



**HAL**  
open science

# Prise en compte des composantes culturelles, historiques et politiques dans les démarches qualité : cas des entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaia (Algérie)

Mustapha Meziani

## ► To cite this version:

Mustapha Meziani. Prise en compte des composantes culturelles, historiques et politiques dans les démarches qualité : cas des entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaia (Algérie). Cahiers de l'IREA, 2017, LE MANAGEMENT EN AFRIQUE : ENTRE UNIVERSALITÉ ET CONTINGENCE, 14, pp.257-313. hal-03725490

**HAL Id: hal-03725490**

**<https://hal.science/hal-03725490>**

Submitted on 28 Jul 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Prise en compte des composantes culturelles, historiques et politiques dans les démarches qualité :**

## **Cas des entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaia (Algérie)**

Mustapha MEZIANI<sup>1</sup>

Article publié dans les cahiers de l'IREA N°14 Année 2017 P 257

### **Résumé**

Cette recherche traite de l'importance de l'histoire d'une entreprise dans la détermination des caractéristiques culturelles et des caractéristiques de pouvoir des entreprises. Toutes ces caractéristiques ont des conséquences sur les composantes fonctionnelles (sous système de gestion) des systèmes de management de la qualité (SMQ) ; car elles les façonnent et les modèlent au point d'influer sur leur efficacité. Les composantes micro génétiques concernent les caractéristiques culturelles et les caractéristiques de pouvoir de l'entreprise. Ces composantes sont façonnées par la composante historique de l'entreprise. Cette dernière est considérée comme une composante majeure des systèmes de gestion, en ce sens qu'elle joue un rôle important dans les processus adaptatifs de prise de décision et de planification de la qualité ; et ce à cause de la mémoire collective qui se développe dans l'entreprise (Jarniou, Tabatoni, 1975). De ce fait, ces composantes affectent particulièrement l'efficacité des composantes fonctionnelles et donc des SMQ. Il nous apparaît donc impératif de prendre en compte les particularismes culturels, historiques et politiques dans le développement des SMQ. Et cela plus précisément à Bejaia (Algérie) où nous avons réalisé notre étude auprès de 17 entreprises certifiées et qui nous a permis de recueillir les opinions de 1456 salariées. Au terme de notre travail, nous avons souligné l'importance d'une adaptation des exigences des SMQ aux composantes micro et macro génétiques pour pouvoir produire la qualité et réaliser les objectifs qualité.

**Mots clés :** Système de management de la qualité, efficacité managériale, culture et histoire d'entreprise, style de leadership, caractéristiques culturelles et de pouvoir.

---

<sup>1</sup> Maître de conférences A, Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et commerciales, Université de Bejaia (Algérie) - musmanager@hotmail.com

# **Taking into account cultural, historical and political components in the quality initiatives : Cases of certified companies in the wilaya of Bejaia (Algeria)**

## **Abstract**

This research discusses the importance of the history of a company in determining the cultural characteristics and the characteristics of corporate power. All these features have consequences on functional components (under Management System) for quality management systems (QMS); as they shape and mold them to the point of influencing their effectiveness. Microgenetic components concern the cultural characteristics and the company's power characteristics. These components are shaped by the historical component of the business. The latter is considered a major component of management systems, in that it plays an important role in adaptive decision-making and quality planning; and because of the collective memory that develops in the company (Jarniou, Tabatoni, 1975). Therefore, these components particularly affect the efficiency of functional components and therefore QMS. We therefore think it imperative to take into account the cultural specificities, historical and political development of the QMS. And it specifically to Bejaia (Algeria) where we conducted our survey of 17 certified companies and that allowed us to gather the opinions of 1,456 employees. At the end of our work, we stressed the importance of adapting the requirements of the QMS to genetic micro and macro components in order to produce the quality and achieve quality objectives.

**Keywords:** quality management system, managerial efficiency, culture and history of a business, leadership style, cultural characteristics and power.

## Introduction

Un système de management de la qualité (SMQ), tel qu'il est défini par la norme ISO 9000 : 2000 éditée par l'organisation internationale de normalisation, est « *un système de management permettant d'établir une politique et des objectifs qualité et d'atteindre ces objectifs. Mais aussi d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.* » Ce système est constitué d'un ensemble d'éléments fonctionnels : les sous systèmes de gestion tels que le sous système de planification, d'organisation, d'animation des systèmes de gestion et d'éléments "micro génétiques"<sup>2</sup> : l'histoire d'une entreprise, ses caractéristiques culturelles et ses caractéristiques de pouvoir (Jarniou, Tabatoni, 1975). Ces deux ensembles d'éléments (éléments fonctionnels et micro génétiques) interagissent entre eux pour atteindre l'objectif du SMQ qui est la production de la qualité. Le schéma global du SMQ est important à décrire dans la mesure où le contexte (notamment culturel, historique et politique) dans lequel il est mis en place détermine largement son efficacité managériale (degré de réalisation des objectifs du SMQ).

L'expérience des entreprises algériennes en matière de SMQ est relativement récente. Si les SMQ semblent être "compris" ou tout au moins connus du point de vue de leurs composantes fonctionnelles, à savoir les démarches de mise en place et la documentation nécessaire pour cela, nous sommes en droit de penser que les composantes micro des SMQ ne sont pas intégrées ou ne sont pas prises en compte dans les démarches de mise en place des SMQ par les entreprises. Autrement dit, nous nous posons la question de l'importance ou/et du poids (influence et dépendance) de chaque composante dans le développement d'un SMQ au sein des entreprises algériennes.

Par ailleurs, nous pensons que l'efficacité managériale dépend, de notre point de vue, aussi bien de la gestion des éléments fonctionnels des SMQ (plus classiquement pris en compte) que de ses éléments "micro génétiques" constitués de valeurs culturelles et de styles de leadership pratiqués dans les entreprises. En considérant que les SMQ sont de nature complexe et qu'ils impliquent tous les acteurs (internes et externes) de l'organisation, nous proposons de mettre en évidence le schéma d'impact des composantes du SMQ, en mettant l'accent sur les composantes micro génétiques des SMQ ; et plus particulièrement sur les caractéristiques culturelles. Plus concrètement, nous pensons que les systèmes de valeurs

---

<sup>2</sup> Cette présentation reprend la décomposition des systèmes de gestion de Jarniou et Tabatoni (1975), suivant les composantes génétiques (les caractéristiques de pouvoir et les caractéristiques culturelles) et les composantes fonctionnelles (la composante planification, l'organisation et l'animation des systèmes de gestion).

propres des entreprises sont des facteurs essentiels de l'efficacité des composantes fonctionnelles des SMQ. Dans ce travail, l'attention particulière sera enfin accordée aux styles de leadership et à leur impact sur l'efficacité des SMQ.

Pour argumenter notre analyse, nous avons réalisé une enquête auprès de 17 entreprises certifiées dans la Wilaya de Béjaïa (Algérie). En utilisant la méthode d'échantillonnage par quota, nous avons pu recueillir les opinions de 1456 salariées (Meziani, 2012). Les données collectées par un questionnaire auto-administré<sup>3</sup> ont été traitées à l'aide du logiciel *MicMac*, en utilisant, d'une part, l'analyse structurelle (étude prospective) ; et à l'aide du logiciel SPSS, en utilisant, d'autre part, l'analyse statistique. Cette dernière nous permet de détailler et de comprendre le poids (en pourcentage) de chaque variable d'entrée identifiée dans l'analyse structurelle.

Le texte est structuré en deux parties. Dans la première partie, nous nous appuyons sur un certain nombre de travaux spécialisés (revue littéraire ou état de l'art) pour traiter essentiellement de l'interaction des composantes des SMQ et des systèmes culturels. Dans la deuxième partie, nous présentons l'étude empirique (terrain, échantillon, modes de recueil et de traitement des informations, synthèse et discussion des résultats. Deux perspectives sont développées dans cette partie.

Dans la perspective analyse structurelle (analyse prospective), nous avons demandé aux cadres et agent de maîtrise (475 personnes) de structurer les variables du SMQ selon leur importance afin de dégager un modèle du SMQ adapté au contexte algérien ; sans faire un jugement sur ces variables (c'est-à-dire sans appréciation des variables si elles sont bien maîtrisées ou mal maîtrisées). Alors que dans la perspective appréciation des caractéristiques socioculturelles, nous vérifions dans la réalité comment ces dernières peuvent agir. Autrement dit, nous vérifions si les dimensions socioculturelles étudiées freinent ou stimulent le développement des SMQ (telle qu'il est conçu par les acteurs de terrain dans l'analyse structurelle ou dans l'étude prospective). Enfin, dans la conclusion, nous faisons la synthèse des enseignements tirés de la recherche ; ainsi que la mise en perspective des recherches futures sur le sujet.

---

<sup>3</sup> Le contact face à face a été utilisé afin que les réponses des enquêtés ne soient pas influencées par leurs supérieurs hiérarchiques et aussi pour une meilleure compréhension des questions posées et la précision des réponses.

## **1. Interaction des composantes des SMQ et des composantes culturelles, historiques et politiques des démarches qualité : revue de la littérature**

Cette partie, dédiée à la revue de littérature et à l'état de la recherche, fait d'abord un focus sur la prééminence de l'impact des systèmes des composantes micro génétiques sur les composantes fonctionnelles des systèmes de management de la qualité. Elle analyse ensuite la dimension culturelle du système de management de la qualité.

### ***1.1. Prééminence de l'impact des composantes micro génétiques sur les composantes fonctionnelles des systèmes de management de la qualité***

Le système de management est déterminé et modelé par les composantes "micro génétiques" correspondant aux caractéristiques culturelles, aux caractéristiques de pouvoir et à la composante historique de la vie de l'entreprise. Ces mêmes composantes sont, à leur tour, façonnées par les composantes "macro génétiques" de chaque pays. Jarniou et Tabatoni (1975) ont développé la notion de composante génétique (caractéristiques culturelles, politiques et historiques) des systèmes de gestion. Nous reprenons cette notion en la décomposant en deux catégories : micro génétique (relative aux caractéristiques de chaque entreprise) et macro génétique (relative aux caractéristiques de chaque pays).

La transposition des principes d'un modèle organisationnel, tel que le modèle préconisé par la norme ISO 9000 version 2008, se heurte aux barrières culturelles ainsi qu'à la diversité des contextes économiques et sociaux. Les processus d'adoption, par des firmes étrangères, des principes supposés universels peuvent être freinés ou favorisés par l'environnement macro-économique ; par le degré de « perméabilité ou de résistance sociotechnique » (Cost et Gianfaldoni, 1998) ; et par les styles de management dominants dans les pays et les firmes. L'internationalisation des modèles de gestion de la qualité ne doit donc pas conduire à oublier ni à négliger le fait que les entreprises sont enracinées dans des constructions culturelles, historiques et sociales qui influencent la manière dont elles sont gérées. Il apparaît évident que l'histoire des communautés de travail doit prendre en compte « *l'autonomie des comportements des travailleurs de chaque entreprise, selon sa culture particulière.* » (Caron, 1992, p. 339).

Shiba et al. (1997, p44) font ce constat sur le développement des TQM : « *Les concepts du TQM ont été développés au fil des années par un grand nombre d'entreprises qui cherchaient à améliorer la qualité de leurs produits et de leurs services. Ce n'est pas une*

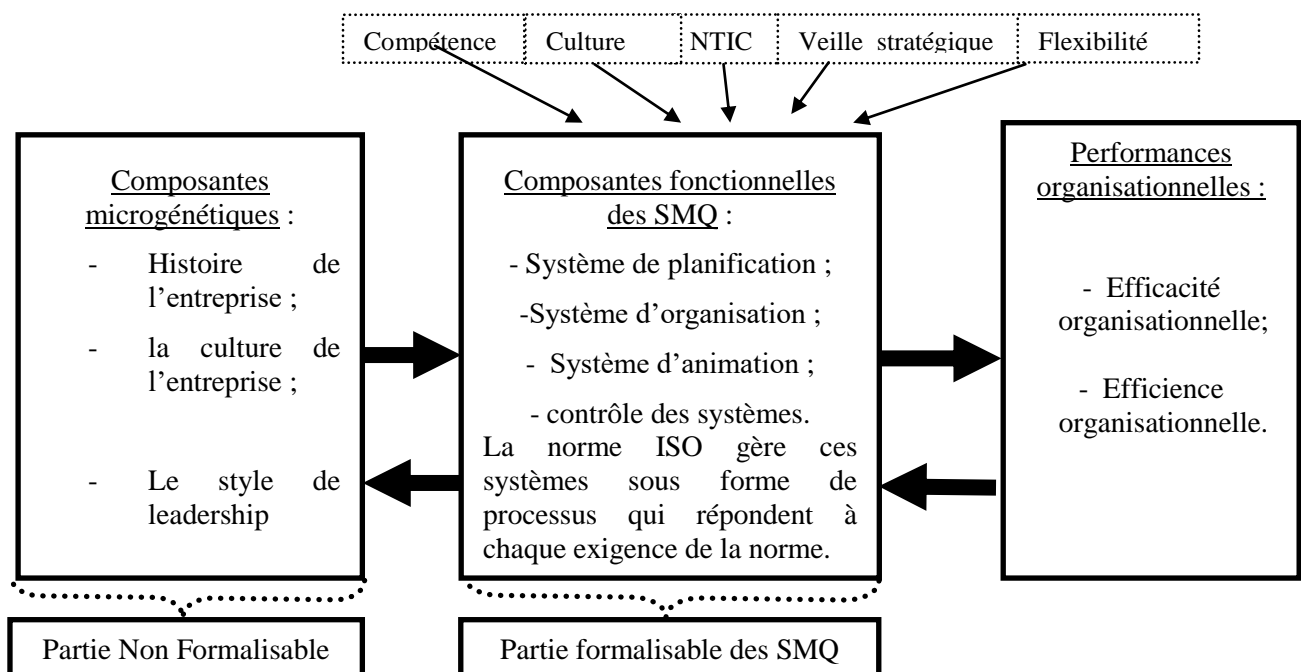
*philosophie abstraite. Il n'y a pas non plus une seule bonne méthode d'application du TQM. Celle-ci doit être adaptée à la culture et à l'histoire de chaque entreprise. »* En effet, une organisation est d'abord un groupe d'individus dont les valeurs ont été forgées dans un milieu socioculturel, à travers son cheminement historique, et sous l'influence des facteurs environnements (physiques, religieux, politiques, etc.).

Ce sont autant d'éléments qui mettent en évidence l'impératif de prendre en compte les particularismes culturels, historiques et politiques dans le développement des modes de management de la qualité. Ainsi, selon d'Iribarne (1987), en Afrique, du fait de l'indifférenciation des « méthodes indigènes de gestion », l'utilisation des méthodes dites "modernes" de gestion devrait tenir compte de la faculté de leur réinterprétation par les différents acteurs ; sur la base de leurs références culturelles.

Nous résumons, dans le schéma récapitulatif ci-dessous, notre hypothèse de la prééminence de l'impact des composantes micro génétiques sur les composantes fonctionnelles des systèmes de management de la qualité.

**Schéma 1 :**

**Impact des composantes micro génétiques sur les SMQ**



Source : synthèse de l'auteur.

Ce schéma montre l'importance de l'histoire d'une entreprise dans la construction de ses caractéristiques culturelles et de ses caractéristiques de pouvoir. Toutes ces caractéristiques génétiques ont des conséquences sur les SMQ, car elles les façonnent et les modèlent au point d'influer sur leur efficacité. Les composantes micro génétiques concernent les caractéristiques culturelles et les modes de gestion des relations de pouvoir de l'entreprise. Ces composantes micro génétiques sont façonnées par la composante historique de l'entreprise. Cette dernière est considérée, par Jarniou et Tabatoni (1975), comme une composante majeure des systèmes de gestion en ce sens qu'elle joue un rôle important dans les processus adaptatifs de prise de décision et de planification de la qualité ; et ce à cause de la mémoire collective qui se construit au sein de l'entreprise. La composante historique façonne l'image perçue aussi bien à l'intérieur de l'entreprise (dirigeants, salariés) qu'à l'extérieur de l'entreprise (clients, fournisseurs, parties prenantes). De ce fait, la composante historique et les composantes micro génétiques affectent particulièrement les composantes fonctionnelles des SMQ.

### ***1.2. Dimension culturelle du système de management de la qualité (SMQ)***

Si les normes internationales ISO liées aux SMQ peuvent être internationalisées et standardisées, les composantes génétiques, quant à elles, ne peuvent pas faire l'objet d'une standardisation et d'une internationalisation ; car elles sont spécifiques à chaque pays, à chaque entreprise voire à chaque métier. Par voie de conséquence, les résultats en termes de performance des SMQ répondant à la norme ISO sont différents d'une entreprise à une autre ; suivant leurs caractéristiques culturelles, historiques, managériales et politiques.

L'importance que jouent les facteurs culturels dans la performance des entreprises a été démontrée notamment dans les entreprises japonaises. Le succès de ces dernières, par leurs produits et les meilleurs rapports qualité/prix, est principalement lié au rôle de la culture. Ce qui s'explique par la transplantation des valeurs traditionnelles de solidarité, d'abnégation et de respect de la hiérarchie dans l'entreprise. Dans ce sens, Sainsaulieu (1987, p. 206) soutient que « *nul doute que l'exemple de la réussite du modèle japonais est déterminant pour faire comprendre comment une culture sous-tend l'adhésion individuelle des travailleurs aux efforts de formation, de mobilisation, de durée de travail et de satisfaction économique pour conserver à l'entreprise son battant commercial.* »

Certes, la culture d'entreprise et le projet d'entreprise présentent un intérêt pour la gestion du SMQ. Mais il faut relativiser cet intérêt, car tout dépend des caractéristiques de la culture d'entreprise qui peut être rigide ou souple, fermée ou ouverte. Si la culture



d'entreprise est rigide, alors elle aura un effet négatif dans la mesure où elle sera une source d'immobilisme et de résistance aux changements. L'origine de la résistance au changement réside dans l'affectation des relations de pouvoir et s'explique souvent par le faible contrôle de l'incertitude par les acteurs ; ce qui peut conduire, dans certains cas, au dysfonctionnement des SMQ. En revanche, si la culture d'entreprise est souple, ouverte et adaptative face aux défis de l'environnement, elle sera un facteur de compétitivité dans la mesure où elle permet une meilleure cohésion du personnel qui améliore à son tour son efficacité au travail. Elle est aussi un levier de motivation sur lequel on agit dans l'animation du SMQ.

Le projet d'entreprise est un instrument dont peut disposer une entreprise pour formaliser ses caractéristiques culturelles. En effet, la culture d'entreprise existe dans toutes les entreprises de manière formelle ou informelle (culture officielle, contre-culture, etc.) La direction de l'entreprise peut cependant la formaliser par un projet d'entreprise qui fixe les valeurs clefs choisies par la direction de l'entreprise. Ce projet n'a d'intérêt que s'il est traduit en actions immédiatement évaluables.

Quant aux caractéristiques du pouvoir, d'après Jarniou et Tabatoni (1975), elles sont moins flexibles et plus inertes que la culture d'entreprise. En effet, au sein du pouvoir, il convient de déceler les éléments "constitutionnels" les plus stables car ils forment le noyau du pouvoir. Selon ces mêmes auteurs, les caractéristiques de pouvoir sont : la localisation du pouvoir dans certains groupes de l'organisation ou chez certaines personnes ; la forme et la nature de pouvoir et d'autorité ; le degré d'autonomie par rapport au pouvoir extérieur à l'organisation (pouvoir macro) ; le degré de stabilité des pouvoirs dans l'organisation et la flexibilité (capacité et volonté de changement ou de résistance aux changements).

Ainsi, l'efficacité des SMQ dépend largement des systèmes de gestion des pouvoirs de l'entreprise. Si le pouvoir au sein de l'entreprise est centralisé, ce qui est le produit d'un style de leadership autoritaire, il débouchera par exemple sur un système de planification et de prise de décision des SMQ centralisé, une structure organisationnelle rigide et hiérarchique. Par contre, si le pouvoir au sein de l'entreprise est décentralisé, ce qui est le produit d'un style de leadership participatif, il influencera le choix du système de planification et le processus de prise de décision qui seront décentralisés.

Ainsi, les processus de planification et de prise de décision seront l'œuvre de l'ensemble des membres de l'entreprise. La centralisation et la décentralisation des pouvoirs au sein de l'entreprise sont à leurs tours façonnées par le degré de centralisation et de décentralisations des systèmes de pouvoir au sein d'un pays ou d'une région ; suivant leurs

caractéristiques historiques, politiques, géographiques, religieuses, économiques et technologiques. Il est indéniable que les caractéristiques du système de gestion des pouvoirs, au niveau micro, sont souvent sous l'influence des caractéristiques du mode de gestion du pouvoir aux niveaux macro sociologique ou macro politique (cas de l'Algérie).

Dans ce dernier pays, Mercure et *al.* (1997) ont effectué une étude sur un échantillon de 1053 salariés représentatifs de l'ensemble des salariés algériens du secteur privé et public. Leurs résultats ont confirmé certaines dimensions culturelles (en milieu du travail), notamment une forte tendance à éviter l'incertitude, une mentalité communautaire élevée et une distance hiérarchique "moyenne".

Pour comprendre le contexte socioculturel (niveau macro génétique), nous reprenons quelques dimensions de la culture développées par deux auteurs (Hofstede, 1994 et Trompenaars, 1994).

#### ***1.2.1. Individualisme et collectivisme***

Cette dimension « exprime le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attachement aux valeurs communautaires. » (Hofstede, 1994, p. 47).

#### ***1.2.2. Distance hiérarchique***

L'indice de distance hiérarchique retenu est élevé, lorsque les subordonnés préfèrent un patron autocrate. Moins il sera élevé, plus ses relations seront caractérisées par une interdépendance. Hofstede en conclut que les pays du tiers monde, dont ceux d'Afrique, ont une distance hiérarchique forte. Il fait le constat que l'Afrique et les pays de confession religieuse musulmane possèdent un rapport très strict à la hiérarchie, avec une distance hiérarchique élevée.

#### ***1.2.3. Contrôle de l'incertitude***

Pour Hofstede, dans les pays à faible indice de contrôle de l'incertitude, le risque est accepté. Par exemple, dans le cas du changement de métier ou de la participation à des activités non réglementées. Les membres d'une société à fort indice de contrôle de l'incertitude sont éduqués, depuis leur petite enfance, à se sentir à l'aise dans des environnements fortement structurés qui ont une faible tolérance au hasard.

#### ***1.2.4. Objectivité ou subjectivité***

Il s'agit, selon Trompenaars (1994, p. 35), du degré des sentiments exprimés : « *La*

*nature des relations de travail est-elle objective et neutre, ou peut-elle exprimer un sentiment? L'expression des émotions est-elle permise ? La nature de nos relations doit être objective ou neutre, où est-il acceptable d'exprimer un sentiment ? »*

### **1.2.5. Attitude vis-à-vis du temps**

Trompenaars (1994, p. 36) rappelle en ces termes les différenciations dans les représentations et les pratiques temporelles dans les sociétés : « *Dans certaines d'entre elles, ce qui a été réalisé par quelqu'un dans le passé n'est pas assez important. Il est plus essentiel de connaître quels sont ses projets à terme. Dans d'autres sociétés, vous ferez plus d'effet avec ce que vous avez fait dans le passé que ce que vous faites aujourd'hui.* »

### **1.2.6. Attitude vis-à-vis de l'environnement**

Cette dimension interpelle sur le type de rapport que l'individu entretient avec la nature. Trompenaars (1994, p. 37) fait ce constat : « *Pour certaines cultures, ce qui affecte essentiellement la vie, ce qui est à l'origine du vice et de la vertu, c'est la personne humaine. Pour d'autres cultures, le monde l'emporte en puissance sur les individus. Pour eux, la nature, c'est quelque chose qu'il faut craindre ou imiter.* »

En résumé, Hofstede (1994) montre qu'il n'y a pas de convergence culturelle entre les sociétés. Les styles de management sont influencés par les cultures nationales. Chaque société et chaque pays produisent des normes nationales pour le management des entreprises. Trompenaars (1994), quant à lui, considère que chaque culture se distingue des autres par les solutions spécifiques qu'elle apporte à certains problèmes qu'il considère comme universels. L'auteur note que ces différences culturelles influencent incontestablement les activités des entreprises dans les domaines comme la planification, la stratégie, les investissements et la politique de promotion interne.

L'objectif de cette première partie est de comprendre, d'abord, le contexte culturel, politique et historique et de le comparer, ensuite, aux exigences de la qualité requise. Ce n'est qu'à partir de cette compréhension qu'on opérera les ajustements nécessaires afin de garantir la réussite des SMQ. Car, on ne peut plus occulter l'impact des dimensions socioculturelles sur les pratiques managériales ; malgré les tentatives d'uniformisation par la normalisation des processus et des pratiques de management.

Dans la partie suivante, nous examinons (à partir des expériences de 17 entreprises certifiées) dans quelle mesure le contexte socioculturel de la région de Bejaia (Algérie) favorise ou freine le développement des SMQ. Nous présentons, au préalable, la

méthodologie d'enquête ; ensuite, les résultats de l'analyse structurelle (étude prospective) de la manière dont les acteurs de terrain élaborent et utilisent le système de management de la qualité. Par la suite, nous ferons une appréciation des caractéristiques socioculturelles à l'échelle macro (vérification de la correspondance éventuelle entre les exigences, les variables du SMQ et le contexte socioculturel).

## **2. Impact des composantes "génétiques" sur les systèmes de qualité au sein des entreprises certifiées en Algérie**

### **2.1. Méthodologie**

Pour mieux appréhender l'impact des composantes micro génétiques sur l'efficacité des SMQ, nous avons effectué une enquête auprès des entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaïa (Meziani, 2012). Ce qui nous a permis de faire une analyse structurelle (étude prospective) ainsi que l'appréciation des caractéristiques culturelles, historiques et de pouvoir.

#### **2.1.1. Mode de collecte des données**

La collecte des données s'est étalée sur une période de six mois. Les données recueillies restent statiques dans le temps, dans la mesure où l'outil utilisé à cet effet n'a été administré qu'une seule fois à chaque enquêté. L'enquête concerne les entreprises industrielles, commerciales et de prestation de service. L'outil utilisé est un questionnaire administré par voie directe (déposé directement auprès des responsables des entreprises concernées). L'échantillon a été construit en tenant compte de l'ensemble des entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaïa.

Les questions sont présentées sous forme d'affirmations ou d'infirmités d'une attitude face à une situation donnée. Cette technique facilite les analyses statistiques sur les données recueillies, augmente la fiabilité des résultats et permet de quantifier des dimensions qualitatives.

Le questionnaire d'enquête est composé de deux parties. La première partie est réservée à l'analyse prospective : l'analyse structurelle et l'analyse des stratégies d'acteurs (cette dernière analyse n'est pas référencée dans le présent article, compte tenu des exigences éditoriales imposées). Pour cette analyse structurelle, 475 personnes (agents de maîtrise et cadres) sont interrogées. La deuxième partie est réservée à l'appréciation de l'ensemble des variables telles qu'elles sont pratiquées dans les entreprises (à l'échelle micro) ; ensuite une appréciation des dimensions culturelles à l'échelle macro (1456 personnes sondées). Et ce,

pour vérifier pratiquement la conception que les acteurs concernés ont du modèle de SMQ adapté au contexte algérien.

### **2.1.2. Construction de l'échantillon**

L'échantillon est construit à partir des résultats du recensement de toutes les entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaïa. À partir des listes d'entreprises certifiées fournies par l'Institut algérien de normalisation (IANOR), nous avons sélectionné les entreprises dans la région de Bejaïa. Notre échantillon comporte 17 entreprises dont 6 publiques et 11 privées de différents effectifs et secteurs d'activités (13 entreprises industrielles, 2 entreprises commerciales, 2 entreprises de prestations des services). Le tableau ci-après illustre la répartition de l'échantillon par secteur d'activité et par effectif.

**Tableau 1 :**

#### **Répartition des entreprises retenues suivant les secteurs d'activités et l'effectif salariés**

<b>Entreprise</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Effectif cadre</b>	<b>Effectif agent de maîtrise</b>	<b>Effectif agent d'exécution</b>
<b>EPB</b>	Prestation de service	271	143	312
<b>ALCOVEL</b>	Industriel : textile	49	57	570
<b>2A</b>	Prestation de service : assurance	04	02	06
<b>BATICOMPOS</b>	Industriel : bâtiment	08	12	130
<b>TCHIN-LAIT CANDIA</b>	Industriel : agroalimentaire	61	143	334
<b>AMIMER ENERGIE</b>	Industrie : groupe électrogène	50	132	340
<b>CEVITAL</b>	Industriel : agroalimentaire	190	320	990
<b>ENASEL</b>	Commerciale : distribution de sel	2	6	11
<b>ERIASI- SIDI- AICH</b>	Industriel : meunerie	31	71	84
<b>IFRI</b>	Industriel : boissons diverses	32	80	210
<b>OLPLAST</b>	Industriel : transformation plastique	07	39	59
<b>SOUHMAM</b>	Industriel : laiterie	73	136	551
<b>UP7</b>	Industriel : agroalimentaire	90	140	420
<b>FRUCADE</b>	Industriel : boissons diverses	14	23	90
<b>NAFTAL</b>	Commercial : distribution carburant	51	59	102

<b>SNTP</b>	Industriel : travaux publics	60	160	300
<b>DANONE</b>	Industriel : laiterie	120	160	320
<b>Effectif total</b>		8525		

Source : étude empirique

De facto, toutes les catégories du personnel sont concernées par la problématique de l'impact des caractéristiques "génétiques" (cultures et histoires de l'entreprise et du pays, management et organisation, leadership et mode de gestion des relations de pouvoir au sein de l'entreprise et dans le pays) sur les SMQ (mise en place et fonctionnement concret).

Pour construire l'échantillon des travailleurs à interroger, nous nous sommes appuyés sur une liste de travailleurs par catégorie socioprofessionnelle. La méthode des quotas a été privilégiée. Nous avons interrogé, dans le cas de l'Entreprise portuaire de Bejaïa (EPB) 120 travailleurs sur une population mère de 726 personnes (agents de maîtrise et agents d'exécution) ; soit 17% de l'effectif. Le même pourcentage est retenu pour l'ensemble des entreprises certifiées, sans tenir compte des cadres avec qui nous nous sommes entretenus sur certains thèmes. Il n'a pas été possible d'avoir accès à certaines données personnelles (genre, âge) considérées comme confidentielles dans les entreprises étudiées.

Le tableau suivant présente la procédure de construction de l'échantillon des travailleurs de l'Entreprise portuaire de Bejaïa. La même procédure est utilisée dans la construction de l'échantillon sondé de l'ensemble des entreprises certifiées.

**Tableau 2 :**

**Tableau de répartition des travailleurs sondés**

Direction	Effectif par direction		Effectif en pourcentage <sup>4</sup>		Echantillon à sonder <sup>5</sup>	
	Agent de Maîtrise	Agents d'exécution	Agent de maîtrise	Agents d'exécution	Agents de maîtrise	Agents d'exécution
<b>Direction Marketing</b>	6	0	0,82	0	1	0
<b>Direction Finance et comptabilité</b>	10	2	1,3	0,27	1	1
<b>Direction domaine et développement</b>	17	60	2,34	8,26	2	8
<b>Direction capitainerie</b>	34	44	4,68	6,05	5	6
<b>Direction Ressources humaines</b>	18	28	2,47	3,85	2	4

<sup>4</sup> L'effectif en pourcentage représente le rapport entre l'effectif par direction et l'effectif total des directions.

<sup>5</sup> L'échantillon à sonder représente l'effectif en pourcentage arrondi à l'unité. Par exemple, l'effectif (agents de maîtrise) en pourcentage de la direction marketing représente 0,83 et nous retenons dans ce cas un (1) agent de maîtrise dans l'échantillon à sonder. Le raisonnement est identique pour le reste de l'échantillon à sonder.

<b>Direction Management Qualité</b>	5	0	0,68	0	1	0
<b>Direction remorquage</b>	24	23	3,30	3,16	3	3
<b>Direction manutention</b>	143	312	19,66	42,91	20	43

Source : étude empirique

Il est à noter que la totalité (100%) des travailleurs sondés a répondu à l'intégralité du questionnaire. Cela a été possible grâce au contact direct lié à notre présence sur le terrain pendant l'étude empirique. La relation de face à face a été utilisée afin que les réponses des enquêtés ne soient pas influencées par leurs supérieurs hiérarchiques ; et aussi pour une meilleure compréhension des questions et des réponses.

### 2.1.3. Analyse des données

Dans ce développement, nous allons identifier les déterminants du système qualité à travers une analyse structurelle des principales composantes du SMQ des entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaïa. Il s'agit d'apprécier les influences et les dépendances des variables essentielles du SMQ, en utilisant l'analyse *Micmac* grâce au remplissage de la matrice de base intégrée dans le questionnaire d'enquête. Les étapes suivantes sont respectées :

- établir une liste de variables dans un tableau à double entrée (matrice d'analyse structurelle), en procédant par *brainstorming* et par entretien avec les acteurs du système qualité ;
- attribuer une note ligne par ligne en répondant à la question suivante : Existe-il une relation d'influence directe entre la variable X et la variable Y ? ;
- si une variable d'une colonne a une influence sur une variable de ligne, on inscrit 1 à l'intersection de la ligne et de la colonne ; et s'il n'y a pas de relation d'influence, on inscrit 0 (influence faible=1, influence moyenne=2, influence forte=3, influence potentielle= p) ;
- faire une synthèse des scores de l'ensemble des entreprises certifiées en retenant la majorité des propositions.

Le principal objectif visé par l'analyse structurelle (étude prospective) est d'identifier les variables les plus importantes dans la détermination de l'évolution du SMQ. Inspirée de la théorie des graphes (Berge, 1958), l'analyse structurelle repose sur la description d'un système à l'aide d'une matrice mettant en relation tous ses éléments constitutifs. En pondérant ces relations, la méthode met en évidence les variables essentielles à l'évolution du système

étudié. En ce qui concerne les outils de calcul, nous avons utilisé le logiciel *Micmac* (Matrice d'Impacts Croisés, Multiplication Appliquée à un Classement) développé par Godet (2007).

#### **2.1.4. Données d'entrée prévues ou prédéfinies afin de pouvoir identifier les variables explicatives**

L'identification des variables part tout d'abord de la reproduction d'une liste exhaustive de tous les paramètres identifiés lors des réunions en *brainstorming* organisées avec les acteurs qualité (responsables qualité, auditeurs qualité, correspondants qualité et cadres pluridisciplinaires). Il s'agit des réunions de consultation des cadres et agents de maîtrise dans chaque entreprise. Nous avons retenu uniquement les cadres et agents de maîtrise, soit 475 personnes parce qu'ils ont un niveau d'instruction leur permettant de donner une appréciation sur l'ensemble des variables intervenant dans le SMQ. Avec leur accord, nous avons retenu, au final, 16 variables clés intervenant directement dans la gestion du SMQ. Puis nous leur avons demandé d'apprécier les influences et les dépendances des variables essentielles du SMQ, en utilisant l'analyse *Micmac* grâce au remplissage de la matrice de base intégrée dans le questionnaire d'enquête.

Nous avons relevé de cette manière 80 paramètres regroupés en 16 variables susceptibles d'interférer dans le système qualité. En effet, ces variables regroupent plusieurs paramètres dont par exemple le système d'organisation qui comprend la structure organisationnelle, les procédures, le manuel qualité, les instructions et les modes opératoires. Le système d'animation regroupe les salaires, les promotions, la gestion des carrières, la formation, les conditions de travail, etc.

Cette étape consistait donc en un premier tri suivi d'un regroupement permettant d'alléger la représentation du SMQ. Les réunions en *brainstorming* (475 personnes, soit 17% de l'effectif total des cadres et agents de maîtrise sans les agents d'exécutions qui ont des difficultés à comprendre le contenu de chaque variable) ont contribué d'une manière conséquente à la précision des variables à retenir. Cette étape a permis de retenir 16 variables citées ci-après. La liste des variables retenues du SMQ a été validée lors des réunions de réflexion avec les acteurs du SMQ des entreprises certifiées.

### **Tableau 3**

#### **Liste des variables clés du SMQ et leurs codifications**

- Style de leadership (styl-lead)	- Management des compétences (man-comp)
- Culture d'entreprise (cult-entr)	- Management de la flexibilité (man-flex)



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système d'information (syst-info)</li> <li>- Système de décision (syst-déc)</li> <li>- Système de planification (syst-plan)</li> <li>- Système d'organisation (syst-org)</li> <li>- Système d'animation (syst-anim)</li> <li>- Système opérationnel (syst-opér)</li> <li>- Système de contrôle (syst-contr)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille stratégique (veil-str)</li> <li>- Nouvelle technologie de l'information et de communication (NTIC)</li> <li>- Efficacité managériale (effica-man)</li> <li>- Efficience managériale (efficience)</li> <li>- Satisfaction des parties prenantes (satisf-pp)</li> </ul>
---	---

Source : étude empirique

Sans reprendre l'explication exhaustive pour chaque variable, nous synthétisons le contenu de chacune comme suit :

- leadership (leader) : style de leadership adopté par les dirigeants pour influencer les individus à produire la qualité ; la situation souhaitée est le développement d'un style participatif exigé par la norme ISO 9001 ; cette variable leadership désigne également l'autorité et le pouvoir exercés dans les entreprises ;
- histoire de l'entreprise (histoire) : événements marquant (moments de réussite ou d'échec) qui créent une mémoire collective propre ;
- culture d'entreprise (cult-entr) : valeurs partagées par les membres d'une entreprise (par exemple, le service client avant tout) ;
- système d'information (syst-info) : ensemble de moyens humains, matériels et des méthodes qui se rapportent au traitement de l'information permettant d'alimenter le système décisionnel ;
- système de décision (syst-déc) : ensemble des éléments (personnel, procédures, matériels, etc.) qui interviennent dans le processus de prise de décision ;
- système de planification (syst-plan) : processus d'orientation des activités qui déterminent leur nature, leur localisation et leur distribution temporelle ; il fait référence à la politique et aux objectifs qualité.
- système d'organisation (syst-org) : infrastructure du système de gestion en instituant des organes dotés de ressources, en définissant et en pratiquant des procédures opératoires et en instituant des structures administratives qui définissent les rôles et les responsabilités ;
- système d'animation (syst-anim) : ensemble des moyens d'action utilisés pour stimuler les ressources psychologiques et affectives qui alimentent les motivations, et pour obtenir de tous les membres de l'organisation l'adhésion aux objectifs, et la contribution à l'effort commun demandé par les dirigeants ;

- système opérationnel (syst-opér) : processus de production de la qualité qui intègre toutes les étapes essentielles à la transformation des éléments d'entrées (ressources) en éléments de sorties (produits) ; ce processus passe par la conception, le développement, la production, l'installation et les prestations associées ou service après-vente ;
- management des compétences (man-comp) : stock de ressources immatérielles économiquement productives : formation, accès à l'information et connaissance en sont les principales composantes ;
- management de la flexibilité (man-flex) : capacité des individus et des organisations à s'adapter facilement aux circonstances nouvelles et imprévisibles ;
- veille stratégique (veil-str) : activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, concurrentiel pour anticiper les évolutions ;
- nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) : ensemble des nouveaux outils d'information et de communication apparus ces dernières années, essentiellement dans le domaine de l'informatique ;
- efficacité managériale (effica-man) : capacité du SMQ à réaliser les objectifs qualité contenus dans la politique qualité ;
- efficacité managériale (efficience) : capacité du SMQ à réaliser les objectifs qualité avec une économie des moyens ;
- satisfaction (satisf) : état de satisfaction des besoins des travailleurs et des clients ; la situation souhaitée est la satisfaction des besoins d'une manière durable.

Ces différentes variables essentielles pour le bon fonctionnement du SMQ vont alimenter la matrice d'entrée présentée ci-dessous.

#### ***2.1.5. Matrice d'entrée : matrice des relations d'influences directes entre les variables définissant le système qualité adapté à l'Algérie***

La matrice d'entrée est la Matrice d'Influence Directe (MID) entre les variables citées ci-dessus par une session de *scoring*. Cette matrice décrit les relations d'influences directes entre les variables définissant le système qualité. Les influences sont notées sur une échelle de 0 (pas d'influence), 1 (influence faible), 2 (moyenne) à 3 (forte) ; avec la possibilité de signaler des influences potentielles (p).

La matrice d'entrée nous a permis d'obtenir le tableau ci-après de dépendance et d'influences totales des variables. Nous avons ainsi, à partir des totaux, en ligne : les sommes exprimant le poids total de la variable en influence, et en colonne : la variable en dépendance.

Le tableau ci-dessous nous renseigne sur les sommes en ligne et en colonne de la matrice MID. Les sommes hiérarchisent les variables du système qualité par ordre d'influence. Si le total des liaisons en ligne indique l'importance de l'influence d'une variable sur l'ensemble du système qualité (niveau de motricité directe), le total en colonne indique le degré de dépendance d'une variable (niveau de dépendance directe).

Dans notre cas, la satisfaction des parties prenantes, l'efficacité et l'efficace managériales constituent les trois premières variables dépendantes. Quant aux trois premières variables motrices (influence) qui assurent le mouvement du système de management de la qualité, il s'agit de l'histoire de l'entreprise, de la culture d'entreprise et du style de leadership (intégrant le pouvoir et l'autorité exercée au sein de l'entreprise).

**Tableau 4**

**Dépendance et influence totales des variables**

N°	VARIABLE	TOTAL DES LIGNES	TOTAL DES COLONNES
1	Style de leadership	48	28
2	Culture d'entreprise	48	27
3	Histoire de l'entreprise	48	27
4	Système d'information	31	38
5	Système de décision	31	36
6	Système de planification	33	31
7	Système d'organisation	26	35
8	Système d'animation	29	36
9	Système opérant	34	33
10	Système de contrôle	36	30
11	Management des compétences	41	34
12	Management de la flexibilité	35	30
13	Veille stratégique	30	32
14	Nouvelles technologies de l'information et de communication	32	37
15	Efficacité	27	40
16	Efficience	22	39
17	Satisfaction des parties prenantes	21	39
	Totaux	572	572

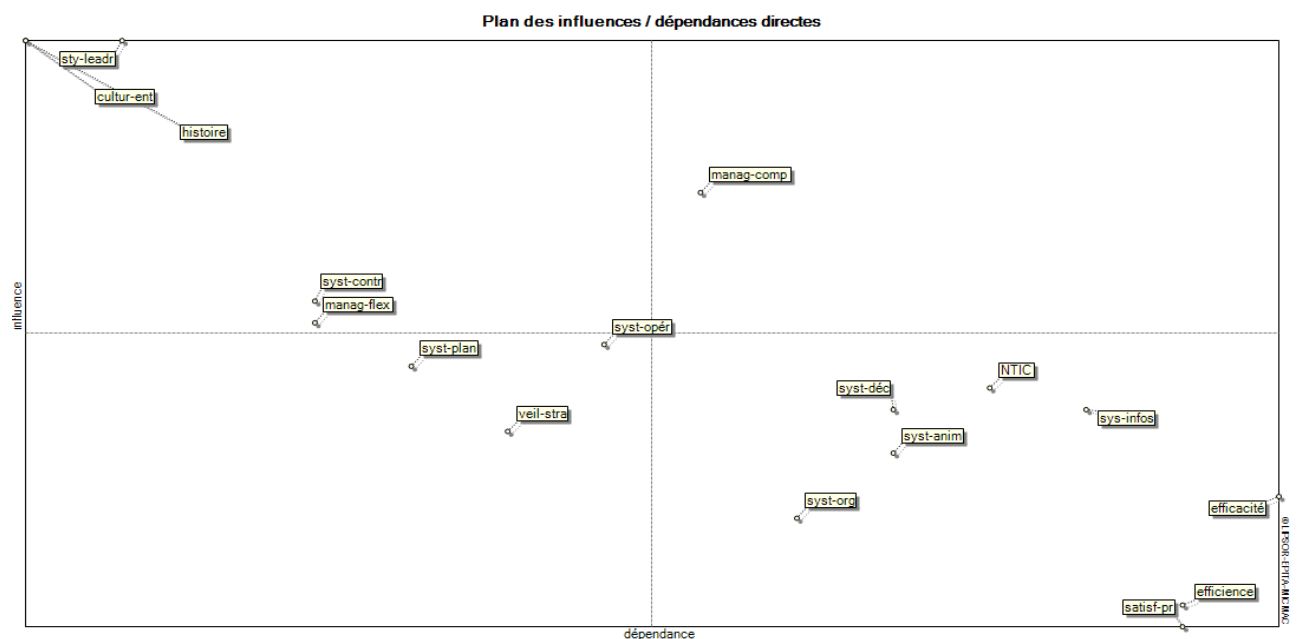
Source : étude empirique

## 2.2. Résultats de l'analyse structurelle : hiérarchisation des variables du système qualité

Selon l'importance de leur dépendance, les variables du système peuvent être classées en 6 catégories que le logiciel *Micmac* positionne sur un plan influence/dépendance : les variables d'entrée comme déterminantes du système ; les variables résultats en aval du système ; et à un degré moindre les variables conditions ; les variables résultantes en aval du système ; les variables relais et les variables "pelotons" au cœur du système ; et les variables pouvant être exclues du système.

**Figure 1**

### Plan d'influence/dépendance - classification des variables du système qualité adapté à l'Algérie



Nos résultats révèlent quatre catégories de variables.

#### 2.2.1. Les variables d'entrée

En amont du système, sont positionnées comme variables d'entrée les plus déterminantes du SMQ : le style de leadership, l'histoire de l'entreprise et la culture d'entreprise. Ce sont des variables à la fois très influentes et peu dépendantes. À ce titre, elles pilotent et commandent le système qualité exerçant ainsi une influence nette en ayant une emprise sur le SMQ par simulation ou par freinage. En effet, les acteurs qualité ont souligné

l'importance du choix d'un style de leadership pouvant influencer positivement les individus à s'impliquer volontairement à produire la qualité. De même, ils ont souligné l'importance de la culture d'entreprise et donc le partage des mêmes valeurs renforçant la qualité et la cohésion du personnel pour un travail d'équipe. L'importance de l'histoire de l'entreprise peut être constatée au niveau de la mémoire collective, renforçant le sentiment d'appartenance à l'organisation.

### ***2.2.2. Les variables conditions***

Le système de contrôle et le management de la flexibilité sont des variables moins dépendantes et largement influentes. Au même titre que les variables d'entrée (mais avec un degré un peu moindre), ces variables ont une influence prépondérante sur la détermination du système qualité. En effet, le système de contrôle est considéré par les acteurs qualité comme déterminant dans toute démarche qualité. Sans quoi la pérennité du SMQ sera compromise. Il assure la coordination de l'ensemble des sous-systèmes de gestion ainsi que de l'évaluation de leur performance. Quant au management de la flexibilité, étant donné que les SMQ sont qualifiés de bureaucratiques et rigides dans les précédentes versions, la flexibilité assure la souplesse et la réactivité nécessaires à la satisfaction des besoins des clients.

### ***2.2.3. Les variables relais***

Le management des compétences est classé dans la catégorie des variables "relais". Du fait à la fois de sa forte dépendance et influence, toute évolution observée au niveau de cette variable relais se répercute directement sur les autres variables. Les variables relais redistribuent l'influence dans le système qualité avec plus ou moins d'amplification voire d'absorption de l'impulsion initiale ; et va ainsi dépendre de la résilience du SMQ. La position de cette variable « management des compétences » est justifiée par sa nécessité dans la conception et la maîtrise des processus de production de la qualité. Il n'y a pas de production de la qualité sans compétences.

### ***2.2.4. Les variables résultats***

En aval du système, on trouve comme « variables résultats » notamment la satisfaction des parties prenantes, l'efficience et l'efficacité managériales. Ce sont des variables à la fois peu influentes et fortement dépendantes. Elles constituent en quelque sorte les "output" du système qualité. Leur évolution est conditionnée par les variables d'entrée et à un degré moindre les variables relais.

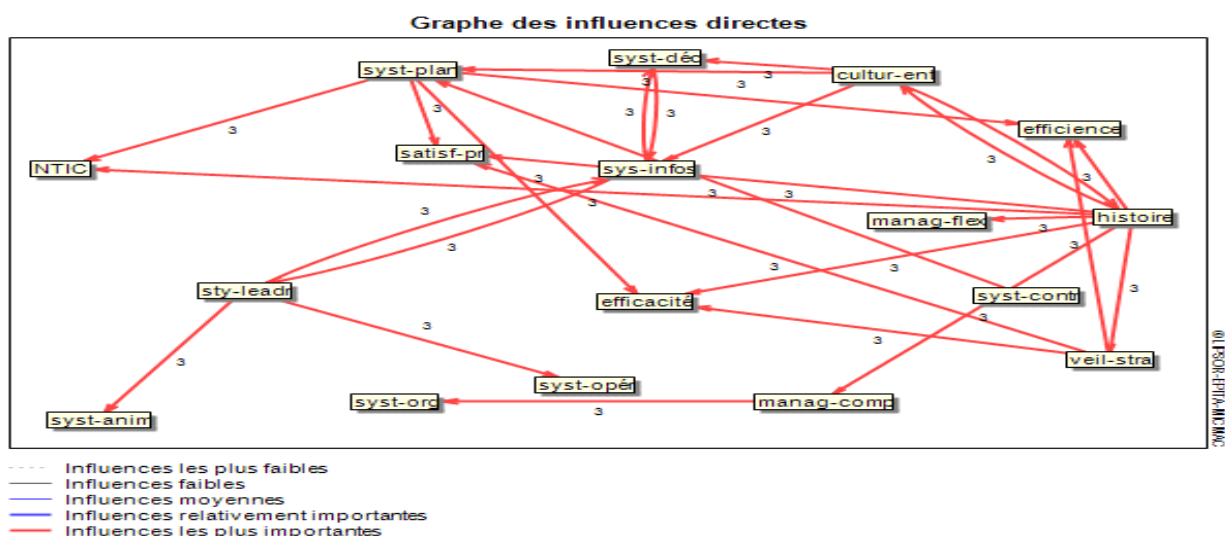
### ***2.2.5. Les variables restantes***

Ce sont le système opérant ; le système de planification ; la veille stratégique ; le système d'organisation ; les NTIC ; le système décisionnel, d'animation et d'information. Ces dernières se retrouvent au cœur du système qualité en tant que variables pelotons moyennement influentes et moyennement dépendantes. Il est à noter qu'aucune variable exclue ne ressort de l'analyse structurelle. Ce qui montre que toutes les variables prises en compte dans l'analyse interviennent dans la constitution des SMQ à des degrés différents d'influence et de dépendance.

En résumé, l'analyse structurelle (étude prospective) appliquée au système qualité, nous a permis de mettre en relief la hiérarchisation de ses propres variables. Elle positionne le style de leadership au même rang que la culture et l'histoire de l'entreprise, comme les principales variables d'entrée. Ces variables pilotent et commandent le système qualité, en exerçant une influence par stimulation comme par freinage. L'évolution du SMQ est donc dépendante de ces variables d'entrée et, à un degré moindre, les variables conditions (variables moins dépendantes et largement influentes) et relais (variables ayant une forte dépendance et influence). L'analyse structurelle a également permis de mettre en évidence "les leviers" avec lesquels on pourrait agir sur le système qualité à partir de la hiérarchisation des variables clés. Le management des compétences, le système de contrôle et le management de la flexibilité y occupent une place prépondérante.

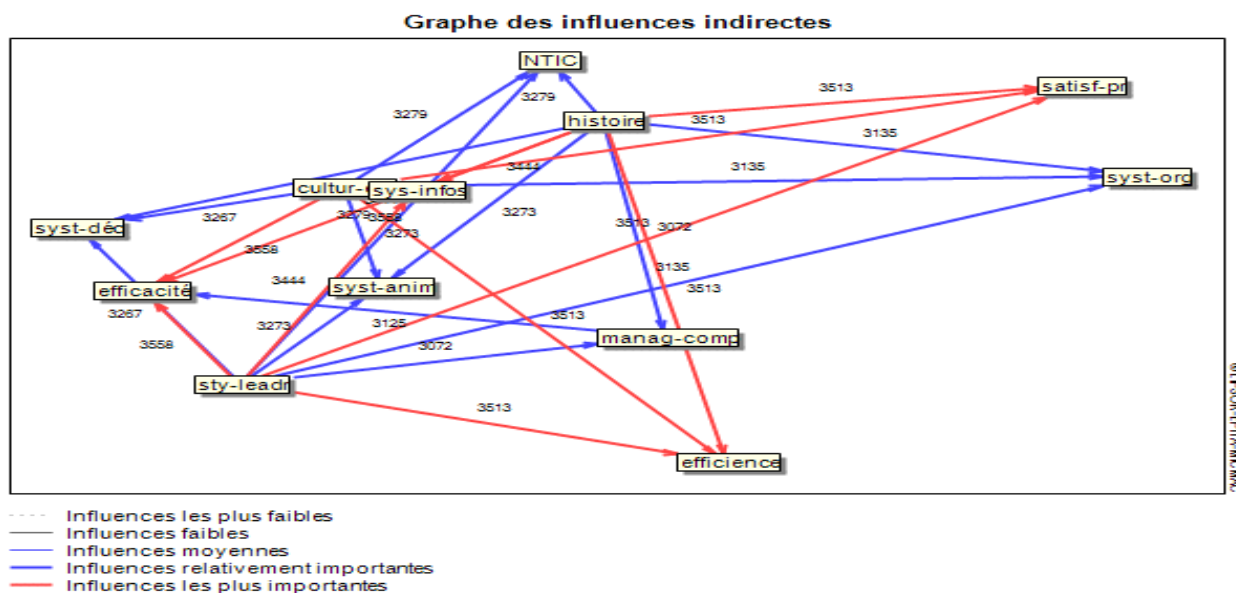
### 2.2.6. Matrice des Influences Indirectes (MII)

La Matrice des Influences Indirectes (MII) correspond à la Matrice des Influences Directes (MID) élevée en puissance, par itérations successives (voir l'explication donnée après le graphe ci-dessous).



Source : étude empirique

À partir de ce graphe, un nouveau classement des variables met en valeur les variables les plus importantes du système qualité. En effet, on décèle les variables cachées, grâce à un programme de multiplication matricielle appliquée à un classement indirect. Ce programme permet d'étudier la diffusion des impacts par les chemins et les boucles de rétroaction, et par conséquent de hiérarchiser les variables, d'une part, par ordre d'influence, en tenant compte du nombre de chemins et de boucles de longueur (1, 2, ...n) issus de chaque variable ; et d'autre part, par ordre de dépendance, en tenant compte du nombre de chemins et de boucles de longueur (1, 2, ... n) arrivant sur chaque variable. Le classement devient stable en général à partir d'une multiplication à l'ordre : 3, 4 ou 5. Le graphe ci-après est déterminé à partir de la matrice d'influences indirectes MII.



Source : étude empirique à l'aide du logiciel *MicMac*.

Nous constatons, à partir des deux graphes précédents, que les variables d'entrées (déterminantes) qui sont le style de leadership, l'histoire et la culture d'entreprise influencent directement et indirectement les composantes fonctionnelles du SMQ ; et par voie de conséquence, les variables de résultats (efficacité, efficience et satisfaction des parties prenantes).

À travers l'analyse structurelle et prospective, nous sommes parvenus à la conclusion que pour réussir le développement des SMQ, nous devons assurer la maîtrise des variables d'entrée (culture, leadership, histoire). Le contexte socioculturel de la région de Bejaia stimule-t-il ou freine-t-il les SMQ.

### 2.3. *Appréciation des caractéristiques socioculturelles à l'échelle macro*

Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques culturelles et de pouvoir (à l'échelle macro génétique) que nous avons analysées à travers notre échantillon des entreprises certifiées composé de 1456 salariés interrogés. Cela nous a permis d'obtenir des résultats qui ont été exploités dans l'analyse des réponses. La synthèse des réponses exhaustives des salariés de la Wilaya de Bejaïa à chaque dimension, suivant une échelle qui va de 1 (très faible) à 5 (très élevé), apparaît sur le tableau suivant. Dans l'une des parties du questionnaire d'enquête, nous avons demandé aux salariés d'apprécier les dimensions à l'échelle nationale (caractéristiques du pays) et non pas à l'échelle de l'entreprise. L'objectif est de comprendre dans quelle mesure ces variables peuvent être un frein ou un stimulant dans le développement des SMQ.

**Tableau 5**  
**Caractéristiques culturelles des salariés de la Wilaya de Bejaïa**

Echelle de valeurs/ Dimensions culturelles (1: très faible ; 5 : très élevé)	1 (très faible)	2 (faible)	3 (moyen)	4 (élevé)	5 (très élevés)
Attitude face à l'environnement (1: très passive ; 5 : très active)	90%	10%	0%	0%	0%
Attitude vis-à-vis du temps (1: focalisation sur le passé ; 5 : focalisation sur l'avenir)	85%	15%	0%	0%	0%
Contrôle de l'incertitude (1: très faible ; 5 : très élevé)	0%	0%	5%	5%	90%
Evaluation de la présence des sentiments et de l'affectif dans la gestion (1: très faible) subjectivité ; (5 : très élevé) Objectivité	0%	0%	5%	15%	80%
Collectivisme (1: très faible indique l'individualisme ; 5 : très élevé indique le collectivisme)	0%	0%	7%	10%	83%
Distance hiérarchique (1: très faible ; 5 : très élevé)	0%	0%	20%	5%	75%
Décalage entre les valeurs déclarées et pratiquées (1: très faible ; 5 : très élevé)	0%	0%	5%	17%	78%
Tendance à la flexibilité (1: très faible ; 5 : très élevé)	80%	15%	5%	0%	0%
Niveau d'autoritarisme (1: très faible ; 5 : très élevé)	0%	0%	20%	3%	72%
Niveau d'éducation et de formation (1: très faible ; 5 : très élevé)	0%	10%	90%	0%	0%

Source : étude empirique



De ce tableau, découle un ensemble d'appréciations liées à chaque dimension culturelle à l'échelle macro.

Pour la dimension « Attitude vis-à-vis de l'environnement », comme notre sondage affiche une attitude passive face à l'environnement, les salariés se soumettent à l'environnement sans aptitude à le modifier. Cette soumission est due à la crainte du changement et de l'incertitude liée à ce changement.

Sur la représentation du rapport entre l'homme et l'environnement, les salariés ne sont pas favorables à l'incertitude et n'aiment pas prendre de risque (90% des salariés sondés l'affirment).

Par rapport à l'attitude face au temps, notre enquête révèle que les salariés affichent un sens élevé du passé et se focalisent moins sur le présent et le futur (on s'accroche aux acquis du passé). Ils sont très attachés aux valeurs du passé. L'horizon temporel du passé pèse sur les salariés et plusieurs cadres dirigeants déclarent que « leur avenir est derrière eux ». Ce qu'ils ont fait dans le passé a fait plus d'effet que leurs réalisations actuelles. Ce qui limite les projections dans l'avenir. On a tendance, de l'avis des salariés sondés, à « faire du neuf avec du vieux ».

S'agissant du lien affectif et des sentiments, la présence des sentiments est très élevée (80% des travailleurs sondés le confirment) à cause des liens familiaux et communautaires qui sont très développés et qui favorisent ainsi le développement d'une subjectivité dans la relation de travail. D'autre part, la présence des sentiments et du lien affectif influence certaines pratiques de management. C'est ainsi que les recrutements et les promotions dans les entreprises algériennes se font beaucoup plus sur la base des critères subjectifs de copinage et de camaraderie. On l'observe aussi dans la prédominance du favoritisme dans le management des entreprises publiques (Labaronne et Meziani, 2010).

Concernant l'individualisme et le collectivisme, l'enquête révèle que les salariés expriment un degré élevé d'attachement au groupe et aux normes sociales ambiantes. Cette caractéristique peut être utilisée en faveur des démarches qualité grâce aux relations entre les individus, au rapport et à l'attachement au groupe, aux normes et valeurs partagées.

Sur la dimension distance hiérarchique, la conclusion de notre enquête est que la région de Bejaïa se caractérise par une distance hiérarchique forte. Le système d'autorité est vertical et hiérarchique, avec une prééminence de la relation inégalitaire supérieur-subordonné. Cette centralisation de l'autorité engendre des structures hiérarchiques organisationnelles, et une production de la qualité moins importante.

La dimension « éducation, formation et compétence » mesure le niveau général de formation ainsi que le niveau des connaissances techniques de la population. On y inclut aussi la mobilité, la formation et l'expertise de la main d'œuvre pour lesquelles les démarches qualité sont initiées et développées.

La dimension « distance entre valeur déclarée et valeur pratiquée » mesure le décalage qui existe entre les valeurs affichées (prônées et formalisées dans le projet d'entreprise par les cadres) et celles qui sont mises en application. Les salariés de notre échantillon affirment que la rupture entre ces deux types de valeurs est grande. Alors que pour produire la qualité totale, il faut réduire l'écart entre les valeurs déclarées et formalisées et celles mises en pratiques.

La dimension « tendance à la flexibilité et à la rigidité » mesure le degré d'adaptation d'une culture à l'environnement et au changement. Certaines cultures, fortes mais trop figées, limitent les capacités prospectives des entreprises et leurs possibilités d'engager des changements nécessaires à leur développement. Ce constat est reconnu par environ 80% des salariés sondés. Pour accroître la capacité de l'entreprise à satisfaire les exigences des clients, la culture d'entreprise doit être flexible. Si la culture d'entreprise est rigide, alors elle aura un effet négatif dans la mesure où elle sera source d'immobilisme et de résistances aux changements. Cependant, Si la culture d'entreprise est souple et adaptative aux défis de l'environnement (la concurrence), elle sera un facteur de compétitivité.

En définitive, les résultats de notre étude confirment ceux d'Hofstede (1994) pour le monde arabe ; notamment en ce qui concerne le niveau d'autoritarisme (élevé), le collectivisme (élevé), le contrôle de l'incertitude (élevé). Ils confirment aussi ceux de Mercure et *al.* (1997), concernant notamment la forte tendance à éviter l'incertitude et la mentalité communautaire élevée ; à l'exception de la dimension « distance hiérarchique » qui est dans notre cas très forte.

L'impact de ces dimensions sur les SMQ n'est pas à négliger puisque les entreprises doivent s'y adapter. Par exemple, une faible tendance à la flexibilité correspond à une rigidité en matière d'adaptation aux situations imprévues et aux changements observés dans l'environnement et susceptibles de compromettre la réponse des SMQ aux besoins des clients. Cette rigidité est notamment le produit d'un fort contrôle de l'incertitude et d'un autoritarisme élevé.

**Tableau 6**

**Correspondances entre l'appréciation des salariés sondés et les exigences des SMQ**

<b>Echelle de valeurs/ Dimensions culturelles (1: très faible ; 5 : très élevé)</b>	<b>Appréciation des salariés sondés</b>	<b>Exigences des SMQ</b>
Attitude face à environnement (1: très passive ; 5 : très active)	Passive	Active
Attitude vis-à-vis du temps (1: focalisation sur le passé ; 5: focalisation sur l'avenir)	Faible	Forte
Contrôle de l'incertitude (1: très faible ; 5: très élevé)	Fort	Faible
Evaluation de la présence des sentiments et du lien affectif dans la gestion (1: très faible) subjectivité (5 : très élevé) Objectivité	Fort	Faible
Collectivisme (1: très faible indique l'individualisme ; 5 : très élevé indique le collectivisme)	Fort	Fort
Distance hiérarchique (1: très faible ; 5 : très élevé)	Forte	Faible
Décalage entre les valeurs déclarées et les pratiquées (1: très faible ; 5: très élevé)	Elevé	Faible
Tendance à la flexibilité (1: très faible ; 5: très élevé)	Faible	Forte
Niveau d'autoritarisme (1: très faible ; 5: très élevé)	Elevé	Faible
L'atmosphère dans le groupe (1: très mauvaise ; 5 : très bonne)	Moyenne	Bonne
Niveau de confiance (1: très faible ; 5: très élevé)	Moyen	Elevé
Niveau d'éducation et de formation (1: très faible ; 5: très élevé)	Moyen	Elevé

Source : étude empirique.

Ce tableau indique que certaines dimensions culturelles et politiques opèrent en sens contraire du point de vue des comportements attendus dans la qualité. Il y a une échelle de valeur inversée par rapport aux principes de la qualité, car l'initiative, la prise de risque, les exigences de qualité, passent après les considérations relationnelles. Du coup, certaines valeurs sont contre-productives et sont des piliers de la contre-performance d'une entreprise. Si l'on veut garantir la réussite des démarches qualité, il faut réduire le décalage qui existe entre cette échelle de valeur et les exigences des SMQ ; puisque seulement 35,3% des entreprises enquêtées sont performantes (au sens de l'efficacité : réalisation des objectifs qualité ; et de l'efficacité managériale : gestion optimale des ressources).

#### ***2.4. Appréciation de l'histoire de l'entreprise***

En se basant sur les résultats du sondage des travailleurs, sur une échelle d'appréciation de 1 à 5 (1 : très faible et 5 : très élevé), l'on constate que l'histoire de l'entreprise est diversement appréciée comme le montre le tableau suivant. Ce qui signifie que l'histoire n'a que moyennement façonnée positivement la culture d'entreprise et donc la

mémoire collective des individus au sein des organisations qui ont mis en place un SMQ dans la région de Bejaïa.

**Tableau 7**  
**Histoire comme moyen de véhiculer les valeurs**

Echelle	Fréquences	Pourcentage	Pourcentage Cumulé
1	2	11,8	11,8
2	1	5,9	17,6
3	6	35,3	52,9
4	4	23,5	76,5
5	4	23,5	100,0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>	

Source : étude empirique.

Sur la même échelle, 47,1% des individus sondés considèrent moyennement l'histoire de l'entreprise comme une série d'événements majeurs que chacun doit connaître. Dans notre échantillon des entreprises certifiées, il semble que les travailleurs ne sont pas marqués par les moments vécus au sein de leurs entreprises<sup>6</sup>. Ce qui montre que les événements qui se sont produits dans ces entreprises ne sont pas dans la majorité des cas des moments de gloire et de réussite pour que les travailleurs s'en souviennent et les considèrent comme des références.

**Tableau 8**  
**L'histoire est une série d'événements majeurs que chacun doit connaître**

Echelle	Fréquences	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
1	3	17,6	17,6
2	1	5,9	23,5
3	8	47,1	70,6
4	3	17,6	88,2
5	2	11,8	100,0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>	

Source : étude empirique.

En gardant la même échelle d'appréciation, les avis des individus sondés sont partagés entre la faible importance et l'importance élevée de l'histoire de l'entreprise comme un

<sup>6</sup> L'accès au fichier des données sur l'âge et le sexe, au sein des entreprises enquêtées, n'a pas été possible pour des raisons de confidentialité. Par conséquent, il n'a pas été possible de collecter des informations sur l'ancienneté des personnes interrogées.

ensemble d'événements révolus sans importance sur l'efficacité des SMQ. En effet, les travailleurs apprécient à 47,1% très faible et faible ; et à 47% très élevé et élevé, l'histoire de l'entreprise comme un ensemble d'événements révolus n'ayant pas d'importance sur les résultats des SMQ.

**Tableau 9**

**L'histoire est un ensemble d'événements révolus sans importance sur l'efficacité des SQM**

Echelles	Fréquences	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
1	6	35,3	35,3
2	2	11,8	47,1
3	1	5,9	52,9
4	5	29,4	82,4
5	3	17,6	100,0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>	

Source : étude empirique.

En résumé, nous avons constaté, à travers notre enquête, que les entreprises qui maîtrisent les variables d'entrées de l'analyse structurelle (formalisation des valeurs, partage des valeurs, pratique des styles de leadership participatif, etc.) obtiennent de meilleurs résultats (en termes d'efficacité et d'efficience) que celles qui ne maîtrisent pas ces variables d'entrées.

D'après nos résultats, le style de leadership participatif garantit mieux l'efficacité et l'efficience puisque les entreprises qui l'adoptent obtiennent une efficacité et une meilleure efficience managériale. Par contre, dans le cas des styles centralisés, sur un ensemble de 12 entreprises qui l'adoptent, il y a uniquement une seule qui obtient une efficacité et deux entreprises qui obtiennent une efficience managériale. Ces résultats militent pour une adhésion volontaire au projet d'élaboration et de mise en œuvre des SMQ. Quant aux entreprises qui développent une culture d'entreprise dans leurs pratiques managériales, notamment par la formalisation des valeurs clés dans leur projet d'entreprise, on retrouve 7 qui présentent une efficacité et une efficience managériales. Ce constat n'est pas fait dans les entreprises qui n'ont pas de culture formelle et qui affichent plutôt une inefficacité et une inefficience managériales.

Quoique les caractéristiques culturelles et de pouvoir freinent le développement des SMQ, certaines entreprises ont su relever le défi et se distinguer en remédiant aux contraintes

issues de l'environnement (dimensions macro). Elles l'ont fait en maîtrisant leur culture professionnelle (en passant de la culture informelle à la culture formelle), et en pratiquant des styles de leadership participatif malgré que les caractéristiques étudiées à l'échelle macro favorisent la pratique des styles de leadership autoritaire et centralisé.

## **Conclusion**

Tout au long de ce travail, nous avons traité l'importance de la dimension culturelle, historique et politique dans le management des SMQ. Cette dimension est la plus délicate à étudier. Certes, il faut bien à l'entreprise des fonctionnements stabilisés, au moins provisoirement, par un formalisme documentaire (manuel qualité et des procédures). Mais ceux-ci doivent être conçus pour être complémentaires et en osmose avec les caractéristiques historiques, culturelles, de pouvoir des entreprises. Il faut trouver un équilibre nécessaire entre la partie formalisable (composantes fonctionnelles) et la partie non formalisable (composantes génétiques) des SMQ, pour pouvoir produire la qualité et réaliser les objectifs de développement de la qualité dans l'entreprise. C'est la raison pour laquelle plusieurs auteurs recommandent une mise en œuvre locale des principes universels de management, notamment ceux contenus dans les normes ISO 9000.

La norme ISO 9001 version 2008 ayant trait aux exigences des SMQ ne contient que les composantes fonctionnelles des SMQ, c'est-à-dire la partie formalisable (processus et procédures qualité) des SMQ que l'on peut théoriquement internationaliser sans difficultés d'adaptation à un pays. Or, ces mêmes systèmes sont aussi composés d'une partie non formalisable afférente aux composantes génétiques (caractéristiques culturelles, historiques et politiques) qui ne peuvent faire l'objet d'une exportation ou d'une internationalisation puisqu'elles sont spécifiques à chaque pays.

Par conséquent, l'efficacité des SMQ dépend non seulement de la maîtrise des composantes fonctionnelles mais aussi de la prise en compte des composantes génétiques. Mieux encore, ce sont les caractéristiques macro et micro génétiques locales qui influencent et modèlent les composantes fonctionnelles des SMQ. Dans ce contexte, l'adoption d'un style de leadership participatif ou autocratique influence la production de la qualité dans une entreprise dans le sens où il a un impact sur le niveau d'implication des travailleurs et, donc, le degré de réalisation des objectifs de développement de la qualité dans l'entreprise.

De plus, la culture d'entreprise influence l'efficacité des SMQ dans le sens où les valeurs culturelles formalisées dans un projet d'entreprise matérialisent l'engagement de tous

les salariés autour des principes communs. Néanmoins, la culture d'entreprise peut être source d'immobilisme et de rigidité d'un SMQ ; réduisant ainsi sa capacité à être flexible pour s'adapter aux changements de l'environnement. C'est le cas des caractéristiques culturelles et politiques de la région de Bejaïa, qui opèrent en sens contraire du point de vue des comportements attendus sur la qualité. Du coup, certaines valeurs sont contre productives et sont des piliers de la contre-performance d'une entreprise. Si l'on veut garantir la réussite des démarches qualité, il faut réduire le décalage qui existe entre cette échelle de valeur et les exigences des SMQ.

La composante historique de l'entreprise est une composante majeure des systèmes de gestion, en ce sens qu'elle joue un rôle important dans les processus adaptatifs de prise de décision et de planification de la qualité ; et ce à cause de la mémoire collective qui s'installe au sein de l'entreprise. La contribution de l'histoire de l'entreprise, à travers les événements marquants, à la réalisation des objectifs du SMQ n'est pas à négliger même si l'histoire des entreprises de la région de Bejaïa n'est pas souvent faite de moments de réussite et de gloire. De l'avis des travailleurs enquêtés, si l'histoire de l'entreprise est jalonnée d'événements importants, cela devrait contribuer à façonner positivement les comportements de valorisation de la qualité. Puisque la mémoire collective créée et les faits historiques agissent directement sur l'action collective et sur l'efficacité individuelle.

Le principal apport de cette recherche se situe au niveau de la compréhension de certaines caractéristique socioculturelles et de la nécessité de la compréhension du contexte de l'organisation avant toute mise en œuvre locale d'un modèle de SMQ, selon la norme ISO 9001 v 2008. Néanmoins, il reste à détailler davantage ces caractéristiques et les comparer entre les entreprises enquêtées (chercher des différences ou des similitudes entre les entreprises) ; mais aussi entre les différentes régions de l'Algérie. Cela permettrait de mieux apprécier leur impact sur chaque composante fonctionnelle des SMQ (connaître exactement comment elles influent sur la planification, l'organisation, la motivation des individus, etc.). Par ailleurs, la comparaison peut être aussi étendue à d'autres pays au niveau africain et même au-delà. C'est l'une des perspectives de recherche à venir.

Enfin, au-delà de la prise en compte de la dimension micro et macro génétique, il serait intéressant, avant toute mise en œuvre des SMQ, de traiter la culture non pas comme un ensemble homogène, mais de tenir compte des spécificité à l'intérieur même des catégories socioprofessionnelles et suivant différents facteurs (âge, région d'origine, niveau

hiérarchique, religion, sexe, etc.) pour déceler les convergences et les divergences à l'intérieur même des entreprises.

## **Bibliographie**

BERGE C., *Théorie des graphes et ses applications*, Paris, Dunod, 1958.

CARON F. (1987), « Préface », Hamon M. et Torres F. (dir.), *Mémoire d'avenir. L'histoire dans l'entreprise*, Paris, Economica, p. 7-9.

CARON F. (1992), « L'entreprise, les lieux de mémoire », Nora P. (dir.), *Les France, Traditions*, t. 3, vol. 2, Paris, Gallimard, p. 323-375.

COSTE J.-H., GIANFALDONI P. (1998), « L'évolution du modèle productif américain et les enjeux de la qualité, *Actes du colloque Coproduction de la qualité Quelles approches ? Quelles démarches?* », LERASS (Université Paul Sabatier, Toulouse III), 12 et 13 novembre.

IRIBARNE. (dir.), P. (1987), « Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 6-9.

IRIBARNE. (dir.), P. (1998), *Cultures et mondialisation*, Paris, Seuil.

HOFSTEDE G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel, comprendre nos programmations mentales*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

JARNIOU P., TABATONI P. (1975), *Système de gestion : politiques et structures*, Paris, Presses Universitaires de France.

GODET M. (2007), *Manuel de prospective stratégique*, tomes 1 et 2, Paris, Dunod.

LABARONNE D., MEZIANI M. (2010) « Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Étude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes », *Revue Management et Avenir*, n° 34, p. 37-52.

MERCURE D. et al., (1997), *Culture et gestion en Algérie*, Paris, L'Harmattan.

MEZIANI M. (2012), *Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : évaluation des performances managériales*, thèse doctorat, Université A/Mira de Bejaia, Algérie.

NORME ISO 9000 : 2000, *Système de management de la qualité : principes essentiels et vocabulaire*, éditée par l'organisation internationale de normalisation.

NORME ISO 9001 : 2000, *Système de management de la qualité : exigences*, éditée par l'organisation internationale de normalisation.

NORME ISO 9004 : 2000, *Système de management de la qualité : lignes directrices pour l'amélioration des performances*, éditée par l'organisation internationale de normalisation.

SAINSAULIEU R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses



FNSD/DALLOZ.

SHIBA S., GRAHAM A., WALDEN D. (1997), *4 révolutions du management par la qualité totale. Manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du système TQM*, Paris, Dunod.

TROMPENAARS F. (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Éditions Maxima.