectifs qualité à l'ensemble des employés	Cadres	78	4,19	,994	,113	3,97	4,42	1	5
	Employé	46	4,04	,815	,120	3,80	4,29	2	5
	Total	124	4,14	,931	,084	3,97	4,30	1	5
La direction fournit des moyens importants pour améliorer la qualité	Cadres	78	3,94	,873	,099	3,74	4,13	2	5
	Employé	46	3,87	1,046	,154	3,56	4,18	1	5
	Total	124	3,91	,937	,084	3,74	4,08	1	5
La direction se concentre sur la qualité plutôt que sur le rendement	Cadres	78	3,15	,994	,113	2,93	3,38	1	5
	Employé	46	3,50	1,027	,151	3,19	3,81	2	5
	Total	124	3,28	1,017	,091	3,10	3,46	1	5
La direction promeut et communique activement la	Cadres	78	3,82	,769	,087	3,65	3,99	2	5
	Employé	46	3,80	,859	,127	3,55	4,06	2	5



culture de la qualité et de l'excellence du service	Total	124	3,81	,800	,072	3,67	3,96	2	5
La direction assure l'évaluation de la performance qualité à travers des revues de direction et des audits internes	Cadres	78	4,19	,927	,105	3,98	4,40	1	5
	Employé	46	4,15	,816	,120	3,91	4,39	2	5
	Total	124	4,18	,884	,079	4,02	4,33	1	5
La direction prend en considération les données qualité dans le processus de prise de décision	Cadres	78	3,90	,847	,096	3,71	4,09	1	5
	Employé	46	3,93	,772	,114	3,71	4,16	2	5
	Total	124	3,91	,817	,073	3,77	4,06	1	5
La direction participe activement au management de la qualité et aux programmes d'amélioration continue	Cadres	78	3,96	,889	,101	3,76	4,16	1	5
	Employé	46	3,98	,774	,114	3,75	4,21	2	5
	Total	124	3,97	,845	,076	3,82	4,12	1	5

Source : réalisé sur la base des sorties du programme IBM SPSS version 26

**Table N°5 : Test d'analyse de la variance pour la variable engagement de la direction en fonction du facteur « Fonction »**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
La direction est impliquée dans la planification de la politique et des objectifs qualité	Intergruppes	,710	1	,710	,941	,334
	Intragruppes	92,024	122	,754		
	Total	92,734	123			
La direction communique la politique et les objectifs qualité à l'ensemble des employés	Intergruppes	,641	1	,641	,737	,392
	Intragruppes	106,028	122	,869		
	Total	106,669	123			
La direction fournit des moyens importants pour améliorer la qualité	Intergruppes	,127	1	,127	,144	,705
	Intragruppes	107,897	122	,884		
	Total	108,024	123			
La direction se concentre sur la qualité plutôt que sur le rendement	Intergruppes	3,467	1	3,467	3,421	,067
	Intragruppes	123,654	122	1,014		
	Total	127,121	123			
La direction promeut et communique activement la culture de la qualité et de l'excellence du service	Intergruppes	,008	1	,008	,012	,914
	Intragruppes	78,726	122	,645		
	Total	78,734	123			
La direction assure l'évaluation de la performance qualité à travers des revues de direction et des audits internes	Intergruppes	,047	1	,047	,059	,808
	Intragruppes	96,050	122	,787		
	Total	96,097	123			
La direction prend en considération les données qualité dans le processus de prise de décision	Intergruppes	,040	1	,040	,060	,807
	Intragruppes	81,984	122	,672		
	Total	82,024	123			
La direction participe activement au management de la qualité et aux programmes d'amélioration continue	Intergruppes	,008	1	,008	,011	,916
	Intragruppes	87,863	122	,720		
	Total	87,871	123			

Il ressort clairement des tables N°4 et N°5 que la valeur des niveaux de signification est supérieure à 0.05 qui indique l'acceptation de l'hypothèse nulle, c'est-à-dire qu'il n'existe pas des différences statistiquement significatives au seuil de signification de 0.05 entre les réponses des cadres et des employés sur l'engagement de la haute direction au niveau des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 du secteur de l'énergie.

### 3. Quel est le degré de performance des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 du secteur de l'énergie ?

Pour répondre à cette question, il est nécessaire de procéder à une analyse descriptive des expressions de la performance à l'aide de la moyenne arithmétique et l'écart type tel que montré dans la table suivante :

**Table N°6. Statistiques descriptives sur la performance organisationnelle**

	N	Min	Max	Moyenne	Ecart type	Orientation	Evaluation	Classement
Il y a une augmentation du pourcentage de production (Production réalisée/production prévue)	124	1	5	3,52	1,078	D'accord	Elevé	4
Les employés ont un moral élevé et sont pleinement satisfaits	124	1	5	2,94	1,007	Incertain	Moyen	7
Nos clients sont pleinement satisfaits	124	2	5	3,84	,820	D'accord	Elevé	1
Nos produits/services sont de très bonne qualité (zéro défaut assuré)	124	1	5	3,76	,932	D'accord	Elevé	2
Le management de la qualité a augmenté les ventes totales de l'entreprise (en comparaison avec les années précédentes)	124	1	5	3,51	,975	D'accord	Elevé	5
Le management de la qualité a augmenté le bénéfice net de l'entreprise (en comparaison avec les années précédentes)	124	1	5	3,48	,950	D'accord	Elevé	6
Le management de la qualité a augmenté la part de marché de l'entreprise (en comparaison avec les années précédentes)	124	1	5	3,57	,921	D'accord	Elevé	3
N valide (liste)	124			3,51	,954	D'accord	Elevé	/

Source : réalisé sur la base des sorties du programme IBM SPSS version 26

Les résultats de la table N°6 indiquent une moyenne générale de 3,51 variant de 2.94 à 3.84 ce qui signifie que le degré de performance de ces entreprises est élevé. Les données montrent également un écart type de 0,954. Les répondants ont confirmé que les clients sont pleinement satisfaits et que les produits et services sont de très bonne qualité ce qui a pu augmenter la part de marché de ces entreprises, le pourcentage de production, les ventes totales et de ce fait les bénéfices nets de ces entreprises. Toutefois, selon eux, les employés ne sont pas pleinement satisfaits. Nous pouvons conclure que le degré de performance des entreprises algériennes certifiées dans le secteur de l'énergie est élevé.

### 4. L'engagement de la haute direction influence-t-il la performance organisationnelle ?

Afin de tester l'hypothèse H02, nous devons poser deux hypothèses : l'hypothèse nulle et l'hypothèse alternative, étant donné que l'hypothèse nulle est soumise à des tests, c'est-à-dire qu'elle peut être incorrecte, ce qui nécessite le développement de l'hypothèse alternative.

**L'hypothèse nulle H02.1 :** L'engagement de la haute direction n'influence pas significativement la performance des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 du secteur de l'énergie

**L'hypothèse alternative H02.2 :** L'engagement de la haute direction influence significativement la performance des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 du secteur de l'énergie

**Table N°7. Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,578 <sup>a</sup>	,334	,328	,60327

a. Prédicteurs : (Constante), TMC

Table N°8. ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression de Student	22,231	1	22,231	61,083	,000 <sup>b</sup>
		44,401	122	,364		
	Total	66,631	123			

a. Variable dépendante : OP

b. Prédicteurs : (Constante), TMC

Table N°9. Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,969	,331		2,930	,004
	TMC	,650	,083	,578	7,816	,000

a. Variable dépendante : OP

Les résultats de l'analyse de régression ont montré que la valeur t calculée est égale à 7,816 au seuil de significativité 0,000 qui est en dessous du seuil de signification 0,05 et que la valeur totale du coefficient de corrélation est de 0,578 ce qui signifie qu'il existe une relation positive moyenne entre l'engagement de la haute direction et la performance organisationnelle. De plus, le coefficient de détermination est de 0,334, ce qui signifie que 33,4 % des variables de performance de l'entreprise ont été influencées par l'engagement des hautes directions des entreprises. Les 66.6% restants sont influencés par d'autres variables non expliquées dans cette étude alors que la valeur bêta de (0,578) indique que l'augmentation de l'engagement de la haute direction d'une unité conduit à une augmentation de la performance organisationnelle des entreprises de 57,8% à partir d'une unité d'écart type.

L'équation de régression linéaire entre l'engagement de la haute direction et la performance organisationnelle est la suivante :

Performance organisationnelle = 0,969 + 0,650 x engagement de la haute direction

De ce fait, les résultats des tests avec SPSS montrent que le niveau de significativité de la variable engagement de la haute direction est de 0,000 < 0,05 alors H0 est rejetée et H1 est acceptée. Cela signifie que la variable engagement de la haute direction a un effet positif et significatif sur la performance des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 du secteur de l'énergie.

## 5. Conclusion:

La revue de la littérature montre que le principe de soutien et d'engagement de la haute direction est considéré comme l'un des principes importants pour la mise en œuvre du système de management de la qualité totale qui contribue à la performance des entreprises.

Les résultats de l'étude ont confirmé qu'il existe un effet statistiquement significatif au niveau de signification de  $\alpha \leq 0,05$  pour le principe de l'engagement de la haute direction sur la performance des entreprises algériennes certifiées ISO 9001 œuvrant dans le secteur de l'énergie, ce qui nous conduit à conclure leur engagement envers le système de management de la qualité, ce qui a contribué à l'amélioration de leurs performances organisationnelles.

Sur la base des résultats précédents, les recommandations suivantes peuvent être suggérées :

- Les hautes directions des entreprises certifiées ISO 9001 du secteur de l'énergie doivent se concentrer sur la qualité plutôt que sur le rendement ;
- Se focaliser sur la communication et la sensibilisation en vue de la promotion et l'incarnation de la culture de la qualité et de l'excellence du service ;
- Allouer des ressources financières importantes pour mettre en œuvre le système de management de la qualité ;

- La prise en considération les données qualité dans le processus de prise de décision.

## 6. Références

- [1] R. J. Sweis, N. J. Sweis, and N. A. Elhawa, "Total quality management practices and their impact on performance: case study of Royal Jordanian Airlines," *Int. J. Bus. Excell.*, vol. 17, no. 2, p. 245, 2019.
- [2] ISO, "ISO Survey 2019 results - Number of certificates and sites per country and the number of sector overall," 30/03/2021, 2021. [Online]. Available: <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>.
- [3] V. Sivalogathan, L. P. S. Gamini, and S. A. D. Senanayaka, "Impact of HR practices on the quality management systems in manufacturing organizations, Srilanka," *Int. Conf. "Global Perspect. Bus. Manag. – Chang. Dyn.*, no. April 2012, 2012.
- [4] C. C. Yang, "The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: An empirical study on high-tech firms," *TQM Mag.*, vol. 18, no. 2, pp. 162–173, 2006.
- [5] E. Vidal-Vázquez, M. Martínez-Carballo, and E. Guillén-Solórzano, "The management of human resources within total quality control," in *Studies in Fuzziness and Soft Computing*, 2012, vol. 286, pp. 17–30.
- [6] S. BELGHACHE, "Les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes," *Rev. DIRASSAT Numéro Econ.*, vol. 8, no. 1, pp. 307–328, 2017.
- [7] F. Canard, *Management de la Qualité Sommaire*, Lextenso. Paris, 2009.
- [8] T. Singh and R. Dubey, "Soft TQM practices in Indian cement industry – an empirical study," *Int. J. Product. Qual. Manag.*, vol. 11, no. 1, 2013.
- [9] R. K. Singh, "Quality Management and Performance : A Review," *Int. J. Adv. Res. Manag.*, vol. 1, no. 1, pp. 1–19, 2010.
- [10] R. J. Sweis and N. Alsayed, "THE RELATIONSHIP BETWEEN TOTAL QUALITY MANAGEMENT ( TQM ) IMPLEMENTATION AND ORGANISATION PERFORMANCE : EVIDENCE FROM THE THE AIRLINES COMPANIES IN UAE," *Int. J. Inf. , Bus. Manag.*, vol. 11, no. January, 2019.
- [11] A. M. Albuhihi and A. B. Abdallah, "The impact of soft TQM on financial performance: The mediating roles of non-financial balanced scorecard perspectives," *Int. J. Qual. Reliab. Manag.*, vol. 35, no. 7, pp. 1360–1379, 2018.
- [12] C. S. Patro, "The role of human resource management in implementation of TQM," *Int. J. Comput. Sci. Manag. Res.*, vol. 2, no. 6, 2013.
- [13] V. Singh, A. Kumar, and T. Singh, "Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry," *Oper. Res. Perspect.*, vol. 5, pp. 199–217, 2018.