

Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes

par Daniel Labaronne¹³ et Meziani Mustapha¹⁴

Résumé

Nous tentons de repérer les traits culturels des salariés algériens, plus précisément kabyles, susceptibles de déterminer les comportements au travail et d'influencer la performance des organisations. A partir d'une analyse structurelle appliquée à deux PME algériennes évoluant en Kabylie, nous dégagons trois variables déterminantes dans l'instauration d'un système de management qualité : le style de leadership, la culture d'entreprise et l'histoire de l'entreprise. Nous examinons, au regard des traits culturels kabyles, dans quelle mesure ces variables peuvent être un frein ou un stimulant dans l'appropriation des objectifs qualité par les salariés. Nous étudions les résultats du système management qualité de ces deux PME à travers l'étude de la satisfaction de leurs clients. Nous notons que ces résultats révèlent l'absence *versus* la présence d'une cohérence effective entre la stratégie qualité, la structure organisationnelle et les valeurs socioculturelles des salariés de chacune de ces deux entreprises.

Abstract

We attempt to define the cultural features of Algerian employees, and more exactly Kabylean employees, likely to influence behaviours at work and to influence the organization's performance. From a structural analysis applied to two Algerian SMEs in Kabylie, we identify three determinant variables of the management quality system : the style of leadership, the culture of the company and the history of the company. Taking into account the Kabylean cultural features, we examine these variables that can either be a brake or a stimulant in the appropriation of quality objectives by the employees. We study the results of the system of management quality of these two SMEs through the study of their customer's satisfaction. We note that these results reveal the absence *versus* the presence of an effective coherence between the quality strategy and the organisational culture of each one of these two SMEs.

Le système de management de la qualité (SMQ) devient un enjeu majeur de modernisation du management des firmes privées et publiques dans les

13. DANIEL LABARONNE, Université Bordeaux 4, LARE efi, danielabaronne@yahoo.fr
14. MEZIANI MUSTAPHA, Université A.Mira de Bejaia, musmanager@hotmail.com

Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes

économies émergentes. De nombreux travaux appliqués à des firmes asiatiques (Ishikawa, 1984 et 1996), américaines (Deming, 1991) et plus récemment européennes (Benezech, 2001 ; Lambert, 2004) ont proposé un renouvellement et un enrichissement des concepts, méthodes et outils du SMQ en soulignant son apport à l'amélioration des performances des firmes.

La mise en œuvre d'un SMQ au sein d'une entreprise représente un changement organisationnel important. Ce choix stratégique peut être imposé aux salariés par les dirigeants ou faire l'objet d'une concertation dans une démarche participative. Il peut engendrer des tensions entre des exigences managériales de compétition, d'adaptation, d'amélioration de la qualité et une revendication salariale de maintien du système socio-technique en l'état. Il peut être source de conflits et perte de performances si le système de représentations et de valeurs partagées par les salariés est en opposition avec les valeurs véhiculées par le management qui veut instaurer un SMQ.

Prendre en compte la dimension culturelle des organisations peut apparaître comme une clef de compréhension des blocages, résistances et échecs ou bien des facteurs d'acceptation, de collaboration et de succès de l'instauration d'un SMQ au sein d'une firme. Cette démarche peut révéler les incohérences ou bien les éléments de cohésion interne propre qui détermineront les revers ou les réussites d'un SMQ au sein d'une firme.

La dimension culturelle dans son rapport avec le management a fait l'objet d'une attention particulière, notamment : dans les travaux sur le management interculturel (Hofstede, 1987 ; D'Iribarne, 1989, 1998 ; Trompenaars, 1993 ; Chevrier, 2000 ; Schneider et Barsoux, 2003 ; Pesqueux, 2004 ; Meir, 2008 ; Vanderlinden, 2009), dans les études terrain qui ont cherché à repérer les critères permettant d'observer ce qui différencie une culture d'une autre dans ses liens avec le management (Kluchohm et Stodtbeck, 1961 ; Hofstede, 1984, 1987 ; Hall, 1979, 1984 ; Hampden-Turner et Trompenaars, 2008), mais aussi dans la recherche d'outils pour appréhender les éléments culturels dans les organisations (Quinn, 1988 ; Sonnenfeld *et al* 1992 ; Ashknasy *et al*, 2000 ; Morin et Delavallée 2000 ; Delobbe et Vandenbergue 2004).

Ces travaux ont inspiré notre étude qui porte sur le cas de deux PME situées en Kabylie : l'une, publique, l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB), l'autre, privée, Tchén-Lait-Candia (TLC). Ces deux entreprises figurent parmi les premières firmes algériennes à avoir instauré un SMQ.

Nous tentons de repérer les « éléments d'identification culturelle » (Stratégor, 1997 ; Pesqueux, 2004) ou encore les « traits » culturels (Vanderlinden, 2009) qui caractérisent les salariés algériens dans leur rapport avec les situations de management. Pour cela, nous rappelons les principaux résultats d'une étude de

référence (Mercure *et al*, 1997) qui s'est intéressée aux valeurs qui président aux comportements des salariés algériens en milieu du travail. Dans le cas de la Kabylie, nous complétons ces résultats par des observations obtenues au moyen d'une enquête terrain réalisée auprès de salariés kabyles dans vingt entreprises de la wilaya de Bejaïa¹⁵.

Evitement de l'incertitude, forte formalisation des rôles, sens de la communauté, distance hiérarchique moyenne, oralité comme mode de communication semblent être les éléments qui fondent la réalité socioculturelle des salariés algériens, en général, kabyles en particulier.

Nous nous demandons si, face à ces éléments d'identité culturelle, les formes de gestion mises en place dans les entreprises algériennes sont adaptées ? Dans le cas des deux PME étudiées, l'instauration d'un SMQ accompagne-t-elle ou heurte-t-elle la réalité culturelle kabyle ? L'étude de Mercure *et al* (1997) a déjà répondu à la première question en soulignant que les structures, modes de gestion et styles de commandement mis en place dans les entreprises algériennes sont, dans une large mesure, étrangers aux réalités socioculturelles de la force de travail. Notre enquête effectuée au sein des deux entreprises d'étude souligne que le succès (TLC) ou les difficultés (EPB) d'installation d'un SMQ au sein d'une firme tiennent en partie à l'intégration ou pas des valeurs socioculturelles des salariés de l'entreprise.

1. Eléments d'identification des traits culturels des salariés algériens

Mercure *et al* (1997) se sont intéressés aux modes de gestion souhaités par les salariés algériens et aux relations entre ces modes de gestion et les modèles culturels partagés par l'ensemble des salariés et des subcultures qui composent la société algérienne¹⁶. Nous avons conduit pour notre part une étude terrain, appliquée à des entreprises de la wilaya de Bejaïa, qui actualise et confirme en partie les résultats de ces travaux.

1.1. Culture et gestion en Algérie, les enseignements de l'étude de Mercure et al (1997)

Dans leur ouvrage « Culture et gestion en Algérie », Mercure *et al* ont réalisé une vaste enquête à partir d'un échantillon de 1053 salariés représentatifs de l'ensemble des salariés algériens du secteur privé et public. Cette enquête a été réalisée sous forme d'entretiens en 1993. Les auteurs observent la forte homogénéité des salariés algériens autour de deux grands axes d'orientation aux

¹⁵. Une wilaya est une division administrative régionale en Algérie

¹⁶. On distingue habituellement huit subcultures en Algérie : Zones côtières Hauts plateaux, Steppe, Sud, Monts de Kabylie, Monts des Aurès, Tlemcen Maghnia-Sebdou et M'Zab

Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes

valeurs : l'espace et la société. L'espace public est plébiscité¹⁷ tandis que la fidélité à la famille, à soi-même et à la communauté est très largement approuvée¹⁸. La dimension culturelle en milieu du travail révèle également une forte cohérence. Elle met en relief les trois premiers piliers du système de gestion souhaité par les salariés algériens : forte tendance à éviter l'incertitude, mentalité communautaire élevée et distance hiérarchique « moyenne »¹⁹.

L'observation des facteurs de motivations au travail renforce cette homologie des salariés algériens. Ils recherchent considération de leur direction et possibilité d'agir dans une entreprise où tous poursuivent des objectifs communs.

La structure organisationnelle souhaitée montre qu'un modèle de décision qui n'accorde aucune participation aux employés ne correspond pas aux attentes des salariés algériens. Ceux-ci préfèrent un modèle de décentralisation intermédiaire qui favorise la consultation et la participation. La formalisation des rôles doit être forte dans le cadre d'une structure normative d'orientation à l'action très codifiée. L'autorité doit être fondée sur la compétence, les qualités d'écoute et la reconnaissance des compétences de chacun. A ce titre, le modèle de dirigeant « expert », orienté vers la tâche, fait l'objet d'un consensus dans le monde du travail algérien. Ce dirigeant doit exercer un style de leadership qui sera plutôt de nature participative et performante. Sa communication doit être fondée sur l'oralité.

Ces lignes de force tentent de caractériser les attitudes et comportements au travail en s'appuyant sur un certain nombre de fondements culturels propres à la société algérienne. L'absence de différences substantielles selon les subcultures, en dehors de quelques traits mineurs spécifiques à la Kabylie, témoigne de valeurs profondes partagées par l'ensemble des salariés algériens. Tenir compte de ces valeurs s'avère d'autant plus nécessaire que les entreprises algériennes doivent relever de nombreux défis, dont celui de la qualité, qui nécessitent une mobilisation et une adhésion de leurs ressources humaines.

Dans l'étude de Mercure *et al*, les valeurs communes qui président aux comportements des salariés kabyles ne sont guère différentes de celles qui viennent d'être rappelées, même si des traits plus spécifiques apparaissent. D'abord, les salariés kabyles présentent le taux d'homogénéité culturelle le plus élevé observé dans les huit subcultures algériennes (Mercure *et al*, 1997, p 29)²⁰.

17. A la question : « Vous préférez vivre dans un espace ouvert à tous, où chacun peut vous rencontrer à tout moment, plutôt que dans un espace réservé où les autres ne peuvent vous rencontrer que quand cela vous plait ? », 81,6% des salariés ont choisi l'espace public contre 17,7% l'espace privé. Selon les auteurs (page 36), « cette dimension culturelle démarque totalement la société algérienne des modèles occidentaux ».

18. Ces résultats confirment des travaux déjà réalisés sur l'Algérie. Voir à cet égard Bourdieu (1980)

19. Si les salariés acceptent la formalisation des rôles, ils revendiquent le droit d'être en désaccord avec leur chef immédiat dans un rapport de type « face à face ».

20. Ce taux compare l'origine culturelle du père au lieu de résidence du salarié. Ce mode d'analyse a été mis au point par un groupe d'experts algériens. Cette démarche semble correspondre à une réalité profonde dans la société algérienne dont les subcultures d'origine constituent un point d'ancrage réel et continu en dépit du fait que les acteurs sociaux peuvent être mobiles géographiquement (Mercure *et al*, 1997, p 26)

Ensuite, les salariés de Kabylie, interrogés sur les attributs de compétences du dirigeant, souhaitent davantage qu'il protège leur intérêt plutôt qu'il fasse preuve de qualité d'écoute. Enfin, leur modèle de leadership est plutôt de nature participative-performante axée sur un rendement élevé dans un cadre plus participatif que prescriptif, orienté vers le respect des normes et la formalisation des rôles

1.2. Traits culturels des salariés kabyles, les résultats de notre étude terrain

Pour notre part, nous avons conduit une enquête sous forme de questionnaires avec des entretiens directifs (en face à face), en 2009, auprès de 1456 salariés, répartis dans vingt entreprises certifiées de la wilaya de Bejaïa, au cœur de la petite Kabylie. L'échantillon est construit à partir des résultats du recensement de toutes les entreprises certifiées de la wilaya de Béjaïa répertoriées par l'Institut algérien de normalisation. Notre échantillon comprend 7 entreprises publiques et 13 privées. Sur les vingt entreprises étudiées, treize d'entre elles ont une activité industrielle, 4 sont des entreprises commerciales et 3 sont des prestataires de services. Nos résultats corroborent ceux obtenus par Mercure *et al* en les actualisant et en apportant des éclairages plus précis sur certains points.

Les principaux résultats de notre enquête sont les suivants. Quand on examine la forme d'orientation aux valeurs on constate que les salariés kabyles ont un rapport de type passif à l'égard de leur environnement. Ils apparaissent davantage soumis qu'actifs dans la transformation de leur environnement culturel, politique, économique, social et technologique. Ils expriment un fort attachement aux valeurs du passé. Leur corps de valeurs traditionnelles est moins tourné vers l'innovation, la prise de risque ou la projection dans l'avenir mais davantage vers les acquis du passé et l'évitement de l'incertitude. Ils développent une faible tendance à la flexibilité, un attachement fort à l'esprit de famille, à la communauté de travail et à la démarche collective. La loyauté, la fierté, la concertation et la solidarité sont des dimensions affectives qu'ils partagent largement.

La distance hiérarchique souhaitée par les salariés kabyles est bien de niveau intermédiaire avec une préférence pour un style participatif. Le dirigeant doit être un expert qui protège les salariés contre l'incertitude de l'avenir. Il joue un rôle de formalisation des rôles en appliquant une distance hiérarchique assez élevée mais qui ne doit pas être excessive. Ce style de management souhaité se heurte cependant au style de gestion observé. Celui-ci est largement de type autoritaire et non participatif. Ce décalage est particulièrement mal ressenti par les salariés kabyles, qui sont « amazigh », c'est-à-dire des « hommes libres », dans une

Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes

wilaya, la Kabylie, réputée frondeuse et rétive à toute forme d'autorité émanant d'un pouvoir central²¹.

Si l'on tente d'identifier la structure organisationnelle « souhaitée » par les salariés algériens, kabyles en particulier, à partir de la grille de lecture de Quinn (1988), on obtient une configuration assez cohérente de la firme algérienne « désirée ». Pour cet auteur, tout changement organisationnel suppose d'examiner les liens entre les valeurs, la structure des organisations et les attentes des individus. Il adopte ainsi une vision systémique de l'organisation et de son développement en se centrant sur les tensions et les conflits inhérents à la vie organisationnelle.

Dans le modèle de Quinn, sur l'axe contrôle *versus* flexibilité, qui oppose les attentes des salariés en matière, d'une part, de contrôle, de stabilité et d'ordre, d'autre part, de flexibilité, de changement et de spontanéité, les salariés kabyles sont clairement positionnés du côté du contrôle. Sur l'axe organisation interne *versus* environnement qui oppose, d'un côté, le maintien du système socio-technique de l'organisation, de l'autre, l'orientation vers la compétition et l'adaptation, les salariés kabyles se positionnent du côté de l'orientation interne. Ce type de configuration dessine une structure organisationnelle, qui, selon la classification de Quinn, peut être de type « hiérarchique » pour certains aspects et « rationnel » pour d'autres. Hiérarchique avec la vision stratégique tournée vers la stabilité, l'évitement de l'incertitude, l'application des règles et des procédures. Où les valeurs de base sont l'ordre et l'efficacité interne, les facteurs de motivation la sécurité, l'appartenance à un groupe, les procédures. Rationnel dans la mesure où le leader souhaité ne doit pas seulement être un gestionnaire directif mais un « expert » qui détermine les objectifs dans une démarche soit prescriptive soit participative.

Nous avons tenté de montrer qu'il existe des lignes de force qui caractérisent les attitudes et comportements en milieu de travail des salariés algériens, notamment ceux de la Kabylie. Nous examinons à présent, de façon plus monographique, le cas de deux entreprises emblématiques en matière de SMQ dans la wilaya de Bejaia. Nous confrontons leur mode de gestion à la réalité socioculturelle de leurs salariés pour en déduire des facteurs de succès ou d'échec dans l'instauration d'un SMQ dans ces deux entreprises.

2. Etude de cas: Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB) et Tchinn Lait Candia (TLC)

La notion de système management de qualité renvoie à l'approche systémique. Celle-ci s'intéresse aux relations entre les composantes du système et à leur

21. A titre d'illustration, aux dernières élections présidentielles de 2009, alors que le taux de participation au niveau national était de 74,54 %, celui de la wilaya de Bejaia était de 29 %, taux de participation le plus faible du pays. Cette attitude peut traduire une méfiance à l'égard d'une autorité centrale suspectée de ne pas reconnaître, dans une volonté d'« unification » du peuple algérien, la spécificité des valeurs traditionnelles kabyles.

cohérence. Le SMQ apparait comme un sous système de l'organisation et doit être en cohérence avec les autres sous-systèmes comme la technologie, la stratégie ou encore la structure organisationnelle. Dans une approche systémique, l'efficacité du système repose autant sur la cohérence qui doit s'établir entre les différentes composantes que sur les performances de chacune d'entre elles.

Pour tenter d'appréhender cette cohérence dans le cadre de l'instauration d'un SMQ, nous avons étudié le cas de deux entreprises encastrées dans la société kabyle. Nous présentons les deux entreprises étudiées (2.1.) puis notre méthode d'enquête (2.2.). Nous avons recours à une analyse structurelle (2.3.) dont nous présentons et interprétons les résultats (2.4.).

2.1. Présentation de l'EPB et de TLC

Notre choix d'étude s'est porté sur deux entreprises, l'une publique, l'EPB ; l'autre privée, TLC. Notre critère de choix repose essentiellement sur le fait que ces deux entreprises sont leaders dans le domaine de la certification qualité en Kabylie mais aussi en Algérie. L'EPB est l'une des rares entreprises portuaires d'Afrique du Nord et de l'Ouest à être triplement certifiée : ISO 9002 obtenue en 2000, ISO 14001 en 2007, ISO 18001 en 2008. Ces trois certifications ont été reconduites à ce jour. TLC est l'entreprise laitière de référence en Algérie (75% des parts de marché). Elle est la première des trois entreprises laitières de renommée nationale, avec Soumam et Danone Djurdjura, à avoir engagé une démarche qualité. Elle a obtenu sa certification ISO 9001 en 2006 et a obtenu un renouvellement de sa certification récemment²².

L'EPB emploie 1000 salariés et TLC 400 salariés dont 90% sont d'origine kabyle. Ces salariés partagent *a priori* le même système de représentations et de valeurs même s'ils évoluent dans des établissements dissemblables en termes de statut, public *versus* privé, de nationalité de leurs dirigeants, algérienne *versus* franco-algérienne, d'activités économiques, prestataire de services portuaires *versus* production d'un bien de grande consommation. Cette homogénéité culturelle des salariés évoluant dans des établissements aux structures organisationnelles différentes nous a semblé intéressante pour étudier l'impact de la dimension culturelle sur l'instauration d'un SMQ.

L'entreprise portuaire de Bejaïa a été créée en août 1982 à la suite de la restructuration du système portuaire algérien. C'est une entreprise publique économique autonome, dont le capital social est détenu par une société de gestion des participations de l'Etat, la Sogeports. En tonnage, c'est la 3ème entreprise portuaire algérienne pour le trafic d'hydrocarbure et la seconde pour le trafic marchandises générales.

22. Danone Djurdjura n'a pas encore entamé une démarche de certification tandis que Soumam a obtenu sa certification qualité en 2008.

Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes

Tchin-Lait Candia est une entreprise qui produit et commercialise du lait longue conservation UHT (ultra haute température) sous le label Candia. C'est une entreprise privée de droit algérien. Elle est liée à l'entreprise Candia par un contrat de franchise signé en 1999 pour une période de 10 ans renouvelable. Candia appartient au groupe coopératif Sodiaal premier groupe coopératif laitier français en termes de collecte de lait (plus de 2 milliards de litres en 2008).

2.2. Méthode d'enquête

Nous avons cherché à établir les influences et dépendances des différentes variables constituant le SMQ. A cette fin nous avons procédé, d'une part, à un sondage à partir d'un échantillon représentatif des agents de maîtrise et des agents d'exécution, d'autre part, à des entretiens semi-directifs auprès des cadres des deux entreprises. Par ailleurs, nous avons conduit une enquête par entretiens auprès des usagers sur la perception de la qualité des services de l'EPB ou des produits de TLC.

Pour l'échantillon, nous nous sommes appuyés sur une liste de travailleurs par catégorie socioprofessionnelle. Cette caractéristique nous a permis d'utiliser la méthode des quotas. Nous avons interrogé 100 (EPB) et 50 (TLC) travailleurs sur une population mère de 726 (EPB) et 320 (TLC). Nous avons conduit 55 entretiens à l'EPB (sur 271 cadres au total) et 11 entretiens au sein de TLC (sur 31).

Pour apprécier la qualité produite et ressentie par les clients des deux entreprises, nous avons mené une enquête de satisfaction auprès d'eux. Nous avons interrogé 40 utilisateurs des services de l'EPB soit les 2/3 des 65 clients de cette société²³. Nous avons questionné 30 commerçants de la région de Bejaïa parmi ceux qui réalisent le plus gros chiffres d'affaires avec TLC (sur un total de 136 soit 22%).

En plus du sondage des travailleurs et de l'enquête auprès des usagers, nous avons conduit des réunions de brainstorming avec le personnel des deux entreprises. Le but était ici de conduire une analyse structurale qui est un outil de structuration d'une réflexion collective (Godet, 2007). Cette démarche offre la possibilité de décrire un système à l'aide d'une matrice mettant en relation tous les éléments constitutifs de ce système. Partant de cette description, cette méthode a pour objet de faire apparaître les principales variables influentes et dépendantes et par là les variables essentielles à l'évolution du système.

2.3. Mise en œuvre de l'analyse structurale

Trois phases caractérisent la méthode de l'analyse structurale. i) La phase de recensement des variables qui consiste à examiner l'ensemble des variables

23. Ces 65 clients comprennent 31 consignataires, 26 transitaires et 8 transporteurs.

caractérisant le système étudié et son environnement. ii) La phase de description des relations entre les variables. Pour chaque couple de variables, on se pose les questions suivantes : existe-t-il une relation d'influence directe entre la variable i et la variable j ? iii) La phase d'identification des variables clés avec MICMAC. Cette phase consiste à repérer les variables principales à l'évolution du système, d'abord grâce à un classement direct, puis grâce à un classement indirect (dit MICMAC pour Matrice d'Impacts Croisés Multiplication Appliqués à un Classement). Ce classement indirect est obtenu après élévation en puissance de la matrice

2.3.1. Le recensement des variables

Il s'agit ici de se doter d'une représentation aussi exhaustive que possible des différentes variables qui interviennent dans l'instauration d'un SMQ. La liste des variables retenues (Tableau 1) du SMQ a été validée lors d'une réunion de réflexion avec le personnel (cadres, agents de maîtrise et d'exécution) de l'EPB et de TLC

Tableau 1: liste des variables du SMQ

Style de leadership (styl-lead)	Système de contrôle (syst-contr)
Culture d'entreprise (cult-entr)	Management des compétences (man-comp)
Histoire de l'entreprise (histoire)	Management de la flexibilité (man-flex)
Système d'information (syst-info)	Veille stratégique (veil-str)
Système de décision (syst-déc)	Nouvelle technologie de l'information et de communication (NTIC)
Système de planification (syst-plan)	Efficacité managériale (effica-man)
Système d'organisation (syst-org)	Efficience managériale (efficiency)
Système d'animation (syst-anim)	Satisfaction des parties prenantes (satisf-pp)
Système opérationnel (syst-opér)	

Source : Auteurs

2.3.2. Relations entre les variables, classement direct et indirect

Pour obtenir les variables clés nous procédons à un classement direct de ces variables à l'aide de la Matrice d'Influences Directes (MID) et de la Matrice d'Influences Indirectes (MII).

2.3.2.1. Matrice d'Influences Directes (MID)

Cette matrice décrit les relations d'influences directes entre les variables définissant le système de management de la qualité. Le remplissage de cette matrice est obtenu lors de la séance de réflexion avec le personnel de l'EPB et de TLC. Les influences sont notées de 0 à 3, avec la possibilité de signaler des influences potentielles. La notation est 0 = Pas d'influence ; 1 = Faible ; 2 = Moyenne ; 3 = Forte et P = Potentielle.

Le tableau 2 renseigne sur les sommes en ligne et en colonne de la matrice MID. Les sommes hiérarchisent les variables du système par ordre d'influence. Si le

Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes

total des liaisons en ligne indique l'importance de l'influence d'une variable sur l'ensemble du système (niveau de motricité directe), le total en colonne indique le degré de dépendance d'une variable (niveau de dépendance directe). Dans notre cas, aussi bien à l'EPB qu'à TLC, la satisfaction des parties prenantes, l'efficacité et l'efficacité managériale constituent les trois premières variables dépendantes. Quant aux trois premières variables motrices (influentes) qui déterminent le système de management de la qualité, il s'agit du style de leadership, de la culture et de l'histoire de l'entreprise.

Tableau 2 : sommes des lignes et colonnes cas EPB et TLC

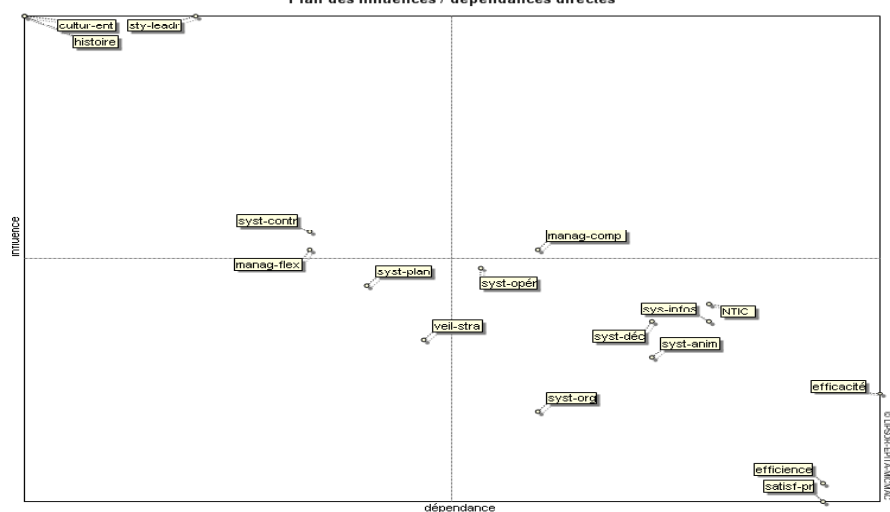
N°	Variables	Variables motrices (total des lignes)		Variables dépendantes (total des colonnes)	
		EPB	TLC	EPB	TLC
1	Style de leadership	48	48	48	28
2	Culture d'entreprise	48	48	48	27
3	Histoire de l'entreprise	48	48	48	27
4	Système d'information	31	31	31	38
5	Système de décision	31	31	31	36
6	Système de planification	33	33	33	31
7	Système d'organisation	26	26	26	35
8	Système d'animation	29	29	29	36
9	Système opérant	34	34	34	33
10	Système de contrôle	36	36	36	30
11	Management des compétences	35	41	35	34
12	Management de la flexibilité	35	35	35	30
13	Veille stratégique	30	30	30	32
14	Nouvelles technologies de l'information et de communication	32	32	32	37
15	Efficacité	27	27	27	40
16	Efficience	22	22	22	39
17	Satisfaction des parties prenantes	21	21	21	39
	Totaux	566	572	566	572

Source : Auteurs à l'aide du logiciel MicMac

Les résultats précédemment évoqués en termes d'influence et de dépendance de chaque variable peuvent être représentés sur un plan (l'axe des abscisses correspondant à la dépendance et l'axe des ordonnées à l'influence). On peut ainsi, outre le repérage des variables les plus influentes du système étudié, s'intéresser aux différents rôles des variables dans le système, dont les plans suivants présentent une typologie.

Le plan de l'EPB

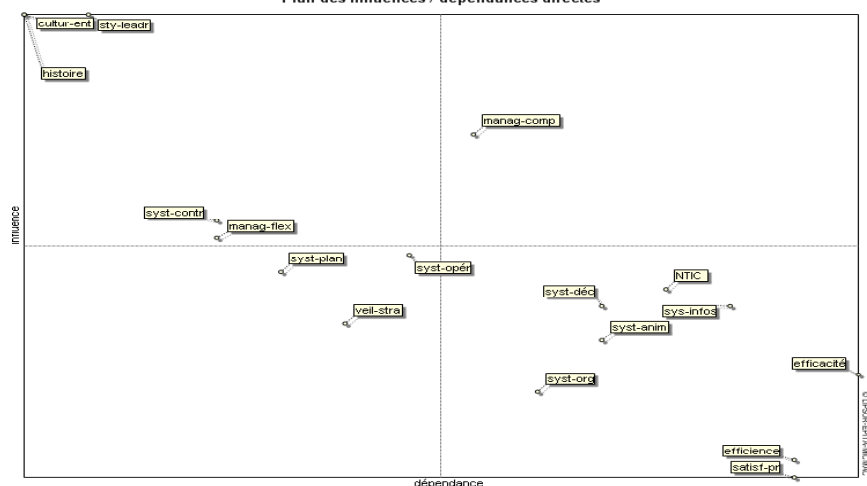
Plan des influences / dépendances directes



Source : Auteurs

Le plan de TLC

Plan des influences / dépendances directes



Source : Auteurs

Selon l'importance de leur dépendance et de leur influence respective, une typologie des variables se dégage. On distingue :

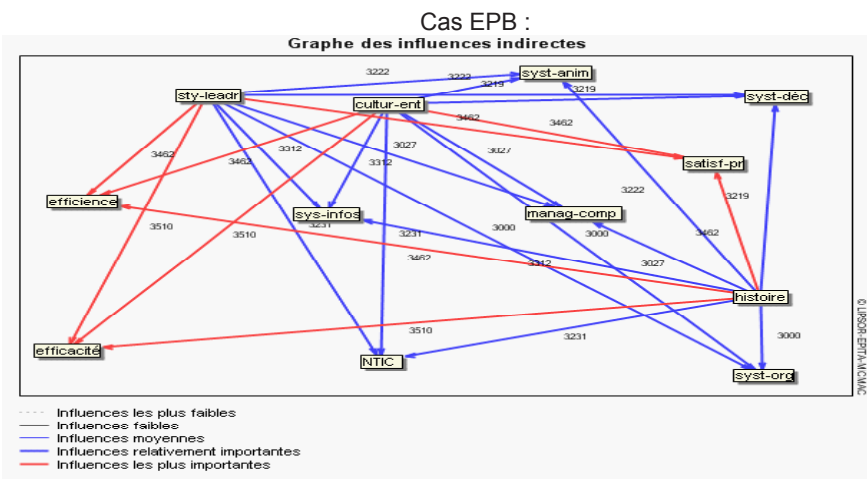
Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes

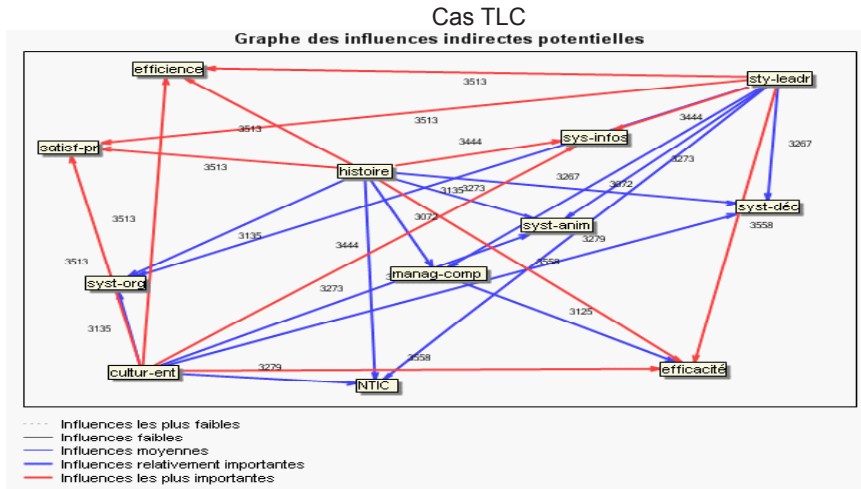
Variables	Caractéristiques des variables	Variables du SMQ de l'EPB et de TLC
D'entrée	Déterminantes du système. Elles peuvent favoriser ou bien freiner l'évolution du système	Le style de leadership, la culture et l'histoire de l'entreprise
Relais	Très influentes et très dépendantes. Elles amplifient ou ralentissent l'impulsion initiale	Le management des compétences
Résultat	Dépendantes du système. Elles constituent «les outputs» du SMQ.	La satisfaction des parties prenantes, l'efficience et l'efficacité managériale
De condition	Déterminantes du système mais à un degré moindre que les variables d'entrée.	Le système de contrôle et le management de la flexibilité
Exclues	Faible influence associée à une faible dépendance.	

Source : Auteurs

2.3.2.2. Matrice d'Influences Indirectes (MII)

La Matrice des Influences Indirectes (MII) correspond à la MID élevée en puissance, par itérations successives. A partir de cette matrice un nouveau classement des variables met en valeur les variables les plus importantes du système qualité. 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. Les deux graphes ci-après sont déterminés à partir de la matrice d'influences indirectes.





Source : Auteurs

Nous constatons que les variables déterminantes : le style de leadership, la culture et l'histoire de l'entreprise influencent directement et indirectement les composantes fonctionnelles du SMQ et par voie de conséquence les variables de résultats (notamment la satisfaction des parties prenantes).

2.4. Interprétation des résultats de l'analyse structurale

Trois variables déterminantes ont émergé de notre analyse structurale. Nous reprenons chacune de ces variables en les examinant dans le cas des deux entreprises objets d'étude. Nous examinons ensuite les variables de résultat à travers une étude de la satisfaction des clients.

2.4.1. Le style de leadership

Le style de leadership désigne l'aptitude des dirigeants à influencer les salariés de façon à réaliser les objectifs communs à la firme.

Les résultats de notre sondage montrent qu'au sein de l'EPB, le style de leadership appliqué par la hiérarchie est perçu comme autoritaire (par 69% des salariés sondés). Le processus de prise de décision est centralisé et éloigné du terrain (70%). Les objectifs qualité sont imposés de façon formelle, sans consultation ni concertation (70%).

La forme de pouvoir repose sur la coercition (73%) et moins sur la compétence ou l'expertise (15%). Les modes de promotion s'appuient davantage sur la

Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes

camaraderie et le copinage (86%) que sur la compétence (3%). La gestion des compétences et des connaissances est faible (80%), le partage de connaissances peu développé (72%). Les salariés estiment (à 84%) que chacun n'est pas au poste qu'il mérite.

Ce style de commandement influence négativement (pour 85% des sondés) l'appropriation des objectifs qualité par le personnel d'exécution. Celui-ci se sent faiblement motivé par la réalisation de ces objectifs (65%). D'autant qu'il estime (72%) qu'il n'y a pas de réelle participation à la mise en place et au développement du SMQ et que les salaires sont démotivants pour la production de qualité (79%).

Au sein de TLC, nous observons une situation à front renversé par rapport à l'EPB.

Le style de leadership appliqué est ressenti comme démocratique et participatif (73,5 %). La prise de décision est décentralisée (80%). Le processus de fixation des objectifs qualité repose sur une discussion réelle et volontaire (74%).

Le leadership s'appuie sur l'expertise (70%). Les nominations valorisent la compétence (73%) et l'ancienneté (14%). La gestion des compétences et des connaissances est une donnée forte (92%) et le partage de connaissances est reconnu comme un atout (74%). Les salariés reconnaissent à 92 % que chacun est au poste qu'il mérite.

Ce style de commandement influence positivement (pour 92% des sondés) les comportements des salariés en faveur des objectifs qualité. Le personnel est à la fois motivé et impliqué par la réalisation de ces objectifs (80%). Il ressent (72%) une réelle participation à l'instauration du SMQ et pense (65%) que les salaires sont motivants pour la production de la qualité.

Au regard des traits culturels des salariés kabyles, soulignés précédemment, le style de leadership appliqué à l'EPB ne semble pas correspondre aux attentes des salariés. Un premier hiatus culturel s'y dessine, avec, d'un côté, des salariés qui souhaiteraient un leadership fondé sur la compétence et un style de management de nature participative, de l'autre, un pouvoir managérial qui s'appuie sur la coercition et adopte un style autoritaire. Ce style de leadership apparaît comme un frein pour l'appropriation des objectifs qualité de la part des salariés. A TLC, en revanche, le style de leadership souhaité et celui appliqué semblent davantage en phase avec les attentes des salariés, le leadership est légitimé par la compétence et le style de direction est participatif. Ce type de gestion des équipes est en mesure de faciliter l'adoption des objectifs qualité par le personnel.

2.4.2. La culture d'entreprise

Dans le prolongement de la définition de la culture organisationnelle proposée par Schein (1990)²⁴, la culture d'entreprise peut se définir comme « un système de représentation et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise » Dupriez (2005, p.36). Les valeurs partagées par les salariés des deux entreprises sont les mêmes que celles mises en évidence dans la première partie de ce travail. Elles s'articulent autour des notions de fidélité à la famille et à la communauté, de loyauté, de fierté, de solidarité, de respect et de considération de l'individu.

Dans le cas de l'EPB, 60% des salariés estiment que les managers ne tiennent pas suffisamment compte des valeurs que partagent les salariés, contre 8% chez TLC. 55% des salariés de l'EPB (12 % chez TLC) considèrent qu'il existe un décalage entre les valeurs portées par le management et celles véhiculées par le personnel. Pour les salariés de l'EPB (69%) il existe un déphasage entre les valeurs déclarées par les managers et celles qu'ils mettent en pratique concrètement dans l'entreprise. Ils sont 15% seulement à le penser à TLC. 55% des salariés de l'EPB (15% à TLC) pensent qu'il y a absence de concordance entre les objectifs qualité assignés et les moyens humains et matériels mobilisés. Dans ces conditions, les « EPB » se sentent peu motivés (65%) pour atteindre les objectifs qualité alors que les « TLC » reconnaissent à 80% être motivés à l'égard de ces objectifs. Les premiers considèrent (61%) que la certification ISO de l'entreprise est avant tout un acte de publicité alors que les seconds reconnaissent (95%) qu'elle est importante pour l'amélioration de la qualité des produits de la société.

Au sein de l'EPB, un second hiatus culturel apparaît, qui renforce le premier. Le système de management qualité a davantage été imposé que concerté. Il semble heurter la sensibilité culturelle des salariés en ne prenant pas suffisamment en compte les valeurs qu'ils partagent dans leur communauté de travail. Un manque de cohérence se dégage entre la démarche qualité des managers et les attentes des salariés, entre les valeurs managériales proclamées et celles appliquées, entre le discours et les faits, entre les objectifs et les moyens mobilisés. Ce manque de cohérence ne favorise par l'implication des salariés dans la production de qualité.

A TLC, la démarche qualité est davantage participative et semble plus attentive aux valeurs partagées par le personnel. Une plus grande cohésion se dessine entre la stratégie voulue par les managers, l'organisation mise en place à cette fin et la mobilisation des salariés autour des objectifs qualité.

24. « La culture peut être définie comme un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides et donc les enseigner à tout nouveaux membres en les présentant comme la manière appropriée de pouvoir penser et sentir les problèmes de l'action collective. ». Dans ce cadre, comme le précise Pesqueux (2004, page 61), la culture organisationnelle apparaît spécifique et traduit les normes de comportement acceptées de façon tacite ou formelle par ses membres.

Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes

2.4.3. L'histoire de l'entreprise

L'histoire de l'entreprise désigne la succession d'événements qui la traversent, tels que les périodes de succès ou les moments difficiles. C'est une composante de la culture de l'entreprise appelée à produire sur l'organisation un double effet : identitaire et intégrateur.

L'histoire de l'EPB a longtemps été façonnée par des PDG autoritaires cooptés par la tutelle à l'instar de l'ancien PDG ayant une forte personnalité. Elle a été marquée par une succession de réformes d'application difficile. L'histoire de TLC est moins mouvementée. La famille fondatrice de la société (limonadiers de père en fils depuis 1954) opère un choix stratégique majeur en 1999 en convertissant l'activité traditionnelle de l'entreprise en activité moderne tournée vers le lait.

L'histoire de l'EPB n'apparaît pas comme facteur de renforcement du sentiment d'appartenance à l'entreprise (85% des « EPB » le pensent), ni comme un moyen de mobilisation des salariés (75%), de formalisation et de renforcement des valeurs partagées (95%), d'amélioration du climat social de l'entreprise (100%) ou d'affirmation des valeurs de l'entreprise (100%). A TLC en revanche, elle joue un rôle positif en favorisant le sentiment d'appartenance à l'entreprise (100% des « TLC »), la mobilisation des salariés (100%), la formalisation et le renforcement des valeurs partagées (95%), le climat social de l'entreprise (95%), les valeurs de l'entreprise (100%).

A l'EPB un troisième hiatus culturel se dégage. L'histoire de l'entreprise ne joue pas auprès des salariés son rôle identitaire et intégrateur. Si elle exerce une influence nette en ayant une emprise sur le système de management de la qualité, comme nous l'avons souligné dans l'analyse structurelle, il semble que ce soit davantage par freinage que par stimulation. A TLC, l'histoire de l'entreprise apparaît comme un facteur d'identification et d'intégration des salariés à l'entreprise. Elle permet de mieux gérer, semble-t-il, l'équilibre productif entre permanence et changement, histoire et modernité, acquis du passé et dynamique de progrès.

2.4.4. Satisfaction clients

Les clients de l'EPB savent (à 90%) que l'EPB est certifiée ISO 9001. Ils choisissent cette entreprise essentiellement pour des raisons de proximité (70%) mais non parce qu'elle est certifiée (100% des sondés le disent). Ils estiment (70%) que cela n'a pas changé les prestations proposées par l'EPB et que cette certification est avant tout (70%) une opération de publicité. Ils jugent (70%) les prestations de l'EPB équivalentes mais non supérieures aux autres entreprises portuaires algériennes qui ne sont pas certifiées. Ils estiment (70%) que l'EPB ne se préoccupe pas vraiment de la qualité de ses services et souhaitent (90 %) une restructuration de l'entreprise permettant de briser le monopole et d'introduire de la concurrence.

L'impression générale d'une absence de changement dans la qualité des prestations, malgré la certification qualité, peut s'expliquer par un manque de moyens mis à la disposition des clients et par des prix jugés trop élevés. Les clients estiment (à 70%) qu'il n'y a pas de moyens matériels et humains adéquats, comme par exemple des conducteurs d'engins de manutention. Les délais d'attentes au port sont jugés trop élevés (70%) et la durée moyenne en rade trop longue (60%). Les clients déclarent (à 100%) que le prix des prestations de service n'est pas justifié par la qualité des prestations de service, c'est-à-dire qu'il n'y a pas un bon rapport qualité/prix.

Les clients de TLC connaissent (82%) la démarche de certification de l'entreprise. Ils ont fait le choix de cette entreprise en raison de la qualité de ses services et de ses produits (85%). Ils considèrent (75%) que depuis l'obtention de la certification les prestations de TLC sont en forte progression et reconnaissent (88%) que la certification de TLC est une assurance de qualité pour ses produits. Ils jugent (95%) que les produits de TLC sont meilleurs que leurs concurrents même s'ils estiment (58%) que les prix plus élevés de TLC ne sont pas justifiés par la qualité des produits. Cette situation pourrait s'expliquer par une absence de concurrents directs sur le même segment du lait.

La bonne impression qu'offre TLC en matière de qualité tient sans doute aussi au sentiment exprimé par les clients (95%) que l'entreprise est soucieuse de leur satisfaction. Ils apprécient de façon unanime, l'écoute et l'assistance, le professionnalisme et les moyens humains et matériels mobilisés à leur service.

La satisfaction des clients peut être un indicateur de la cohérence qui prévaut au sein d'une organisation ayant fait le choix d'un SMQ. Cohérence entre le style de management souhaité et celui appliqué, entre les choix stratégiques des managers et les attentes des salariés, entre les forces du passé et celles du futur. A l'EPB, les hiatus culturels soulignés, à l'origine d'une faible implication des salariés dans la production de qualité, sont de nature à expliquer les résultats somme toute décevants de la perception de l'amélioration de la qualité chez les clients de l'entreprise. En dépit de la certification, cette faible satisfaction peut être perçue comme un revers dans l'instauration d'un SMQ chez EPB. A TLC, en revanche, une plus grande cohérence se dégage entre les composantes actives du système entreprise, qu'il s'agisse du SMQ, de la gestion des équipes ou des attentes des salariés. Cette cohérence facilite la production de qualité chez les salariés et peut expliquer les performances obtenues en termes de satisfaction clients.

Conclusion

Dans ce travail, nous avons tenté de repérer les traits culturels des salariés algériens, plus précisément kabyles, susceptibles d'influencer les comportements

Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes

au travail et d'influencer la performance des organisations. A partir d'une analyse structurelle appliquée à deux PME algériennes, nous avons dégagé trois variables déterminantes dans l'instauration d'un SMQ : le style de leadership, la culture d'entreprise et l'histoire de l'entreprise. Nous avons examiné ces variables à travers les résultats d'un sondage en montrant, au regard des traits culturels kabyles, dans quelle mesure ces variables pouvaient être un frein ou un stimulant dans l'appropriation des objectifs qualité par les salariés. Nous avons étudié les résultats du SMQ de ces deux entreprises à travers la satisfaction clients. Nous avons noté que ces résultats révélaient l'absence (EPB) ou la présence (TLC) d'une cohérence effective entre la stratégie qualité, la structure organisationnelle et les valeurs socioculturelles des salariés de l'entreprise.

Pour conduire cette étude nous avons eu recours à trois types d'enquête sur le terrain. Celle de Mercure *et al* auprès de plus de 1000 salariés algériens. La notre sur près de 1500 salariés kabyles. Notre sondage chez les salariés de l'EPB et de TLC et les clients de ces deux entreprises. Nous avons construit notre analyse théorique à partir de l'observation, selon une démarche empirico-inductive. Mais notre souci de faire des allers-retours entre nos observations et notre cadre analytique nous a conduits à suivre davantage une démarche de nature abductive.

Cette méthodologie associant faits, hypothèses, cadre analytique et retour sur les faits, pour validation, nous semble particulièrement féconde pour appréhender la complexité de la réalité culturelle des firmes, notamment algériennes, et des liens qu'entretient cette réalité avec le SMQ. D'autres études de cas sont bien sûr nécessaires pour enrichir cette approche et la soumettre à l'épreuve de nouveaux faits. Il s'agira ainsi de resituer toute la dimension culturelle dans le fonctionnement des entreprises algériennes et, au-delà, de proposer une approche renouvelée et élargie des facteurs de réussite ou d'échecs des choix stratégiques initiés par les managers en matière de qualité.

Bibliographie

- Ashkanasy M., Wilderom C. et Peterson M., (2000), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage Publications, Inc.
- Benezech D. (2001), « Completion of knowledge- Codification : an Illustration through The ISO 9000 Standards Implementation Process », *Research Policy*, N-H Elsevier, n° 30, p. 1395-1407.
- Bourdieu P. (1980), *Sociologie de l'Algérie*, PUF, Paris.
- Chevrier S., (2000), *Le management des équipes interculturelles*, PUF, collection « sciences sociales & société », Paris.
- Delobbe N., Vandenberghe C., (2004), « La culture organisationnelle » in Brangier E., Lancry A., Louche C, *Psychologie du travail et des organisations*, Les presses universitaires de Nancy, Nancy.
- D'Iribarne P, (1989), *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris.
- D'Iribarne P, Henry A, Segal J-P, Chevrier S, Globokar T (1998), *Culture et mondialisation*,

Seuil, Paris.

Dupriez P., (2005), *Entreprises roumaines en transition. Études de cultures organisationnelles*, L'Harmattan, Paris,

Godet M. (2007), *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, Paris, troisième édition.

Hall E., (1979), *Au-delà de la culture*, Seuil, Paris.

Hall E., (1984), *le langage silencieux*, Seuil, Paris. Traduction française de *The Silent Language*, Doubleday, New York.

Hampdem-Turner et Trompenaars, (2008) *L'entreprise multiculturelle*, Edition Maxima, Paris, nouvelle édition de Trompenaars F (1993) *L'entreprise multiculturelle*, Edition Maxima, Paris et traduction de Trompenaars F (1993), *Riding the waves of culture*, London, Nicholas Brealey.

Hofstede G. (1984), *Cultures Consequences*, Sage Publications, Inc, Beverly Hills, California.

Hofstede G. (1991), *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, London, Mc Graw-Hill.

Hofstede G., Bollinger D., (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Ishikawa K. (1984), *La gestion de la qualité : outils et application pratique*, Bordas, Paris.

Ishikawa K. (1996), *Maîtrise de la qualité*, édition Mare Nostrum.

Kluckhohn F. et Strodtbeck F., (1961), *Variations in Value Orientation*, Row Peterson, San Francisco.

Lambert G. (2004), « L'impact de la certification ISO sur le management des connaissances : une étude de cas », *Revue finance contrôle stratégie*, volume 7, n° 1, mars.

Meir O., (2008), *Management interculturel*, Dunod, troisième éditions, Paris.

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

Morin P., Delavallée E., (2000), *Le manager à l'écoute des sociologues*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Pesqueux Y (2004), *L'entreprise multiculturelle*, L'Harmattan, Paris.

Quinn R. (1988), *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, Jossey-Bass, San Francisco

Schein E. (1990), « Organisational Culture » *American psychologist*, vol 42, n° 2, page 109-119.

Schneider S. et Barsoux J-L. (2003), *Management interculturel*, Pearson Education Limited, France. Traduction française de Schneider S. et Barsoux J-L. (1997), *Managing Across Cultures*, Financial Times / Prentice Hall, Pearson Education Limited.

Sonnenfeld J., Peiperl Maury A. et Kotter John P, (1992), « Strategic determinants of managerial labor markets: a career systems view », in *Human Resource Strategies*, edited by Salaman Graeme et al, London Sage Publications. Reprinted 1999.

Strategor (1997), Dunod, Paris, troisième édition, pp 445 et suivantes.

Trompenaars F (1993), *L'entreprise multiculturelle*, Edition Maxima, Paris.

Vanderlinden B. (2009), *Culture, management et performance. Leçons de quelques situations roumaines*, Edition Editura, Bucarest.