

## Les facteurs de motivation impliquant le personnel dans une démarche qualité : cas de Toyota distribution Algérie

**DADDI-ADDOUN Nacer,**

Pr. et directeur du laboratoire « REDSIEM », à l'ESC d'Alger.

**MAABOUT Mohamed Zakaria**

Enseignant à l'université de Tizi-Ouzou. Doctorant à l'ESC et membre du Laboratoire « REDSIEM ».

**Résumé :** La qualité est un moyen permettant aux entreprises d'accroître leur compétitivité, et par conséquent leur performance. Elle est un état d'esprit résultant d'une nécessaire démarche qualité, qui donne le sens du client à l'ensemble des employés de l'entreprise.

Les entreprises, pour motiver et impliquer leurs employés, doivent prendre en compte les attentes de leurs personnels en matière de formation, rémunération, gestion des carrières, communication, conditions de travail et la reconnaissance.

L'étude de l'expérience de Toyota Algérie nous renseigne des facteurs impliquant les personnels dans un milieu multiculturel.

**Mots clés :** motivation, implication, qualité, démarche qualité, facteurs de motivation, Toyota Algérie milieu multiculturel.

ملخص: تعتبر الجودة، وسيلة تسمح للمؤسسات بتعزيز قدرتها التنافسية في السوق، وبالتالي تحسين أدائها. وهي حالة ذهنية تنتج من مسار ضروري للجودة، بوضع الزبائن في قلب اهتمامات المستخدمين داخل المؤسسة.

ومن أجل تحفيز وتعزيز التزام الأفراد، يعد من الضرورة بمكان على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار تطلعات مستخدميها في كل من التكوين، الأجور، تسيير المسار المهني، الاتصال الداخلي، ظروف العمل والاعتراف.

دراسة تجربة تويوتا الجزائر تعلمنا بعوامل تعزيز التزام المستخدمين في وسط متعدد الثقافات.

الكلمات الدالة: تحفيز، التزام، جودة، مسار الجودة، عوامل التحفيز، تويوتا الجزائر، وسط متعدد الثقافات.

### Introduction

En cette période de forte concurrence en économie de marché, la prise en compte des exigences et des besoins des clients est devenue un élément fondamental qui oriente les stratégies des entreprises. Cela pourrait se réaliser par le biais de l'amélioration de la qualité de leur mode de fonctionnement et leur management. En effet la démarche qualité propose, pour impliquer les personnels de l'entreprise, une méthodologie progressive permettant la participation dans l'introduction des mécanismes nécessaires à la satisfaction durable des clients.

L'implication organisationnelle ne cesse de susciter les efforts des chercheurs, particulièrement avec le développement de la notion qualité, d'une opération de contrôle ex post des produits et services, au début du vingtième siècle, à une opération ex ante avec les dernières versions de l'International Standard Organisation (ISO9000), où la qualité touche aux fonctions et au management dans sa totalité. Dans cette opération, le corps social, depuis Durkeim (Martinez, 2001), est le facteur déterminant. Ce même facteur humain, caractérisé de valeurs culturelles nationales (Hofstede, 1980), se côtoyant dans les organisations à caractère multiculturel, interpelle de plus en plus d'efforts dans ce type de management.

L'objet de ce papier est, en s'appuyant sur le cas réel du groupe Toyota Distribution Algérie, d'étudier l'implication du facteur humain dans une démarche qualité. Ce choix n'est pas fortuit, dans la mesure où il est basé sur le fait que cette entreprise est le représentant exclusif de Toyota en Algérie, et l'importance accordée par la maison mère au Japon à l'amélioration de la qualité au niveau de ses filiales à l'étranger. Ce qui implique la mise en contact de valeurs culturelles des deux sociétés, et peut faire appel à des idées des contextes de l'interculturel, qui s'est développé après le travail de Hofstede, effectué dans les filiales d'IBM dans 72 pays au niveau mondial (Hofstede, 1980, 1984), ainsi que les éléments de similitudes entre les comportements des personnels de l'entreprise concernée et les valeurs véhiculées par le modèle de gestion nippon (Bourdieu, 1980), (Mercure et all., 1997) et (Hofstede, 2007)

La question qui va nous guider tout au long de ce travail est la suivante : **Quelles sont les facteurs de motivation qui influent le plus sur le niveau d'implication des employés dans le processus d'amélioration de la qualité chez Toyota Algérie?**

Nous allons dans une première partie, nous intéresser à quelques éléments théoriques dans ce sujet, ensuite exposer la démarche et les résultats de l'investigation empirique dans une deuxième partie.

### **1- Qualité, motivation et implication**

Dans ce point, nous passons en revue du cadre théorique des éléments dont nous allons utiliser pour l'étude du cas pratique.

#### **1.1-Evolution du concept de qualité**

La question de la qualité dans les entreprises économiques, intéresse les auteurs et les opérateurs depuis l'ère de Hammourabi (1792-1750 avant J.-C.), qui dans son code figurait la notion du respect de la qualité en

production: «si un maçon a construit une maison pour quelqu'un mais n'a pas exécuté son travail suivant les normes et si un mur est penché, ce maçon, à ses frais, renforcera le mur», (cité par Martinez, 2001). Pas loin de cette époque, la construction des différentes œuvres des anciens égyptiens, témoignent encore d'une forme de gestion de qualité impressionnante.

Au septième siècle de notre ère, dans les hadiths du prophète Mohammed, qui sont des directives destinées à toute l'humanité, on peut lire « Dieu aime que si quelqu'un effectue un travail, il doit le bien faire », (Tabarani, n° 897). A la fin du dix-neuvième et le début du vingtième siècle, Taylor aux USA et Fayol en France, jettent les fondements de la qualité comme une opération. Avec les efforts de Shewart chez Bell téléphonie aux USA, elle a commencé dans les années 1920 de devenir un processus (Martinez, 2001), par le contrôle des produits de l'entreprise et la prise en considération des exigences du client par un service indépendant.

Accompagnée des efforts de l'américain Deming, la qualité a pris une autre allure, dans les entreprises industrielles au Japon après la deuxième guerre mondiale. Deming conclut que la qualité est une affaire de tous les participants à l'entreprise : les clients, les fournisseurs, les actionnaires, et la collectivité. Pour lui, elle repose sur la maîtrise des processus basés sur un cycle dynamique et itératif (PDCA) : planifier, (Plan) ; faire, (Do) ; vérifier, (Check) ; agir (Act).

A partir de la crise des années 1970, où les produits japonais ont envahi les marchés des Etats Unis d'Amérique, la qualité passe à une autre phase qui est le management par la qualité, en utilisant les démarches d'assurance qualité et de qualité totale ou aussi le management de la qualité totale.

Crosby propose à la même époque la mesure de la qualité et la grille de maturité du changement. Il évalue le coût de la non-qualité au moins à 20 % du chiffre d'affaires des entreprises. La grille de maturité définit cinq niveaux de prise de conscience des nécessités de la qualité: -l'incertitude : l'entreprise n'intègre pas les outils de la qualité comme outils de management ; -le réveil : la qualité est reconnue comme importante mais aucune action concrète n'est décidée ; -la vision éclairée: la direction fait face et bâtit un plan formel l'amélioration de la qualité ; -la sagesse : la prévention fonctionne, les problèmes sont identifiés à la source, les actions correctives sont mises en place ; -la certitude : la qualité devient un outil de management.

En 1987, avec la participation des pays les plus industrialisés, on a consacré les normes ISO 9000 à l'aspect organisationnel de l'assurance qualité, à son management et à ses méthodes. Ces normes sont améliorées et révisées ensuite dans le système de management de la qualité.

Pour Crosby, la qualité est conçue en tant que «conformité à des exigences» dans Martinez (2001). En fait, si on considère un produit ou un service, Plante (1994) suggère que la qualité doit regrouper trois points de vue «- celui de la qualité voulue, révélée ou annoncée dans les objectifs visés ; - celui de la qualité rendue, matérialisée pendant le déroulement des activités, à travers les ressources, les acteurs, les valeurs, les résultats et les effets ; -celui de la qualité perçue, perceptible à travers ce que ressentent les consommateurs, les usagers, les acteurs, les pourvoyeurs et les autres personnes intéressées ».

Le concept assurance qualité est abandonné pour celui de Système Management Qualité. « La norme ISO 9000 depuis la version de 2000, s'est profondément rapprochée de l'excellence du Total Qualité Management. Alors que l'ISO 9001:94 visait la conformité, les versions 2000 et 2008 vise l'efficacité, et l'ISO 9004 pousse à l'efficience » (Leclercq, 2010).

Par conséquent, la qualité doit avoir un objectif d'amélioration de la performance et de la création de valeur de l'entreprise. Son objectif est « l'amélioration de la qualité des décisions prises, la recherche d'une meilleure qualité des produits et services, l'économie des coûts de coordination, l'accès au capital humain et organisationnel des salariés ainsi qu'une meilleure coopération » (Fahmi, 2008).

### **1.2- Les facteurs favorisant la motivation du personnel**

La mise en œuvre, d'une démarche qualité tournée vers la satisfaction du client, s'avère difficile et pas neutre, (Wruck et Jensen, 1994). Elle s'appuie sur la considération du facteur humain, qui détermine sa réussite (Deming, 1991). En effet Deming a réservé, plusieurs de ses quatorze principes, pour les employés, comme par exemple : assurer une formation permanente, faire disparaître la crainte pour que chacun puisse contribuer à l'amélioration de la qualité, supprimez les incitations demandant aux employés d'atteindre le «zéro défaut» et d'augmenter la productivité, ainsi que les quotas et la direction par objectifs.

La motivation, qui se base sur la grille classique des besoins de Maslow peut être définie comme un «ensembles des facteurs internes et individuels

qui déterminent le comportement humain. Processus de mise en mouvement qui amène un individu à s'engager et à réaliser une action » (Montserrat, 2004, p20). Les caractéristiques de la motivation sont le déclenchement, la direction, l'intensité ensuite la persistance du comportement. La stimulation est une incitation externe à agir ; dynamique qui induit l'action de l'extérieur.

La mise en œuvre des facteurs favorisant la motivation du personnel dans l'entreprise se fait à travers les politiques de management des ressources humaines en termes de management des performances, rémunération, gestion des carrières, formations, conditions de travail et communication interne.

Le management des performances permet la mise en œuvre et le suivi de la stratégie de l'entreprise par sa répartition dans le temps et dans l'espace : directions, département, service,..., individus. Ainsi, en fournissant le feedback aux personnels sur leurs activités, l'évaluation des performances pourrait produire reconnaissance, réajustement et équité dans l'entreprise. Le fait d'avoir un bon système de rémunération dans le sens où il est perçu par les employés comme équitable, conditionne et renforce l'efficacité des autres facteurs de motivation.

La formation transmet et facilite, l'appropriation du savoir, du savoir faire et in fine, développer les capacités d'une personne, (Ramond, 1993, p143). Elle permet aux personnels d'accroître leurs compétences et de maîtriser leurs emplois, ce qui détermine en eux plus de confiance en leurs compétences et dans l'avenir. En plus, la formation est souvent suivie de délégation de pouvoir, ce qui satisfait les besoins d'initiatives, de pouvoir, d'autonomie et augmente le sentiment d'autodétermination des conduites des employés renforçant ainsi leur motivation.

La finalité de la gestion des carrières est d'arriver à un fort degré de congruence entre les employés et les postes qu'ils occupent actuellement ou occuperont plus tard. De ce fait, la gestion des carrières influe positivement sur la motivation des employés, les performances de ces derniers et des performances globales de l'entreprise.

La communication interne permet d'une part, de faire comprendre et de clarifier à chaque employé le sens de sa mission, ses instructions de travail et les objectifs qu'il doit réaliser ; d'autre part, elle permet de fluidifier les relations sociales au sein de l'entreprise contribuant ainsi à une meilleure cohésion et coordination entre les membres de cette dernière.

Que le personnel soit motivé ne suffit pas, il faut aussi que les employés deviennent impliqués dans leur travail. En effet un personnel motivé réussit à atteindre de hauts niveaux de performance alors qu'un personnel impliqué ne se contente pas de réaliser de bonnes performances, mais il s'identifie aux valeurs de son entreprise et s'approprie les objectifs prioritaires de cette dernière, les considérant comme des objectifs personnels. En plus un personnel impliqué est une source d'idées créatives pour l'entreprise et il donne une attention particulière à son travail.

Pour Thévenet (1992) «l'implication des personnes dans l'entreprise est certainement l'un des objectifs les plus largement partagés aujourd'hui dans toutes les actions de 'développement de management' ou de 'gestion des ressources humaines ». Néanmoins, des études récentes dans le sujet, ont révélé l'effet négatif de la mobilisation de ces ressources (Fahmi, 2008). Pour certains, cet état de fait résulte de l'augmentation de la pression des procédures et d'une répartition, conçue injuste, des avantages induits de l'amélioration de la qualité (Dhaouadi et al., 2008) et (Barel, 2010).

Plusieurs auteurs définissent l'implication, en s'appuyant sur des modèles comme celui de Buchanan (1974), cité par Besseyre D-H et Nguyen (2010), et Isis (2006), à partir de ses composantes notamment « l'identification (adhésion aux buts et valeurs), l'engagement (volonté d'agir dans le sens de ces buts et valeurs), et la loyauté (désir de rester) ». Ou encore les trois dimensions attitudeles de l'implication « une dimension affective liée aux émotions et aux sentiments, une dimension cognitive associée à la pensée, au jugement ou encore aux croyances, et une dimension conative regroupant les intentions d'action ».

L'implication du personnel provoque des conséquences positives sur les comportements des employés car elle permet de : -libérer un potentiel d'initiatives chez les employés ; -valoriser les contributions de chacun des membres du personnel ; -associer l'ensemble des collaborateurs au progrès de l'entreprise.

En conséquent, on peut dire que l'implication est un phénomène interne qui a une forte relation avec l'employé lui-même, à travers ses valeurs de travail. Il détermine le degré d'importance de son travail par rapport à d'autres activités, ce qui va influencer sur le temps et l'énergie alloués par ce dernier à son travail soit positivement ou négativement. Dans le cadre des valeurs des personnels, il importe de rappeler que celles-ci forment une partie intégrante de leur culture, qui a, selon Hofstede (1984), une influence sur le

comportement des personnels de l'entreprise, envers la technologie et beaucoup plus envers le management comme méthodes de fonctionnement.

## **2- La méthodologie de la recherche empirique**

Le choix de Toyota distribution Algérie (T.A.), a été motivé par le fait que l'entreprise s'inspire du modèle japonais pour son style de management. Sachant que le style de management japonais est basé essentiellement sur la maîtrise de la qualité à travers l'implication totale de l'ensemble des employés ce qui correspond aux buts de notre étude.

Dans cette partie, on analysera des indicateurs d'enquêtes effectuées par l'entreprise en 2008, pour voir le niveau d'implication de son personnel au travail et dans le processus de l'amélioration de la qualité. Ensuite on présentera des exemples témoignant de l'apport du personnel au processus d'amélioration de la qualité. Pour enfin étudier, par questionnaire, l'évaluation du degré d'implication du personnel de Toyota Algérie dans le processus d'amélioration de la qualité et en même temps essayer d'identifier les éventuels leviers ou freins à l'implication des personnels dans le processus d'amélioration de la qualité.

Nous serons orientés dans cette partie par deux hypothèses : 1-la première suppose que : les employés de Toyota Algérie ne sont pas totalement impliqués dans le processus d'amélioration de la qualité. 2-la deuxième suppose qu'il existe une corrélation significative entre le degré de satisfaction des employés par rapport aux facteurs de motivation et le niveau d'implication des employés dans l'amélioration de la qualité.

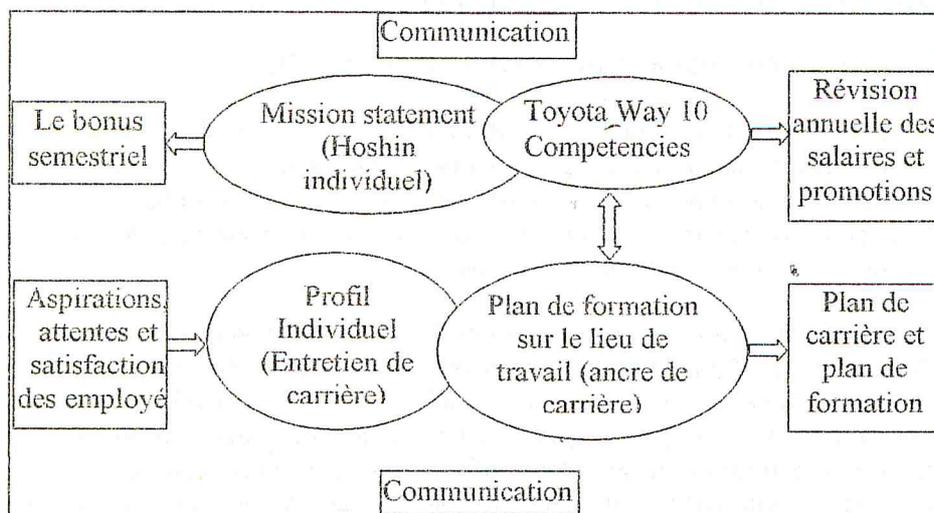
### **2.1- Quelques indicateurs sur la motivation et l'implication du personnel de T.A.**

L'entreprise Toyota Algérie se distingue des activités de son département des ressources humaines, dans sa démarche qualité.

#### **2.1.1-Eléments de management des RH chez T.A.**

La figure ci-dessous nous résume la relation entre les différentes méthodes d'évaluation et les éléments constituant le management de ce département tel que les salaires, la gestion des carrières, la formation, la communication interne et le Hoshin Kanri (le management des performances de Toyota) qui permet de coordonner tous ces éléments, vers une qualité voulue.

Figure 1. Total HR innovation



Source. Toyota Algérie.

Le schéma indique que la méthode utilisée par l'entreprise, est spécifique au management nippon, notamment l'expérience de Toyota mère. Ce qui pourrait provoquer chez les personnels de cette entreprise, en Algérie, des allusions envers les valeurs véhiculées dans ce modèle de management, à cause de la différence entre les deux cultures : asiatique et nord africaine, ou plus précisément Japonaise et algérienne (Hofstede, 1984, 2007). Cependant, d'après les résultats d'une enquête très intéressante effectuée sur la culture des salariés en Algérie (Mercure et all. 1997), on peut avancer que les ressemblances soulevées entre les deux cultures, concernant l'incertitude et la planification ou autres aspects de la culture managériale, pourront être des éléments très intéressants pour une bonne application de ce modèle de management des ressources humaines.

### 2.1.2- Participation aux enquêtes internes à T.A., facteur d'implication du personnel

Le taux de participation aux enquêtes menées par l'entreprise est un bon indicateur sur l'implication du personnel. Les employés adhérents aux buts et valeurs, engagés et ayant le désir de rester Buchanan (1974) et Nguyen (2010), expriment leurs envies d'aider l'entreprise à disposer des données fiables par la participation aux enquêtes internes, (Wilkinson, 1998). Le taux de participation à la première enquête de satisfaction interne au cours de

l'année 2008 est de 75% sur la totalité des employés de T.A. (80% hommes et 20% femmes).

Pour le cas de T. A., le taux de participation de 75 % n'est pas satisfaisant, étant donné que les indicateurs de performances du département Ressources Humaines définissent le taux de 80% comme seuil minimal de participation aux enquêtes internes. Donc ces résultats traduisent un manque d'implication des employés notamment la catégorie des femmes. Ces taux peuvent être expliqués par le fait que c'est la première enquête de satisfaction des employés au sein de T.A., d'un manque de motivation des employés et qu'elle n'a pas été soutenue par une forte communication interne.

Le taux de participation des femmes est de 20 %, il indique un écart très important par rapport au taux moyen défini par l'entreprise 80%, ce qui pourrait être expliqué par la non compréhension des principes du modèle de gestion par cette catégorie du personnel (Hofstede, 1984), ou à cause du faible effort déployé par l'entreprise dans ce sens. Cela semble traduire un déficit plus fort d'implication pour cette catégorie d'employés, et nécessitant ainsi des mesures adéquates pour corriger cette situation.

### 2.1.3- Résultats de l'enquête globale de satisfaction

L'enquête a touché l'ensemble des employés de T.A., afin d'évaluer la satisfaction des employés à des éléments tels que l'engagement des associés, l'efficacité du management, la formation et l'évolution, l'image de l'entreprise, la culture d'entreprise, l'information et la communication, le management des performances et la rémunération et enfin la satisfaction des clients. Le taux moyen de la participation à l'enquête était de 55,6%. Le taux d'engagement des employés dans l'ensemble des branches de l'entreprise en Algérie apparaissent dans le tableau suivant :

Tableau n°1 : indices de satisfaction par branches

	Alger	Blida	Annaba	Oran	Ogx	Hmd
Associate engagement	55,9%	41,9%	65,4%	54,6%	50,2%	56,0%

Source. Document interne Toyota Algérie.

A travers ces résultats, on constate que l'indice correspondant à l'engagement des employés n'est pas élevé, traduisant ainsi un manque d'implication des employés de Toyota Algérie en général, et ceux de la branche d'Alger en particulier, puisqu'ils constituent la population concernée par cette recherche.

### 2.1.3- L'évolution du nombre d'accidents de travail

Les accidents de travail sont considérés comme un indicateur important de l'implication, du fait que les employés impliqués, veillent toujours au respect des règles et des normes de sécurité qui sont indiquées dans le plan HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement) de l'entreprise. L'indicateur de performance relatif aux accidents de travail « On-job accident ratio » comme norme chez l'entreprise, est fixé à 0 accident de travail. Cependant les chiffres réels dans les trois années : 2007, 2008 et 2009, sont respectivement de 17, 27 et 32.

Nous constatons que le nombre d'accidents de travail est élevé et en augmentation d'une année à l'autre, ce qui traduit le fait que le personnel n'est pas totalement impliqué dans son travail et ne respecte pas les procédures et les normes de sécurité telles qu'elles sont indiquées dans le plan Hygiène, Sécurité et Environnement mis en place au sein de T. A.

### 2.1.4- Participation aux équipes PS et QCC

Le nombre d'équipes PS (Problem Solving) et QCC (Quality Control Cycle), est considéré comme un indicateur fondamental dans cette étude, du fait qu'il permet de faire le lien entre deux des paramètres étudiés à savoir l'implication du personnel dans le travail et la contribution des employés au processus d'amélioration de la qualité qui constitue le but des équipes PS et QCC.

Tableau n°2 : Nombre d'équipes QCC et PS

Branche	Nombre de groupes QCC	Nombre de groupes PS
Alger	32	17
Annaba	9	1
Blida	7	1
Oran	4	3
OGX (agents agréés)	11	3
TOTAL	63	24

Source : département RH de TA.

Par rapport aux critères de Toyota Algérie, tous le personnel de l'entreprise doit faire partie d'une équipe PS et QCC, ce qui nous amène à dire que le nombre d'équipe PS et QCC qui est présenté dans le tableau doit augmenter. Néanmoins cette question nous permet de constater que les équipes QCC attirent le plus le personnel et cela est probablement due à la liberté qu'elle

procure dans le choix du projet d'amélioration et de créativité qui est plus motivant que la résolution des problèmes. Le point positif qu'on constate est, que même les OGX (agents agréés) sont intégrés dans le processus d'amélioration de la qualité par la constitution des équipes PS et QCC.

On peut dire que cet indicateur d'implication, équipes PS et QCC n'est pas satisfaisant par rapport au critère de l'entreprise T. A., traduisant ainsi un manque d'implication des employés dans le processus d'amélioration de la qualité.

## **2.2- Exemples traduisant le potentiel des employés de T. A.**

Le premier exemple qui entre dans le cadre des activités de l'amélioration continue pour l'année 2008, un projet QCC qui avait comme objectif la mise en place d'une nouvelle procédure, afin de réduire le temps de stockage des véhicules neufs au niveau du parc de Rouïba (Alger). Il a été sélectionné pour représenter T. A. dans le Kaizen marathon qui regroupe des équipes QCC des différents pays ou est implanté le Groupe. Après l'évaluation des projets QCC par un jury, le projet de l'équipe QCC de T. A. a été retenu et les membres de l'équipe QCC ont été félicités par le PDG de l'entreprise et ils ont reçus des voyages en récompense. Par rapport à T. A., cette initiative volontaire du personnel a permis d'améliorer la qualité interne, par l'établissement d'une nouvelle procédure qui a permis à l'entreprise de gagner en efficacité et faisant des économies par la réduction du temps de stockage.

Le deuxième exemple qui entre aussi dans le cadre des activités Kaizen de l'année 2008, ou la seule équipe QCC de la succursale de Blida a confectionné un outil qu'ils ont appelé « air filter cleaner », ce dernier permet le nettoyage des filtres à air sans s'exposer à la poussière.

Malgré le fait que seulement deux projets QCC ont mené à des résultats concrets pour l'entreprise, on peut dire que les employés de T. A. présentent un potentiel créatif et innovant, il faut juste stimuler et valoriser ce potentiel par la motivation des employés afin de promouvoir l'esprit d'initiative, de créativité et d'innovation. On peut dire aussi que les réformes engagés par le département Ressource Humaine de Toyota Algérie pendant les années 2007 et 2008 tel que l'établissement des profils individuels pour la gestion des carrières ont été la source de ces deux exemples de créativité du fait que les équipes PS et QCC ont débuté en 2006 sans pouvoir réaliser des résultats significatifs.

Sur la base des résultats obtenus à travers l'analyse des indicateurs traduisant l'implication des employés tels que le taux de participation aux enquêtes internes, les résultats de l'enquête globale de satisfaction, le nombre d'accidents de travail, le taux de participation dans les équipes PS et QCC, ainsi que la présentation des faibles résultats de ces équipes PS et QCC ; on peut conclure dans ce point que la première hypothèse relative à cette étude est confirmée, donc les employés de T. A. ne sont pas totalement impliqués dans le processus d'amélioration de la qualité.

### **2.3- Implication et facteurs de motivation des employés à T.A.**

Afin d'obtenir des informations utiles au développement de notre sujet, on a opté pour la méthode du questionnaire, qui est la plus adéquate pour l'obtention d'informations concernant les orientations, et les avis des employés, particulièrement en ce qui concerne le niveau d'implication des employés (auto-évaluation), et les causes éventuelles du niveau d'implication des employés (le personnel de Toyota Algérie).

#### **2.3.1- Le choix de l'échantillon**

A cet effet, on a élaboré un questionnaire composé de treize (13) questions. Notons que notre étude s'est limitée au personnel travaillant au siège de Toyota Algérie, incluant la direction générale et la succursale d'Alger. Le nombre des employés travaillant au siège de Toyota Algérie est de 523 employés. Le choix de l'échantillon s'est fait par un tirage au hasard. Ceci nous a permis d'obtenir un échantillon représentatif de la population hétérogène du personnel au niveau de Toyota Algérie.

On a retenu et distribué 150 questionnaires, ce qui représente un taux d'échantillonnage d'environ 29%, par rapport à l'effectif du siège de Toyota Algérie, qui est de 523 employés. Mais on a réussi à collecter seulement 120 réponses. Le taux de réponses est donc de 80 %. Ce qui nous a amené à un taux d'échantillonnage par rapport aux réponses valide de 22.94 %.

Afin de procéder au dépouillement des résultats obtenus par le questionnaire, on a utilisé le logiciel d'analyse statistique SPSS 19 (Statistical Package for Social Science).

#### **2.3.2- L'analyse des résultats du questionnaire**

Il importe de noter que le questionnaire distribué aux employés de T.A. contient certaines questions permettant de tester les connaissances de bases.

1-Les questions qui nous ont permis de tester les connaissances de base sont : -Considérez- vous que l'amélioration de la qualité est un enjeu ?

Les réponses à la question, indiquent que la majorité des employés interrogés sont conscients de l'importance de la qualité, que ce soit pour les entreprises en général (la qualité comme exigence de l'environnement des entreprises), ou en ce qui concerne l'entreprise T.A. (démontrant l'importance de la qualité dans le secteur d'activité de l'entreprise).

Tableau n°3 : l'importance de la qualité

Pour les entreprises en général			
	Très important	Important	Secondaire
Taux	83.3 (%)	16.7 (%)	0 (%)
Pour votre entreprise			
	Très important	Important	Secondaire
Taux	67.5 (%)	27.5 (%)	5 (%)

-Un produit ou un service de qualité signifie ?

Tableau n°4 : signification de la qualité

	Taux
Un produit ou service de haut de gamme	11.7(%)
Un produit ou service qui satisfait les besoins du client	88.3(%)
Un produit ou service rentable pour l'entreprise	0(%)

Cette question n'est autre que la définition de la qualité, elle permet de constater que la majorité des employés de T. A. interrogés, connaissent la définition de la qualité et ils sont donc aptes à répondre au questionnaire.

-A votre avis, un client insatisfait est une source de ?

Tableau n°5 : client insatisfait est source de

	progrès	d'informations	problèmes
Taux (%)	50,0	28,3	21,7

Cette question permet de vérifier la parfaite compréhension par les employés, de la définition de la qualité dans le sens ou le fait de comprendre et d'être convaincus. Par la définition implique nécessairement de considérer le client comme source de progrès. Ce qui est le cas à un taux de 50% ou à la limite considérer le client comme source d'informations ce qui est le cas à un taux de 28,3%. Mais considérer le client comme une source de problèmes (21,7%) traduit une incompréhension totale du sens de la qualité, expliqué par l'écart des cultures comme déjà soulevé, et au même temps par un manque d'implication flagrant.

3-Le tableau ci-dessous présente les résultats combinés d'un tableau croisé et des corrélations (Corrélation de Pearson) entre le degré d'implication

du personnel de T. A. dans l'amélioration de la qualité (allant de Oui, tout à fait, passant par Un peu et arrivant à Non pas du tout). Et les différents facteurs de motivation (facteurs influençant la motivation des employés), tels que les conditions de travail, la formation, le niveau de salaire et les primes, la communication interne, l'évolution professionnelle, le management des performances et la reconnaissance vis-à-vis des résultats obtenus.

Tableau n°6 : degré d'implication dans l'amélioration de la qualité

Le degré de satisfaction des employés par rapport :	Corrélation de Pearson
aux conditions du travail	.000 (n=120)
à la formation	.026 (n=120)
au niveau du salaire et des primes	.366** (n=120)
à la communication interne	.106 (n=120)
à l'évolution professionnelle	.109 (n=120)
au management des performances	.418** (n=120)
à la reconnaissance vis-à-vis des résultats obtenus	.662** (n=120)

\*\*La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

Les résultats présentés dans le tableau n°6, démontrent qu'il existe une corrélation positive et significative au niveau 0.01 (bilatéral) entre le degré d'implication du personnel de T.A. dans l'amélioration de la qualité (allant de Oui, tout à fait passant par Un peu et arrivant à Non pas du tout), et le degré de satisfaction (allant de Tout à fait satisfait passant par Peut être amélioré et arrivant à Pas du tout satisfait) des employés par rapport à certains facteurs contribuant à l'augmentation de la motivation du personnel dans le travail qui sont (par ordre décroissant de signification statistique) la reconnaissance vis-à-vis des résultats obtenus, au management des performances et au niveau du salaire et les primes.

Sur la base des résultats présentés dans le tableau n°6, on peut confirmer partiellement la deuxième hypothèse de notre étude relative à l'existence d'une corrélation significative entre le niveau d'implication dans l'amélioration de la qualité et le degré de satisfaction par rapport aux facteurs de motivation. On a dit que c'est une confirmation partielle de l'hypothèse, car cette dernière a été confirmée pour certains facteurs comme (par ordre décroissant de signification statistique), la reconnaissance vis-à-vis des résultats obtenus, au management des performances et au niveau du salaire et des primes ; mais elle n'est pas confirmée pour les autres facteurs de motivation.

Le tableau n°7 ci-dessous résume le taux de satisfaction des employés par rapport au niveau du salaire et des primes. Il nous permet de dire que même si plus de 65% des employés ne sont pas du tout satisfaits du niveau de leur salaire et leurs primes, on n'a pas détecté de corrélations significatives

entre le niveau du salaire et des primes, d'un coté, et le degré d'implication des employés de Toyota Algérie, de l'autre.

Tableau n°7: taux de satisfaction par rapport au niveau du salaire et des primes

		Effectifs	%	% valide	% cumulé
Valide	tout à fait satisfait	21	17,5	17,5	17,5
	peut être amélioré	20	16,7	16,7	34,2
	pas du tout satisfait	79	65,8	65,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Les deux tableaux présentés ci-dessus nous démontrent qu'il existe des corrélations significatives entre le degré de satisfaction des employés, par rapport au niveau du salaire et des primes, et les différents facteurs de motivation. Ces résultats permettent de confirmer la théorie bi-factorielle d'Herzberg faisant état du fait que la rémunération constitue un facteur d'hygiène de la motivation (il pourrait générer de l'insatisfaction et ne serait pas à l'origine de la motivation « il pousse l'individu à agir sans une véritable motivation »).

### 2.3.3- Extension du champ d'investigation

Afin d'élargir notre recherche et de cerner les différents aspects suscitant l'implication des employés dans l'amélioration de la qualité, il est intéressant de vérifier l'existence de certaines corrélations entre le niveau d'implication des employés dans l'amélioration de la qualité et des éléments tels que « la conciliation entre les exigences de la fonction et celles du processus d'amélioration de la qualité », « la perception par les employés de l'engagement de la direction » et « l'idée reçue comme quoi : la qualité est affaire des spécialistes ».

1-la corrélation entre le niveau d'implication des employés dans l'amélioration de la qualité (N.I.E dans AQ) et la conciliation entre les exigences de la fonction et celles du processus d'amélioration de la qualité (C entre E de F et PAQ). Nous constatons, tableau n°8, que la corrélation entre le niveau d'implication des employés dans l'amélioration de la qualité, et la conciliation entre les exigences de la fonction et celles du processus d'amélioration de la qualité est significative au niveau 0.01.

Tableau n°8 : corrélation entre N.I.E dans AQ et le N.I.E dans l'A de la Q		C entre E de F et PAQ		
		Oui, tout à fait	Oui, difficilement	non
N.I.E dans l'A de la Q	Oui, tout à fait	34	26	0
	un peu	20	33	7

2- La corrélation entre le niveau d'implication des employés dans l'amélioration de la qualité (NIE dans AQ) et la perception par les employés de l'engagement de la direction (PEm de EnD) ;

Tableau n°9 : corrélation entre NIE dans AQ et la PEm de EnD

	NIE dans AQ
PEm de EnD	,017 (n=120) Corrélation de Pearson

Les résultats obtenus à travers la recherche d'une corrélation entre le niveau d'implication des employés dans l'amélioration de la qualité et la perception par les employés de l'engagement de la direction sont non significatives.

3- La corrélation entre le niveau d'implication des employés dans l'amélioration de la qualité (IEmAQ) et l'idée reçue comme quoi : la qualité est affaire de spécialistes (QAS). En premier lieu, on considère comme important le choix de tester cette corrélation entre le niveau d'implication des employés dans l'amélioration de la qualité et l'idée reçue « la qualité est affaire des spécialistes ». Le choix de cette idée reçue vient du fait que cette dernière peut constituer un frein à l'implication dans l'amélioration de la qualité dans le sens où le fait d'être convaincu de cette idée constitue une excuse interne à la non implication.

Certes, la qualité a besoin de spécialistes pour la gestion de la qualité : un manuel qualité, le juste à temps... ne s'inventent pas. Leur rôle est d'accompagner (sans se substituer) l'ensemble de l'entreprise dans ces démarches et d'apporter les méthodes nécessaires. Mais la qualité a aussi et surtout besoin de gens motivés pour accepter de se remettre en cause et de se rapprocher de ses clients. La fidélisation passe par un vécu relationnel.

Tableau n° 10 : corrélation entre IEmAQ et QAS

		QAS (vrai/ faux)		
		Vrai	Faux	Total
IEmAQ	oui, tout à fait	12	48	60
	un peu	39	21	60

-455\*\* (n=120) Corrélation de Pearson

\*\* : La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Le tableau traduit la corrélation significative négative au degré (0.01), nous constatons que : La majorité des employés « tout à fait » impliqués dans l'amélioration de la qualité considèrent que s'est faux de penser que la qualité est affaire de spécialistes. Par contre, la majorité des employés « peu » impliqués dans l'amélioration de la qualité considèrent qu'il est vrai que la

qualité est affaire de spécialistes. On peut dire que plus le degré d'implication augmente et plus le nombre d'employés croyant que « la qualité est affaire de spécialistes » diminue.

Comme conclusion, ces résultats laissent apparaître un élément « l'idée fausse que la qualité est affaire de spécialistes » corrélé significativement et négativement au degré d'implication des employés dans l'amélioration de la qualité. Ces résultats soulèvent une question: qu'elles sont les origines de cette idée reçue ? La réponse pourrait être que le système de formation de l'entreprise ne prend pas en considération l'aspect implication de l'ensemble des employés et à tous les niveaux de l'organisation (ça ne devrait pas être le cas car l'implication de tous est considérée comme l'un des piliers du Toyota Way (méthode Toyota), auquel l'ensemble des employés). En outre, il pourrait que les piliers du système ne sont pas soutenus par une forte communication interne qui est considérée comme un moyen de pilotage des démarches qualité permettant de maintenir et d'entretenir le niveau d'implication des employés. Et enfin il n'est pas à écarter que cette idée reçue fait partie d'un cadre de référence culturel, expliqué par plusieurs auteurs (Hofstede, 1980, 1984, 2007) et (Mercure et al, 1997) des employés ce qui l'a rendue difficile à éliminer de la pensée du personnel de l'entreprise. D'après Hofstede (1984) « Comme employés toujours comparés dans des professions semblables, outre leur utilisation par des filiales de la même société multinationale, les différences nationales en ce sujet ne pourraient pas être dû à la profession ou à l'employeur mais elles pourraient l'être à cause de la nationalité, des programmes mentaux dont les gens ramènent avec eux en commençant à travailler pour cet employeur ».

### **Conclusion**

A travers notre étude, nous avons essayé de mettre en évidence l'interaction qui existe entre deux facteurs essentiels à la réussite des entreprises. Le premier est un facteur imposé par les exigences du marché caractérisé par une concurrence intense et des besoins des clients de plus en plus difficile à détecter et à concevoir, ce facteur est la qualité qui est introduite à l'entreprise à travers sa stratégie. Le deuxième est un facteur interne imposé par les nouvelles orientations managériales des entreprises caractérisé par sa complexité et sa subjectivité et sa contingence, ce facteur est l'implication du personnel.

L'interaction entre la qualité et l'implication du personnel réside dans le fait que la satisfaction du client externe (raison d'être de l'entreprise) qui peut être représenté par la qualité externe, est impossible à réaliser sans l'apport du personnel de l'entreprise, et sa pleine implication dans son travail afin de réaliser des produits ou proposer des services de qualité (qualité interne). En

d'autres termes, la satisfaction du client interne permet de motiver ce dernier qui sera plus disposé à s'impliquer dans la démarche menée par l'entreprise pour satisfaire le client externe qui entre dans le cadre de la démarche qualité.

Cette recherche nous a permis de montrer l'importance du facteur humain dans l'amélioration de la qualité dans une entreprise à un modèle de gestion de culture asiatique et précisément japonais, dans un milieu d'Afrique du nord ou Algérien. Cela nous a permis de confirmer l'une de nos deux hypothèses de travail et une partie de la deuxième. Aussi, on a pu vérifier quelques théories concernant le management interculturel, notamment l'influence des cultures nationales sur le comportement des salariés, ainsi que sur le management de la qualité et sa performance. Cela était fait à partir de l'analyse de plusieurs facteurs, notamment le salaire et la satisfaction comme facteurs de motivation, impactant le comportement des employés algériens envers le modèle de gestion de ressources humaines de Toyota.

En outre, à travers cette étude nous pouvons toucher à l'importance de la prise en considération, dans le management des ressources humaines, des facteurs de contingence reliés à la culture des entreprises multinationales, dans les cas des Investissements Directes Etrangers et des déplacements vers des sociétés et des milieux différents, ainsi que la possibilité d'une meilleure application des principes de la gestion de la qualité dans ces conditions, avec un choix de destinations regroupant les facteurs de compatibilité ou de ressemblance de ces cultures.

#### **Bibliographie :**

- AFNOR, (2003), « Qualité, système de management et audit », édition AFNOR.
- Barel Y. et Fremeaux S., (2010), « Organisation du travail et démarche qualité. Le cas du secteur caisses d'un hypermarché », nouveaux comportements, nouvelle GRH, 21<sup>ème</sup> congrès AGRH, 17-19 Novembre, 2010, Rénines, Sain Malo.
- Barbier René (2012), Le management émancipant : une philosophie interculturelle du sens du travail humain, (de l'imaginaire leurrant à l'utopie créatrice).<http://195.68.195.207/webCIRPP/index.jsp>, consulté le 05/12/2012.
- Berger Catherine, (2001), « Mondialisation et espaces internationaux : Les équipages multinationaux de la marine marchande », Symposium Culture et travail, Université de Genève – 24-28 septembre.
- Besseyre Des Horts C-H et Nguyen V (2010), « satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres, une relation ambiguë », revue internationale de psychosociologie, volume xvi – n°40, hiver.

- Buchanan II B. (1974), "Building organizational commitment : the socialization of managers in work organization", *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Chanel J-M et Fournier J-L, « La théorie de management de Deming : une clé pour mettre à jour les pratiques des directeurs généraux », *The International Federation of Scholarly Associations of Management*, Paris, le 8 juillet 2010.
- Cochoy F et de Terssac G « Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective », Centre d'Étude et de Recherche Technique, Organisation, Pouvoir, Université Toulouse II/CERTOP, UMR CNRS 5044, France.
- Coulomb F., (2007), « Management des entreprises », édition Ellipses.
- Décaudin J-M et Waller S., (2006) , « La communication interne : stratégies et techniques », édition Dunod Paris.
- Deming W.E. (1991), *Hors de la crise*, Paris, Edition Economica.
- Détrie P., (2001), «Conduire une démarche qualité », édition d'Organisation.
- Dhaouadi I., El Akremi A. et Igalens J. (2008), « Une analyse critique du management par la qualité totale : implications pour la GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 67, janv-fév-mars, pp. 2-22.
- Diridollou B., (2001), «Le client au cœur de l'organisation », édition d'Organisation.
- Donnadieu G., (1997), « Du salaire à la rétribution »,3ème édition, édition Liaison.
- Drucker Peter, (1987), « Les nouvelles réalités », Paris, Ed. Dalloz.
- Emery Y. et Gonin F., (2006), «Dynamiser la gestion des ressources humaines » 2ème édition, édition. Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne.
- Gérard Gabrielle, (2010), « Le management interculturel », séminaire d'échange des pratiques, HEC Liège, Belgique.
- Gillet-Goinard M-Jean et F., (2006), «Manager la qualité pour la première fois», édition d'Organisation.
- Gogue Jean-Marie, (2006), « Qualité totale, et plus encore », Ed, l'Harmattan.
- Hofstede, G., (1980) *Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values*, Beverly Hills, Cal.: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1983a) « National cultures in four dimensions A research-based theory of cultural differences among nations » *Int. Studies of Management & Organisation*, Vol XIII, N° 1-2, pp. 46-74, M.E. Sharpe, Inc.
- Hofstede, G.,(1983b) "Dimensions of National Cultures in Fifty Countries and Three Regions," in *Expiscations in Cross-Cultural Psychology*, J B. Deregowski, S Dziurawiec, and R.C Annis, eds. Lisse, Netherlands: Swets & Zeitlinger, pp. 335-355.
- Hofstede, G., (1984), « Cultural dimensions in management and planning », *Asia Pacific Journal of Management*, 1: 81-99.
- Hofstede G. et Bond M-H, (2005), « The Confucius Connection: From Cultural Roots To Economic Growth »,
- Hofstede, G., (2007), « Asian management in the 21st century », Published online: 16 May. *Asia Pacific Journal of Management*, 24:411-420.

*Revue: Reformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale, ESC, n°13/ 2012*

- Jeffrey L., (2004), « The Toyota way: 14 management principle from the world's greatest manufacturer », Ed, McGraw-Hill.
- Ingelgård A and Norrgren F « Effects of change strategy and top-management involvement on quality of working life and economic results », site science direct 8 janvier 2001.
- d'Iribarne Philippe, (1989), « Formes nationales du lien social et fonctionnement d'entreprises, Comparaisons Internationales », 5, 37-45.
- d'Iribarne Philippe, (1998), Cultures et mondialisation, Le Seuil.
- Isis G-M, (2006), « L'implication organisationnelle des professionnels de TI », Revue française de gestion, 2006/9-10 n° 168-169.
- Leclercq G, (2010), « le management humain face à la culture qualité », 12<sup>ème</sup> université de printemps, « Audit social et culture(s) », Beyrouth & Kaslik (Liban), du 10 au 14 mai.
- Levy-Leboyer Claude, Louche C. et Rolland J-C., (2006), « RH : les apports de la psychologie du travail (1.Management des personnes) », édition d'Organisation.
- Levy-Leboyer C., (2003), « La motivation dans l'entreprise », édition d'Organisation.
- Martinez F, (2001), « Les principes généraux de la qualité », adsp n° 35 juin.
- Maugeri S., (2003), « Théories de la motivation au travail », édition Dunod.
- Mercure D., Harricane B., Seghir S., Steenhaut A., (1997), Culture et management en Algérie, ed. Anep, Alger.
- Mintzberg Henri, (1998), « Le management voyage au centre des organisations », Ed. Des organisations, Paris.
- Montserrat X., (2004), comment motiver, ed. d'Organisation.
- Ouchi W.G., (1981), Theory Z, Reading M.A, Addison-Wesley,
- Peretti Jean-Marie, (2003), Ressources humaines, édition Vuibert, 8<sup>ème</sup> édition.
- Peretti J-M, (2003), « Ressources humaines », édition Vuibert, 8<sup>ème</sup> édition.
- Plane J-M, (2003), « Management des organisations », édition Dunod.
- Plante, J. (1994). Évaluation de programme (français, anglais, espagnol), Québec, Presse de l'Université Laval.
- Porter M., (1999), « L'avantage concurrentiel », édition Dunod.
- Prajogo D.I. and Sohal A.S. « The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM », site science direct 15 Juillet 2004.
- Ramond P. (1993), « Le management opérationnel : direction et animation des équipes », édition Maxima.
- Reed R, Lemak D J and Mero NP, (2001), « Total quality management and sustainable Competitive Advantage », site science direct 10 Janvier.
- Revue : « Qualité référence », numéro N°38 octobre 2007.

- Revue interne Toyota Algérie (trois numéros) 2008,2009.
- Roussel P., (1993), « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition Economica.
- Shermerhorn J., Hunt J., Osborn R., (2006), « Comportements humains et organisation », édition ERPI.
- SIRC, (2011); Seafarer's International Research Centre, Centre de recherche international sur les gens de mer, Université de Cardiff, Royaume-Uni : [www.sirc.cf.ac.uk/i](http://www.sirc.cf.ac.uk/i), consulté le 02/03/2011.
- Site Internet : [www.Toyota.fr](http://www.Toyota.fr), [www.aljgroup.com](http://www.aljgroup.com)
- Stashevsky S and Elizur D, (2001), « The effect of quality management and participation in decision-making on individual performance », science direct 10 Janvier.
- Sousa Rui and Christopher A. Voss, (2002), « Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research », site science direct 9 Janvier.
- Sousa S and Voss C.A, « Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research », site science direct 9 janvier 2002.
- Tabarani, 1995, المعجم الأوسط، دار الحرمين
- Thévenet M., (1992), Impliquer les personnes dans l'entreprise, eds. Liaison, Paris.
- Wruck K.H. et Jensen M.C. (1994), « Science, Specific Knowledge, and Total Quality Management », Journal of Accounting and Economics, vol. 18, p. 247-287.

