

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master Professionnel en
« Management par la qualité »

**La contribution du leadership transformationnel à la mise
en place d'un system management qualité selon la norme
iso 9001 : 2015
Cas : SARL GERBIOR**

Élaboré par

CHOUTRI SOHAIB

Encadré par

Dr. DOUFFI MAROUA

Année Universitaire : 2024/2025



Résumé

Dans un environnement économique globalisé, les Systèmes de Management de la Qualité (SMQ) conformes à la norme ISO 9001 :2015 représentent un levier stratégique de performance. Cette norme accorde une place centrale à l'engagement du leadership. Ce mémoire analyse la contribution du leadership transformationnel caractérisé par l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée dans la mise en œuvre d'un SMQ au sein de l'entreprise algérienne GERBIOR.

L'étude repose sur une approche qualitative combinant des entretiens semi-directifs, une observation de terrain et une analyse documentaire. Les résultats révèlent une forte implication de la direction générale et une politique qualité participative, mais également certaines limites, notamment au niveau de la communication transversale et du relais managérial.

L'analyse montre que le leadership transformationnel favorise l'adhésion aux objectifs qualité, à condition qu'il soit soutenu par une culture organisationnelle responsabilisante. Ce travail apporte un éclairage sur les dynamiques humaines des SMQ et propose des recommandations pour renforcer ce style de leadership dans les organisations certifiées.

Mots-clés : Leadership transformationnel, SMQ, qualité, ISO 9001 :2015, engagement managérial, GERBIOR.

Abstract

In a globalized economic context, Quality Management Systems (QMS) compliant with the ISO 9001 :2015 standard are a strategic lever for performance. This standard places strong emphasis on leadership commitment. This dissertation examines the contribution of transformational leadership characterized by idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration to the implementation of a QMS within the Algerian company GERBIOR.

The study is based on a qualitative approach combining semi-structured interviews, field observation, and document analysis. The results reveal strong top management involvement and a participatory quality policy, but also highlight certain limitations, such as weak cross-functional communication and inconsistent leadership dissemination at the middle management level.

The findings show that transformational leadership supports adherence to quality objectives, provided it is backed by an empowering organizational culture. This work offers insights into the human dynamics of QMS and provides recommendations to strengthen this leadership style in certified organizations.

Keywords : Transformational Leadership, QMS, Quality, ISO 9001 :2015, Managerial Commitment, GERBIOR.

ملخص

في سياق اقتصادي عالمي، تمثل أنظمة إدارة الجودة (SMQ) المتوافقة مع معيار ISO 9001:2015 رافعة استراتيجية لتحسين الأداء. يركز هذا المعيار بشكل كبير على التزام القيادة. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة القيادة التحويلية، التي تتميز بالتأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتنشيط الفكري، والاعتبار الفردي، في تنفيذ نظام إدارة الجودة داخل الشركة الجزائرية جريبور. (GERBIOR)

تعتمد الدراسة على منهج نوعي يجمع بين المقابلات شبه الموجهة، والملاحظة الميدانية، والتحليل الوثائقي. وتُظهر النتائج مشاركة قوية للإدارة العليا وسياسة جودة تشاركية، لكنها تكشف أيضًا عن بعض التحديات، مثل ضعف التواصل الأفقي وعدم اتساق تطبيق هذا النمط القيادي في مستوى الإدارة الوسطى.

تُظهر التحليلات أن القيادة التحويلية تعزز الالتزام بأهداف الجودة، بشرط أن تدعمها ثقافة تنظيمية تمكينية. وتقدم هذه الدراسة توصيات لتعزيز هذا النمط القيادي داخل المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، نظام إدارة الجودة، الجودة، ISO 9001:2015، الالتزام الإداري، جريبور.

Remerciement

Avant tout, je rends grâce à Dieu pour m'avoir accordé la force, la détermination et le courage nécessaires à l'accomplissement de ce travail.

Je souhaite ensuite adresser mes plus sincères remerciements à ma superviseure, Mme Maroua DOUFFI, dont l'accompagnement exemplaire a grandement facilité la réalisation de ce projet. Son soutien indéfectible, ses précieux conseils et sa disponibilité ont été des atouts majeurs dans cette entreprise. Merci infiniment pour votre patience et votre engagement.

Ma reconnaissance va également aux responsables de stage de l'entreprise GERBIOR, qui m'ont accueilli chaleureusement et m'ont offert un encadrement de qualité. Leurs partages d'expérience, leurs conseils avisés et leurs remarques constructives ont contribué à mon enrichissement professionnel et personnel. Chaque échange a été une opportunité d'apprentissage et d'amélioration, et je leur suis profondément reconnaissant.

Je ne saurais oublier de rendre hommage à mes parents et à ma famille, mes sœurs et mes frères, qui ont été un pilier inébranlable tout au long de ce cheminement. Leurs encouragements et leur soutien inconditionnel m'ont donné la force de surmonter les défis et de rester motivé.


Enfin, un remerciement tout particulier à mes amis et camarades, avec qui j'ai partagé deux années mémorables. Les moments de joie, les discussions enrichissantes et les souvenirs impérissables que nous avons créés ensemble resteront gravés dans mon cœur. Votre présence a rendu cette expérience encore plus belle.

CHOUTRI SOHAIB

Table des matières

Résumé	II
Abstract	III
ملخص	IV
Remerciement	V
La liste des tableaux	IX
La liste des figures	X
Liste des abréviations	XI
Liste des annexes	XII
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	4
Section 01 : Revue de littérature	5
1. Les études antérieures	5
1.1. La mise en place d'un SMQ selon ISO 9001 :2015	5
1.2. Le leadership transformationnel : fondements, effets organisationnels et enjeux de contextualisation	8
1.3. La contribution du leadership transformationnel à la mise en œuvre du SMQ selon ISO 9001 :2015 : analyses croisées	10
2. Positionnement de la recherche	12
Section 02 : Le cadre conceptuel	14
1. Concepts de qualité et SMQ	14
1.1. La qualité	14
1.2. Le système de management qualité (SMQ)	15
1.2.1. Mécanisme opérationnel : le cycle PDCA	16
1.2.2. Historique et évolution des normes ISO 9001	17
1.2.3. Les 7 principes du management de la qualité (ISO 9001 :2015)	17
1.2.4. Avantages de la mise en place d'un SMQ	18
1.2.5. Défis et limites du SMQ	19
2. Le leadership	20
2.1. Définition et enjeux du leadership	20
2.2. Styles de leadership et impacts sur le SMQ	21
2.2.1. Styles orientés résultats	21
2.2.2. Styles collaboratifs	21
2.3. Rôles et compétences différenciantes	23
2.4. Le leadership transformationnel : définitions et dimensions	24
2.4.1. Concept du leadership transformationnel	24

2.4.2.	Les différentes théories du leadership transformationnel	25
2.5.	Les avantages, les limites du leadership transformationnel	26
2.5.1.	Avantages du leadership transformationnel :	26
2.5.2.	Les limites du leadership transformationnel	27
3.	Relations entre leadership transformationnel et SMQ	27
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL.....		30
Section 1 : Méthodologie de recherche		31
1.	L'approche méthodologique.....	31
1.1.	Raisonnement de la recherche	33
2.	Les outils de collecte de données.....	33
2.1.	La documentation	33
2.2.	L'observation	34
2.3.	L'entretien	35
2.3.1.	L'entretien semi-directif.....	35
2.3.2.	Le guide d'entretien.....	36
Section 2 : Cadre organisationnel de GERBIOR		38
1.	Présentation générale de Gerbior	38
1.1.	Présentation de l'entreprise.....	38
1.2.	Historique de Gerbior : une croissance marquée par l'innovation et l'excellence	39
1.3.	Fiche d'identité de Gerbior	39
2.	Activités, missions et vision et structure organisationnelle	40
2.1.	Orientations stratégiques	40
2.2.	Engagement dans la démarche qualité.....	41
2.3.	Les missions de GERBIOR.....	41
2.4.	Les visions de GERBIOR	42
2.5.	Gamme de produits	42
2.6.	Structure organisationnelle	44
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION		47
Section 1 : Analyse des résultats		48
1.	Modalités d'analyse.....	48
2.	Interprétation et analyse des résultats	50
2.1.	Entretien	50
2.2.	OBSERVATION	52
2.3.	Documentation	54
3.	Analyse générale des résultats.....	56
Section 2 : discussion des résultats		57



1. Analyse générale des résultats et discussion croisée avec la littérature.....	57
CONCLUSION GENERALE	59
Bibliographies.....	62
Bibliographie	63
ANNEXES	68
Axe 2: Leadership et engagement (ISO 9001 :2015 – ch 5.1)	72
Axe 3 : Politique qualité (ISO 9001 :2015 – ch 5.2)	73
Axe 4 : Rôles, responsabilités et autorités (ISO 9001:2015 – ch 5.3)	73

La liste des tableaux

Tableau 1: Les styles de leadership et leurs effets sur le SMQ	23
Tableau 2: Typologie des profils de leadership et leurs contributions au SMQ	24
Tableau 3: Mécanismes d'action des 4 dimensions du leadership transformationnel sur le SMQ	28
Tableau 4: les documents fournis par l'entreprise.....	34
Tableau 5: Personnes interrogées	36
Tableau 6: Les grands changements dans l'entreprise GERBIOR	39
Tableau 7: Fiche d'identité de l'entreprise GERBIOR.....	40
Tableau 8: Gamme des produits GERBIOR.....	43
Tableau 9: Exemples de codage.....	49

La liste des figures

Figure 1: Intégration du cycle PDCA dans le SMQ selon l'ISO 9001 :2015	16
Figure 2: La démarche qualitative.....	32
Figure 3: la marque EXTRA.....	44
Figure 4: la marque LELLA	44
Figure 5: organigramme de l'entreprise GERBIOR.....	45



Liste des abréviations

SMQ : Système de Management de la Qualité

ISO: International Organization for Standardization

PDCA: Plan-Do-Check-Act

DG: Directeur Général

HACCP: Hazard Analysis Critical Control Point

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

ENSM : École Nationale Supérieure de Management

PFE : Projet de Fin d'Études

IFS : International Featured Standards

FRLT : Full Range Leadership Theory

QSE : Qualité, Sécurité, Environnement



Liste des annexes

Annexes A : politique qualité de GERBIOR

Annexes B : ANALYSE SWOT GERBIOR

Annexes C : FICHE DE POSTE

Annexes D : Guide d'entretien

Annexes E : Grille de codage thématique des entretiens

Annexes F : Les sept principes de management de la qualité

INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement économique de plus en plus instable, mondialisé et concurrentiel, les organisations sont confrontées à des exigences croissantes en matière de qualité, d'efficacité et d'adaptabilité. Face à ces défis, la mise en place de Systèmes de Management de la Qualité (SMQ) constitue un levier stratégique essentiel pour structurer les processus, améliorer la performance globale et garantir la satisfaction des parties prenantes (Goetsch & Davis, 2016). La norme ISO 9001:2015, qui constitue aujourd'hui la référence internationale en matière de management de la qualité, repose sur plusieurs principes fondamentaux, parmi lesquels l'engagement de la direction est placé au cœur du dispositif normatif (ISO, 2015).

Le chapitre 5 de cette norme, intitulé *Leadership*, insiste notamment sur la nécessité d'une implication directe de la direction générale dans la définition de la politique qualité, la cohérence des objectifs, l'attribution des rôles et l'animation des processus internes. De plus en plus d'études montrent que la conformité technique aux exigences normatives ne suffit pas à assurer l'efficacité d'un SMQ. C'est l'engagement managérial et plus précisément le style de leadership adopté qui constitue un facteur critique de succès (Sousa & Voss, 2008 ; Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013).

Parmi les styles de leadership identifiés, le leadership transformationnel, développé par Bass & Avolio (1994), apparaît comme particulièrement pertinent pour accompagner les changements organisationnels et ancrer une véritable culture qualité. Ce style repose sur quatre dimensions clés : l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée. Il favorise la mobilisation des équipes, l'adhésion aux objectifs stratégiques et l'intégration durable des valeurs qualité au sein des pratiques quotidiennes (Bass & Riggio, 2006 ; García-Morales et al., 2012). Des recherches empiriques récentes confirment cette corrélation entre leadership transformationnel et performance des SMQ (Alolayyan et al., 2021 ; Sadikoglu & Zehir, 2019 ; Bahri & Bellouma, 2020).

C'est à partir de ce double constat normatif et managérial que s'inscrit la présente étude. Sur le plan personnel, le choix de ce sujet découle d'un intérêt pour les dynamiques humaines à l'intérieur des systèmes normalisés, et d'une expérience professionnelle ayant montré que la réussite d'un SMQ repose moins sur la documentation que sur le facteur humain. Sur le plan scientifique, ce travail se situe à l'intersection entre la gestion de la qualité, la gouvernance managériale et la psychologie organisationnelle. Il ambitionne de

contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes d'influence du leadership transformationnel dans les démarches qualité, en particulier dans les contextes organisationnels algériens.

La problématique centrale de notre recherche est donc la suivante :
Comment le leadership transformationnel contribue-t-il à la mise en place d'un Système de Management de la Qualité conforme à la norme ISO 9001 :2015 au sein de l'entreprise GERBIOR ?

Pour y répondre, nous avons adopté une démarche qualitative, fondée sur une étude de cas exploratoire menée au sein de l'entreprise GERBIOR, intégrant des entretiens semi-directifs, des observations de terrain et une analyse documentaire. L'objectif est d'évaluer comment les dimensions du leadership transformationnel se manifestent dans la pratique, en lien avec les exigences du chapitre 5 de la norme, et dans quelle mesure elles contribuent à la performance et à la pérennité du SMQ.

Ce mémoire s'articule autour de trois grandes parties :

- La première partie est consacrée au cadre conceptuel, définissant les fondements du SMQ, les exigences de la norme ISO 9001 :2015 et les caractéristiques du leadership transformationnel ;
- La deuxième partie est dédiée à la méthodologie d'enquête et à la présentation de l'entreprise GERBIOR ;
- La troisième et dernière partie expose les résultats de l'analyse, leur discussion au regard des travaux existants, ainsi que des recommandations concrètes pour renforcer le rôle du leadership dans le déploiement du SMQ.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

La mise en œuvre efficace d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) conforme à la norme ISO 9001:2015 nécessite une articulation harmonieuse entre les exigences formelles du référentiel et les facteurs humains déterminants. Ce chapitre a pour objectif d'établir les fondements théoriques permettant d'appréhender cette dualité.

Il se compose de deux sections principales. La première section examine les concepts fondamentaux à travers une revue de littérature approfondie, couvrant : les approches modernes de la qualité, les systèmes de management, les exigences ISO 9001:2015 et les théories du leadership. Cette analyse vise à mettre en évidence les principaux apports théoriques des auteurs dans ces domaines. La seconde section propose un cadre conceptuel mettant en lumière les interactions entre le leadership transformationnel et les composantes clés du SMQ, tout en établissant les bases de notre démarche analytique.

Section 01 : Revue de littérature

De nombreuses études académiques ont analysé sous différents angles la contribution du leadership transformationnel à l'implémentation des systèmes de management de la qualité (SMQ) conformes à la norme ISO 9001. Notre revue de littérature s'appuie sur une sélection rigoureuse des travaux les plus pertinents dans ce domaine, identifiés à travers une analyse systématique de la documentation scientifique disponible.

1. Les études antérieures

1.1. La mise en place d'un SMQ selon ISO 9001 :2015

L'implémentation d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) conforme à la norme ISO 9001 :2015 constitue une démarche stratégique essentielle pour les organisations soucieuses d'améliorer leur performance, de maîtriser leurs processus et de répondre aux exigences croissantes de leurs parties prenantes. Cette norme, adoptée à l'échelle mondiale, propose une structure basée sur le cycle PDCA, l'approche processus et la gestion des risques, tout en mettant l'accent sur le leadership et l'implication du personnel. Plusieurs recherches récentes se sont intéressées à ses effets, ses conditions de réussite et ses limites, dans des contextes sectoriels et géographiques variés.

Une méta-analyse conduite par Heras-Saizarbitoria et Boiral (2018), intégrant près d'une centaine d'études empiriques, conclut que la mise en œuvre d'un SMQ selon ISO 9001 ne garantit pas automatiquement une amélioration de la performance organisationnelle. Les auteurs insistent sur le rôle crucial des facteurs contextuels, notamment la taille de l'organisation, la culture d'entreprise, le niveau de maturité managériale, et surtout l'implication réelle de la direction. Leur travail souligne aussi que les certifications à visée purement commerciale ou symbolique échouent souvent à produire des effets durables, contrairement aux approches intégrées et participatives.

Cette réflexion est corroborée par Psomas et Antony (2020), qui ont mené une enquête auprès de 120 entreprises industrielles en Grèce. Leur étude met en évidence que les facteurs critiques de succès dans la mise en œuvre du SMQ incluent la formation continue des employés, l'implication transversale dans les démarches qualité, ainsi que la présence d'indicateurs clairs pour le suivi des performances. Les résultats montrent également que la norme est souvent mieux acceptée dans les entreprises ayant une tradition de gestion par la qualité, contrairement à celles qui perçoivent la certification comme une simple formalité administrative.

Dans une autre perspective, Tarí, Heras-Saizarbitoria et Dick (2020) se sont intéressés au cas du secteur éducatif, en étudiant quarante établissements universitaires espagnols et britanniques. Les auteurs constatent que l'application des exigences de la norme ISO 9001 dans ce secteur génère des bénéfices clairs en matière de transparence des processus, d'amélioration des services aux étudiants et de responsabilisation des acteurs. Cependant, ils signalent également que les établissements qui abordent la norme de manière technocratique, sans adaptation aux spécificités pédagogiques, rencontrent une forte résistance des enseignants et des administrateurs.

Benavides et al. (2021), à travers une étude longitudinale menée dans plusieurs entreprises d'Amérique latine, insistent quant à eux sur le rôle du changement culturel dans la réussite du SMQ. Selon eux, la norme ISO 9001 agit comme un levier de transformation lorsqu'elle est utilisée pour renforcer une culture de responsabilisation, d'écoute et de collaboration. À l'inverse, son application rigide ou superficielle peut générer une surcharge bureaucratique contre-productive. Leurs résultats illustrent l'importance d'un pilotage du changement articulé autour de la communication interne, de la formation et de l'exemplarité du leadership.

De leur côté, Bounabat et Chafik (2019), dans un contexte maghrébin, ont analysé la dynamique de mise en œuvre du SMQ dans les PME marocaines. Leur étude qualitative met en lumière des leviers spécifiques à ces structures, notamment l'importance de l'accompagnement externe, la proximité du management avec les équipes, et la flexibilité organisationnelle. Toutefois, les auteurs relèvent également des freins récurrents comme l'instabilité des ressources humaines, la faiblesse des systèmes d'information et la méconnaissance des bénéfices à long terme de la démarche qualité.

Une autre recherche notable, menée par Iñaki et al. (2022) en Espagne, explore la manière dont la norme ISO 9001 est intégrée dans les systèmes de gestion stratégiques. Leur enquête auprès de 180 entreprises montre que les organisations qui alignent leur SMQ avec leurs orientations stratégiques (RSE, innovation, développement durable) enregistrent de meilleures performances globales et un meilleur engagement des collaborateurs. Cette approche intégrée permet, selon les auteurs, de dépasser la simple conformité documentaire pour inscrire la qualité dans une logique d'amélioration continue transversale.

Enfin, une contribution importante de Martínez-Costa et al. (2023) met en avant l'idée que la norme ISO 9001 est un outil de dialogue entre les niveaux opérationnel et stratégique de l'organisation. En analysant des cas d'entreprises certifiées dans le secteur logistique, les auteurs montrent comment la norme peut devenir un vecteur de coordination, de capitalisation des savoirs et de standardisation intelligente. Toutefois, cette valeur ajoutée ne se manifeste que lorsque le système qualité est porté par une vision claire, une gouvernance mobilisatrice et des processus dynamiques adaptés à l'environnement externe.

Ainsi, la littérature récente converge vers une même conclusion : la norme ISO 9001 :2015 représente une opportunité de transformation pour les organisations, à condition qu'elle soit mise en œuvre de manière sincère, contextualisée et participative. Loin d'être un outil figé, elle constitue un cadre évolutif capable d'accompagner les organisations dans leurs démarches d'amélioration continue, de performance globale et de durabilité. Sa réussite repose fondamentalement sur l'engagement du top management, la mobilisation du personnel, l'adaptation au contexte local, et une volonté d'apprendre en permanence à partir des retours d'expérience internes et externes.

1.2. Le leadership transformationnel : fondements, effets organisationnels et enjeux de contextualisation

Le concept de leadership transformationnel, introduit par Burns (1978) puis approfondi par Bass (1985), demeure au cœur des débats contemporains sur l'efficacité managériale. Ce type de leadership se caractérise par la capacité du leader à stimuler, inspirer et élever ses collaborateurs au-delà de leurs intérêts personnels pour atteindre des objectifs collectifs ambitieux. Dans les contextes organisationnels actuels marqués par l'incertitude, la complexité et l'innovation permanente, plusieurs études récentes ont démontré l'efficacité du leadership transformationnel comme levier de mobilisation, de performance et de changement.

Une des contributions majeures dans ce champ est celle de Hoch et al. (2018), qui ont réalisé une méta-analyse comparative de plusieurs styles de leadership sur la base de 200 études empiriques. Leurs résultats confirment que le leadership transformationnel a un effet plus durable et plus significatif sur la performance collective et la satisfaction au travail que d'autres styles comme le leadership transactionnel ou autoritaire. Ce style se distingue notamment par sa capacité à favoriser un climat de confiance, une autonomie accrue des collaborateurs et une culture de l'apprentissage continu.

Dans une étude empirique menée dans des entreprises technologiques espagnoles, Garcia-Morales et al. (2019) ont montré que le leadership transformationnel constitue un catalyseur de l'innovation organisationnelle. À partir de données recueillies par questionnaires structurés et analyses de régression, ils établissent que ce style de leadership améliore la capacité d'adaptation des équipes en situation de changement technologique, en renforçant la vision partagée, l'initiative individuelle et la tolérance à l'erreur. Ils insistent sur l'importance de la stimulation intellectuelle, un des piliers du leadership transformationnel, comme moteur de créativité et d'amélioration continue.

Dans un autre contexte, celui des soins infirmiers, Breevaart et Bakker (2018) ont étudié les effets du leadership transformationnel au quotidien. Leur étude longitudinale montre que les comportements transformationnels observés chaque jour chez les cadres de santé (encouragement, reconnaissance, vision) influencent positivement l'engagement, la motivation et la satisfaction des équipes. Ces résultats mettent en lumière le caractère dynamique et situationnel du leadership, qui ne repose pas uniquement sur les grandes décisions stratégiques, mais aussi sur les interactions quotidiennes et la qualité de la relation leader-subordonné.

Plus récemment, Lee et Yang (2021) ont conduit une étude dans des universités coréennes, visant à comprendre l'effet du leadership transformationnel sur le bien-être des enseignants du supérieur. Leurs analyses démontrent que les leaders transformationnels réduisent le stress professionnel, favorisent un climat d'écoute et renforcent le sentiment d'appartenance. Cette perspective humaniste du leadership rejoint les recherches de Nielsen et al. (2020), qui relie directement ce style de leadership au développement de la santé psychologique au travail, en particulier dans les environnements institutionnels où les tensions et les incertitudes sont fréquentes.

Cependant, certaines études soulignent les limites du leadership transformationnel, notamment en termes de contextualisation culturelle. Yang et al. (2022), dans une recherche comparative menée en Asie du Sud-Est, démontrent que le degré d'acceptabilité et d'efficacité de ce style varie fortement selon les cultures organisationnelles et nationales. Dans les environnements fortement hiérarchisés, par exemple, un leadership transformationnel trop horizontal ou participatif peut être perçu comme un signe de faiblesse ou créer des tensions avec les pratiques managériales locales. Cette dimension culturelle appelle donc une adaptation fine du style de leadership aux attentes et aux normes sociales du milieu d'exercice.

Une autre critique soulevée par Tourigny et al. (2020) concerne le risque d'épuisement professionnel chez les leaders transformationnels eux-mêmes. Leur étude auprès de cadres d'entreprise au Canada montre que le niveau d'exigence émotionnelle imposé par ce style peut, en l'absence de soutien organisationnel, entraîner une surcharge affective et un déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Cela rappelle que l'efficacité du leadership transformationnel repose non seulement sur les qualités personnelles du leader, mais aussi sur un environnement institutionnel propice à sa mise en œuvre.

Enfin, l'étude de Elrehail (2018), dans le secteur de l'enseignement supérieur aux Émirats arabes unis, met en évidence l'interaction entre leadership transformationnel et culture organisationnelle dans la construction de l'agilité stratégique. En analysant les liens entre la vision partagée, la stimulation intellectuelle et la prise de décision rapide, l'auteur conclut que ce style de leadership favorise une capacité d'adaptation accrue face aux changements du marché, à condition d'être soutenu par une culture organisationnelle ouverte et apprenante.

Dans l'ensemble, la littérature récente converge vers l'idée que le leadership transformationnel est un facteur clé de la réussite organisationnelle dans des environnements en mutation. Sa force réside dans sa capacité à créer du sens, à mobiliser l'intelligence

collective et à générer de l'engagement à long terme. Toutefois, son efficacité dépend fortement du contexte culturel, sectoriel et organisationnel dans lequel il s'inscrit, ainsi que du soutien institutionnel mis en place pour le renforcer et le pérenniser.

1.3. La contribution du leadership transformationnel à la mise en œuvre du SMQ selon ISO 9001 :2015 : analyses croisées

La convergence entre les exigences d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) selon ISO 9001 :2015 et les caractéristiques du leadership transformationnel a suscité un intérêt croissant dans la littérature récente. Cette articulation repose sur l'idée que la réussite de la mise en œuvre d'un SMQ ne dépend pas uniquement de la conformité documentaire aux exigences normatives, mais avant tout d'un engagement managérial fort, d'une culture organisationnelle mobilisée, et d'un leadership capable de stimuler l'appropriation collective des processus qualité. Dans ce contexte, plusieurs recherches empiriques ont analysé le rôle du leadership transformationnel comme facteur clé de succès du déploiement d'un SMQ, en mettant en évidence des mécanismes d'influence directs et indirects.

Une des études de référence dans ce domaine est celle menée par Alolayyan et al. (2021) dans des hôpitaux jordaniens certifiés ISO 9001. Les auteurs ont démontré, à travers une analyse quantitative multivariée, que les leaders transformationnels facilitent la compréhension et l'appropriation des exigences normatives par leurs équipes. Leur capacité à exprimer une vision claire, à stimuler l'intelligence collective et à reconnaître les efforts individuels contribue à créer un climat favorable à l'adhésion aux principes du SMQ, en particulier dans des contextes à forte technicité et charge émotionnelle. L'étude met également en évidence que ce style de leadership améliore la perception de la qualité perçue par les patients et les usagers, ce qui confère à la norme une dimension stratégique renforcée.

Dans une autre perspective, Bahri et Bellouma (2020) ont analysé le lien entre leadership transformationnel et efficacité du SMQ dans le contexte industriel tunisien. Leur enquête par questionnaire auprès de 52 entreprises certifiées ISO 9001 a montré que les organisations dont les dirigeants adoptent un style transformationnel atteignent plus rapidement les objectifs qualité, avec une plus grande mobilisation du personnel lors des audits internes et externes. Les auteurs insistent sur la fonction « catalytique » du leadership transformationnel : il transforme les résistances au changement en opportunités d'apprentissage, tout en assurant une cohérence entre la stratégie qualité, les pratiques managériales et les attentes des collaborateurs.

Une autre étude notable, menée par Sadikoglu et Zehir (2019) en Turquie, souligne que l'absence de leadership transformationnel constitue un obstacle majeur à l'implémentation efficace du SMQ. À travers l'analyse de 203 PME industrielles, ils démontrent que les échecs dans le déploiement de la norme sont souvent dus à une faible implication du top management, un manque de communication interne, et une absence de culture d'amélioration continue. Leur modèle propose une lecture intégrée où les comportements transformationnels des dirigeants – notamment l'exemplarité, la stimulation intellectuelle et l'attention individualisée – jouent un rôle de médiation entre les pratiques qualité (revues de direction, maîtrise documentaire, indicateurs) et la performance globale de l'entreprise.

Dans le secteur public algérien, Mazouz, Bensaid et Touati (2024) ont exploré l'effet du leadership transformationnel sur la durabilité de la certification ISO 9001 dans des administrations publiques. Leur recherche, fondée sur des entretiens semi-directifs et une analyse thématique, montre que les directeurs qui incarnent les valeurs du leadership transformationnel parviennent à dépasser les inerties bureaucratiques traditionnelles en instaurant une dynamique d'amélioration continue partagée. Les collaborateurs témoignent d'un plus grand sentiment de reconnaissance, d'une meilleure clarté des objectifs qualité, et d'une participation plus active aux comités qualité. Ce type de leadership permet également de mieux gérer les tensions entre les exigences normatives et les réalités administratives souvent contraignantes.

Par ailleurs, dans une étude comparative réalisée dans le secteur agroalimentaire mexicain, Cruz-Ros et al. (2023) ont montré que le leadership transformationnel influence positivement la capacité d'apprentissage organisationnel dans le cadre du SMQ. Leur analyse, basée sur la méthode des équations structurelles, révèle que les leaders transformationnels renforcent la capitalisation des non-conformités, la réactivité face aux écarts et la valorisation des suggestions d'amélioration. Ces éléments sont considérés comme essentiels dans la logique de révision systémique portée par la norme ISO 9001 :2015.

Le lien entre leadership et qualité est également abordé par Sousa et Voss (2022), qui soutiennent que l'internalisation des principes du SMQ ne peut se faire sans un leadership transformateur qui dépasse la simple conformité procédurale. Selon eux, l'impact du leadership transformationnel se traduit par une meilleure résilience organisationnelle face aux audits, une intégration plus rapide des exigences nouvelles (comme la gestion des

risques ou le contexte de l'organisme), et une capacité à faire de la norme un levier d'innovation managériale.

Enfin, une étude récente de Deng et al. (2023), portant sur des entreprises chinoises certifiées ISO 9001, explore les effets combinés du leadership transformationnel et de l'engagement des employés sur la performance du SMQ. Les résultats indiquent que l'efficacité du système qualité dépend non seulement de la posture du leader, mais aussi de sa capacité à impliquer les collaborateurs dans la co-construction des objectifs qualité. L'engagement émotionnel des employés apparaît comme un facteur de médiation entre les valeurs portées par le leader et l'ancrage du SMQ dans les pratiques quotidiennes.

Ainsi, la littérature actuelle confirme que le leadership transformationnel joue un rôle central dans la réussite de la mise en œuvre de la norme ISO 9001 :2015. En incarnant les valeurs d'inspiration, d'innovation, d'écoute et de reconnaissance, les leaders transformationnels facilitent l'intégration des exigences normatives dans la culture organisationnelle, favorisent la mobilisation durable des acteurs internes, et permettent de transformer les démarches qualité en véritables projets d'amélioration continue à haute valeur ajoutée. Cette synergie entre leadership et qualité constitue un levier stratégique incontournable pour les organisations qui souhaitent inscrire la norme ISO 9001 dans une logique de performance globale, d'innovation durable et d'engagement collectif.

2. Positionnement de la recherche

La littérature récente confirme que la mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) selon la norme ISO 9001 :2015 ne peut se limiter à la conformité procédurale. Elle exige, au contraire, un engagement stratégique de la direction, une culture organisationnelle alignée et une capacité à mobiliser les acteurs autour d'une vision partagée. Plusieurs études, notamment celles de Heras-Saizarbitoria et Boiral (2018), Psomas et Antony (2020), ou encore Benavides et al. (2021), insistent sur le rôle déterminant du top management dans la réussite ou l'échec du SMQ.

Parallèlement, la recherche en management a mis en évidence les effets positifs du leadership transformationnel sur l'engagement, l'innovation et la performance organisationnelle (Hoch et al., 2018 ; Garcia-Morales et al., 2019). Ces deux champs de recherche convergent vers une idée qui exprime que le leadership transformationnel joue un

rôle essentiel pour réussir la mise en place d'un système de management de la qualité et assurer sa continuité dans le temps.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente étude, en adoptant un positionnement à la fois exploratoire et empirique, centré sur l'analyse approfondie d'une étude de cas réelle : celle de l'entreprise algérienne GERBIOR. Si de nombreux travaux ont porté sur le lien entre leadership et SMQ dans des contextes industriels européens, asiatiques ou latino-américains, peu de recherches ont été menées dans le contexte maghrébin, et encore moins en se basant sur une approche qualitative intégrée. Notre démarche vise donc à combler une double lacune : d'une part, en contextualisant le leadership transformationnel dans un environnement organisationnel algérien ; d'autre part, en examinant de manière fine comment ce style de leadership se manifeste dans l'application concrète des exigences du chapitre 5 de la norme ISO 9001 :2015.

Cette recherche se situe donc à l'intersection entre les études sur la gouvernance managériale des systèmes qualité et celles sur l'influence du leadership transformationnel dans les processus de changement organisationnel. Elle ne vise pas à généraliser des résultats, mais à proposer une analyse en profondeur d'un cas réel, mettant en lumière les leviers, les limites et les conditions d'efficacité du leadership transformationnel dans l'opérationnalisation d'un SMQ. Ce positionnement original permet de contribuer à la fois à l'enrichissement du corpus théorique, en contextualisant les modèles existants, et à la pratique managériale, en formulant des recommandations concrètes adaptées aux réalités organisationnelles observées chez GERBIOR.

Section 02 : Le cadre conceptuel

Cette section présente les fondements conceptuels de la recherche, structurés autour des notions clés de qualité, de système de management de la qualité (SMQ), de normes ISO et de leadership. En précisant ces concepts et leurs interrelations, elle éclaire leur rôle dans la performance organisationnelle. Ce cadre théorique constitue également une grille d'analyse essentielle pour l'étude empirique qui suivra.

1. Concepts de qualité et SMQ

1.1. La qualité

La qualité désigne les caractéristiques d'un produit/service répondant aux exigences client. Elle sert de pierre angulaire aux stratégies organisationnelles, offrant aux entreprises un avantage compétitif tout en optimisant leurs ressources. Son implémentation génère des gains d'efficacité par l'identification et la réduction de coûts fréquemment occultés mais substantiels.

Selon la norme ISO 9000, la qualité se définit comme : "l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à répondre à des exigences". Il convient de préciser que ces exigences englobent tant les attentes formellement exprimées que celles implicites.

- **Pour E. Deming**, la qualité signifie "faire bien du premier coup et tout le temps", ce qui implique nécessairement l'utilisation de méthodes statistiques pour contrôler, garantir et précisément définir la qualité, ainsi que pour identifier les causes de non-qualité. Dans sa théorie des 14 points pour une gestion efficace de la qualité, Deming affirme que "la qualité est la formation, la formation et la formation", soulignant ainsi l'importance cruciale de la formation pour permettre à chaque individu de maîtriser ses tâches dans une approche processus. Pour atteindre cet objectif, il a développé le célèbre outil de la "Roue d'amélioration continue", également connu sous les noms de "Roue de Deming" ou "Cycle PDCA". Ce modèle propose une démarche cyclique d'amélioration permanente de la qualité en quatre étapes : "planifier, réaliser, vérifier, agir" (Plan, Do, Check, Act). (BEDAIDA, 2024)
- **Pour Philip B. Crosby**, la qualité est gratuite dans la mesure où un travail bien fait dès l'origine élimine les défauts et les pertes, ce qui a donné naissance au concept de

"zéro défaut". Il en découle que le coût réel de la qualité correspond à la somme du coût de la non-qualité et du coût de prévention. Par conséquent, l'amélioration qualitative passe essentiellement par la prévention systématique des défauts et des erreurs. (BEDAIDA, 2024)

Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes :

- **La qualité externe** se définit comme l'adéquation parfaite d'un produit ou service aux besoins et attentes des clients. Selon Hamrouni et Jlassi (2019), de nombreuses entreprises voient leur part de marché diminuer lorsqu'elles ne parviennent pas à répondre efficacement aux exigences client, soulignant ainsi l'importance cruciale de cette dimension.
- **La qualité interne**, quant à elle, concerne la maîtrise et l'optimisation des processus opérationnels de l'entreprise. Comme le notent Hamrouni et Jlassi (2019), ses bénéficiaires sont multiples : direction, employés, actionnaires et, in fine, les clients eux-mêmes. Cette dimension apparaît comme un prérequis indispensable, car il est impossible d'assurer une qualité externe satisfaisante sans une solide qualité interne.
- **Qualité perçue vs qualité réelle** : Selon Parasuraman et al. (1988) et le modèle SERVQUAL, la qualité perçue correspond à l'écart entre les attentes des clients et leur perception du service reçu. Cette distinction est essentielle dans les démarches qualité centrées client.

Dans le secteur agroalimentaire, la qualité ne se limite pas à la satisfaction client mais concerne aussi la sécurité sanitaire. Des normes telles que ISO 22000, HACCP ou IFS jouent un rôle critique dans la prévention des risques alimentaires et dans l'accès aux marchés internationaux.

1.2. Le système de management qualité (SMQ)

Selon BEDAIDA (2024), un système de management de la qualité (SMQ) représente un ensemble coordonné d'activités permettant à une organisation de formuler, déployer et réévaluer sa politique et ses objectifs qualité, en parfaite adéquation avec sa stratégie globale. Le SMQ repose sur des processus interdépendants mobilisant des ressources pour atteindre des objectifs définis. Ce dispositif managérial permet de piloter l'ensemble des processus, leurs interactions mutuelles et les ressources requises pour l'atteinte des objectifs définis.

Hamrouni & Jlassi (2019) précisent quant à eux qu'un système de management de la qualité (SMQ) intègre la totalité des activités par lesquelles l'organisation identifie ses objectifs, détermine les processus nécessaires et alloue les ressources appropriées pour obtenir les résultats attendus. Ces différents éléments interagissent de manière synergique pour créer de la valeur et produire des résultats satisfaisants pour l'ensemble des parties prenantes.

Selon la norme ISO 9000 : 2015, le SMQ est défini comme suit :

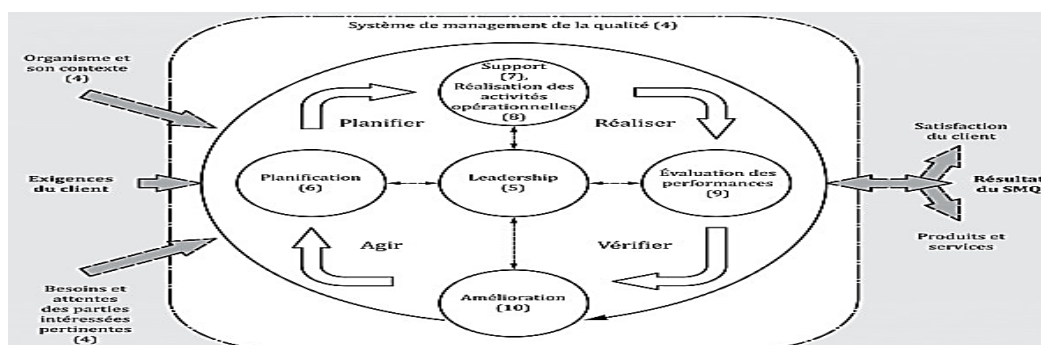
- Un Système de Management de la Qualité (SMQ) englobe les activités par lesquelles l'organisation identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour atteindre les résultats attendus.
- Le SMQ administre les processus, leurs interactions et les ressources indispensables pour créer de la valeur et atteindre les résultats souhaités pour les parties prenantes concernées.
- Il permet également à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en prenant en compte les implications de leurs décisions à court et à long terme.
- En outre, un SMQ fournit les moyens d'identifier les actions nécessaires pour gérer les conséquences prévues et imprévues dans la réalisation des produits et services.

(BEDAIDA, 2024)

1.2.1. Mécanisme opérationnel : le cycle PDCA

Le SMQ s'appuie fondamentalement sur la démarche PDCA (Plan-Do-Check-Act), un outil d'amélioration continue au cœur de l'ISO 9001 :2015. Comme le détaille la Figure 3, ce cycle itératif structure l'ensemble des exigences normatives :

Figure 1: Intégration du cycle PDCA dans le SMQ selon l'ISO 9001 :2015



Source : (La norme ISO 9001 version 2015)

Cette approche cyclique permet d'ancrer l'amélioration continue dans toutes les activités du SMQ (ISO 9001 :2015).

1.2.2. Historique et évolution des normes ISO 9001.

La norme ISO 9001, pilier des systèmes de management de la qualité, a été publiée initialement en 1987 par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), sous l'impulsion du comité technique TC 176, s'inspirant des normes BS 5750. Elle a évolué à travers des révisions majeures : en 1994 pour des clarifications, en 2000 pour adopter une approche processus et prioriser la satisfaction client, et en 2008 pour des ajustements mineurs, avec une publication officielle par l'AFNOR le 18 novembre 2008. La version 2015, actuellement en vigueur, a introduit une structure commune à 10 clauses, une gestion proactive des risques et opportunités, et une prise en compte du contexte organisationnel interne et externe, tout en reconnaissant les services comme livrables essentiels, en phase avec les dynamiques économiques contemporaines (ISO, 2015). Des discussions récentes (2023-2024) sur une éventuelle révision future mettent l'accent sur l'intégration des enjeux de durabilité et des technologies numériques, reflétant les retours d'organisations et les tendances globales (Smith & Brown, 2023).

1.2.3. Les 7 principes du management de la qualité (ISO 9001 :2015)

La norme ISO 9001 se base sur sept principes considérés comme essentiels dans la mise en place d'un système de management de la qualité (La norme 9001 version 2015) :

➤ **Orientation client :**

Prioriser les besoins des clients en mesurant leur satisfaction et en adaptant l'offre.

➤ **Leadership**

Développer une vision de la qualité en alignant les équipes sur des objectifs communs.

➤ **Implication du personnel**

Former et autonomiser les équipes pour développer leurs compétences en matière de qualité.

➤ **Approche processus**

Améliorer les flux en cartographiant et standardisant les activités.

➤ **Amélioration continue**

Aspirer à l'excellence en minimisant les écarts et en optimisant les performances.

➤ **Prise de décision fondée sur des preuves**

S'appuyer sur les données pour orienter les décisions stratégiques.

➤ **Gestion des relations avec les parties intéressées**

Cultiver des partenariats durables avec les parties prenantes pour optimiser la performance.
(Voir annexe F)

1.2.4. Avantages de la mise en place d'un SMQ

La mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) conforme à la norme ISO 9001 génère des bénéfices stratégiques et opérationnels significatifs pour les organisations.

Selon Ghrieb et al. (2023), les principaux avantages se manifestent à trois niveaux :

- **Gouvernance et maîtrise des risques** : Le SMQ renforce la gestion proactive des risques en formalisant les processus décisionnels.
- **Analyse contextuelle** : Il offre une vision systémique des enjeux internes (ressources, compétences) et externes (marché, réglementations).
- **Performance globale** : Son implémentation optimise l'efficacité organisationnelle grâce à une approche processus intégrée.

Bunyamin et Olcer (2018) identifient des impacts complémentaires, groupables en quatre axes majeurs :

- **Optimisation managériale**

Le SMQ structure la communication interne, fluidifiant la coordination entre services. Il fournit également aux dirigeants un cadre de pilotage robuste, avec des indicateurs clairs pour le suivi des activités et la détection précoce des non-conformités.

- **Avantages concurrentiels**

La certification ISO 9001 constitue un levier marketing différenciant, facilitant l'accès à des appels d'offres exigeants ou à de nouveaux marchés. Elle renforce par ailleurs la satisfaction client via une écoute systématique des attentes et une démarche d'amélioration continue (PDCA).

➤ **Efficienc e opérationnelle**

L'analyse des processus permet d'éliminer les gaspillages et redondances, réduisant les coûts de production. La standardisation des méthodes diminue parallèlement les erreurs opérationnelles.

➤ **Durabilité organisationnelle**

En instaurant une culture qualité pérenne, le SMQ favorise l'adaptabilité aux changements tout en maintenant la compétitivité via l'innovation incrémentale.

1.2.5. Défis et limites du SMQ

Malgré les nombreux avantages de l'implémentation d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001, il existe également des défis associés à sa mise en place. (Bettloch, Roman, Abdellan, & Pascual, 2019) Ont mentionné quelques défis dans leur article, notamment :

- **Effort requis pour la mise en place** : La mise en place d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001 peut exiger un investissement considérable en termes de temps, de ressources et de personnel. Il est nécessaire de définir les activités liées à la qualité, de clarifier les responsabilités de chacun et de répartir efficacement le travail. De plus, il est crucial d'analyser profondément la situation de l'organisation, d'établir des objectifs à court et à moyen terme, d'examiner de manière critique les activités en cours et de mettre en œuvre des mesures correctives pour assurer la conformité à la norme.
- **Coûts associés à la certification** : Les frais engendrés par la certification ISO 9001 peuvent représenter un investissement important, notamment en raison des coûts de certification et des audits externes requis.
- **La documentation** : La norme ISO 9001 impose une documentation exhaustive de toutes les procédures et activités liées à la qualité, ce qui peut demander un investissement important en temps, surtout pour les organisations qui n'ont pas encore développé une culture documentaire solide.
- **La complexité** : La norme ISO 9001 peut poser des difficultés en raison de sa complexité, surtout pour ceux qui ne sont pas familiarisés avec les concepts liés à la qualité. Il est donc primordial de former le personnel sur les exigences de la norme afin de garantir une mise en œuvre efficace.

- **Risque de dérive** : Il existe un risque que les organisations se focalisent excessivement sur la conformité à la norme ISO 9001 au détriment de leur objectif principal, qui est l'amélioration de la qualité de leurs produits ou services. Par conséquent, il est crucial de trouver un juste équilibre entre les deux.

Si le SMQ offre un cadre normatif solide, certaines organisations adoptent une approche purement formelle pour obtenir la certification ISO 9001, sans réelle amélioration des processus (Pinto, 2020). Ce phénomène, dit de "certification cosmétique", se traduit par une documentation excessive dissociée des pratiques opérationnelles, réduisant l'impact du SMQ sur la performance. Par exemple, une étude de Boiral (2003) sur des entreprises industrielles montre que 40% des procédures certifiées n'étaient pas appliquées sur le terrain, révélant un écart entre conformité et efficacité réelle. Cette dérive souligne l'importance d'ancrer le SMQ dans une culture qualité authentique, plutôt que dans une logique de conformité superficielle.

Bien que le SMQ fournisse un cadre normatif rigoureux, son efficacité réelle dépend fondamentalement de la qualité du leadership qui l'anime. La section suivante approfondira cette dimension déterminante en analysant le rôle du leadership transformationnel comme facteur clé de succès pour un SMQ à la fois performant et pérenne.

2. Le leadership

Le leadership constitue un levier stratégique pour les organisations cherchant à conjuguer performance, innovation et amélioration continue. Plus qu'un simple pouvoir hiérarchique, il repose sur une capacité à mobiliser les énergies autour d'une vision partagée, dans une logique transformationnelle.

2.1. Définition et enjeux du leadership

Le leadership dépasse la simple autorité hiérarchique. Il s'agit d'un processus dynamique par lequel une personne inspire, influence et mobilise un groupe vers la réalisation d'objectifs communs. Contrairement à la gestion qui organise, le leadership motive et transforme.

Selon Northouse (2016), le leadership repose sur la capacité d'un individu à influencer les autres, tandis que Yukl (cité par Larras & Kareche, 2022) insiste sur l'importance de guider les efforts collectifs pour atteindre des objectifs partagés. D'un point de vue

organisationnel, il ne s'agit pas seulement de diriger, mais de fédérer les énergies, d'orienter les comportements et d'adapter les réponses aux enjeux internes et externes.

Le leadership devient ainsi un levier stratégique essentiel, notamment dans les environnements complexes et évolutifs où la capacité à gérer le changement, à instaurer la confiance et à engager les collaborateurs constitue un avantage concurrentiel déterminant. Il joue un rôle central dans la diffusion de la culture qualité, la mise en œuvre des politiques internes et l'adhésion des équipes aux démarches d'amélioration continue.

2.2. Styles de leadership et impacts sur le SMQ

Le modèle de Daniel Goleman (2001) identifie six styles de leadership fondés sur l'intelligence émotionnelle. Leur impact sur les Systèmes de Management de la Qualité (SMQ) varie selon le contexte organisationnel et les exigences normatives.

2.2.1. Styles orientés résultats

- **Le style directif** s'avère pertinent en situation de crise ou pour assurer la conformité aux exigences normatives (ex. clause 8 de l'ISO 9001). Toutefois, son usage excessif peut engendrer de la résistance et inhiber l'initiative individuelle.
- **Le style chef de file**, centré sur la performance, pousse à l'excellence, mais peut démobiliser les équipes s'il n'est pas accompagné d'un soutien relationnel et d'une écoute active.

2.2.2. Styles collaboratifs

- **Le style visionnaire** favorise l'alignement stratégique et la motivation autour des objectifs qualité (clause 5.2 de l'ISO 9001).
- **Le style participatif** encourage la co-construction des solutions et renforce l'engagement collectif dans les démarches qualité.
- **Le style coach** soutient le développement des compétences individuelles et structure la dynamique d'amélioration continue (clause 10).

- **Le style collaboratif**, axé sur la confiance et l'harmonie, crée un climat propice au partage d'expériences et à la prévention des dysfonctionnements organisationnels.

Un leadership efficace repose sur la capacité à articuler ces différents styles de manière contextuelle et adaptative, selon les besoins de l'organisation et la maturité du SMQ.

Le tableau ci-dessous récapitulatif des styles de leadership et leurs effets sur le SMQ :

Tableau 1: Les styles de leadership et leurs effets sur le SMQ

Style de leadership (Goleman, 2001)	Caractéristiques	Effets attendus sur le SMQ
Directif	Autorité forte, ordres précis, contrôle étroit	Assure conformité, réduit les écarts, mais limite l'innovation
Chef de file	Exigeant, centré sur les performances	Encourage la rapidité et la rigueur, risque de stress élevé
Visionnaire	Fixe une direction claire, inspire une vision	Aligne les efforts sur les objectifs qualité, favorise l'engagement
Collaboratif	Harmonie, bonne ambiance, empathie	Renforce la cohésion, fluidifie la communication
Participatif	Implique les équipes dans les décisions	Stimule l'innovation, favorise l'adhésion aux changements
Coach	Développe les talents, accompagne individuellement	Augmente les compétences, renforce l'amélioration continue.

Source : (Florence & Plane, 2016)

Daniel Goleman (2000) insiste sur l'importance pour les dirigeants de combiner les styles en fonction des personnes, des enjeux et du contexte. Un usage rigide ou exclusif d'un seul style limite l'efficacité du leadership dans une approche qualité.

2.3. Rôles et compétences différenciantes

Le leadership dans un SMQ performant ne se limite pas à un rôle d'autorité. Il s'incarne à travers des **profils complémentaires**, chacun apportant une valeur spécifique au dispositif qualité :

Tableau 2: Typologie des profils de leadership et leurs contributions au SMQ

Profil	Focus principal	Apport au SMQ
Manager	Efficacité opérationnelle	Applique rigoureusement les procédures qualité
Coach	Développement des compétences	Réduit les non-conformités liées au facteur humain
Dirigeant	Vision stratégique	Donne un cap à long terme, conforme à la politique qualité (clause 5.2)

Source : Bass & Riggio (2006)

À ces rôles correspondent des **compétences clés** réparties en trois catégories :

- **Compétences stratégiques** : formulation de la vision, alignement avec la politique qualité, anticipation des tendances (Bass & Riggio, 2006).
- **Compétences relationnelles** : capacité à fédérer, à gérer les conflits et à encourager la communication ascendante.
- **Compétences adaptatives** : agilité décisionnelle, gestion du changement, réactivité face aux imprévus internes ou externes.

Ces compétences permettent au leader de répondre aux exigences de l'ISO 9001 tout en mobilisant les équipes dans une dynamique d'innovation et de progrès continu. Le leadership transformationnel, en particulier, joue un rôle central dans la capacité des organisations à atteindre des niveaux élevés de performance et à pérenniser leur système qualité dans un environnement incertain et compétitif.

2.4. Le leadership transformationnel : définitions et dimensions

2.4.1. Concept du leadership transformationnel

Le leadership transformationnel, introduit par Burns (1978), se caractérise par la mobilisation des suiveurs à travers leurs idéaux et valeurs morales, établissant une relation mutuellement bénéfique qui renforce la performance, l'engagement et l'éthique, contrairement au leadership transactionnel axé sur des échanges travail récompense (Burns, 1978). Bass (1985) enrichit ce concept en mettant l'accent sur une vision claire et mobilisatrice qui favorise la maturité des subordonnés et les incite à dépasser leurs intérêts

personnels pour contribuer à l'organisation, un style reconnu comme hautement efficace pour améliorer les performances à tous les niveaux (Bass, 1985). Bass et Bass (2008) soulignent les compétences des leaders transformationnels, notamment dans la conduite du changement, la communication d'une vision inspirante et la mobilisation des équipes, ce qui en fait un modèle clé pour la transformation organisationnelle et l'amélioration de la productivité (Bass & Bass, 2008). Ces travaux établissent le leadership transformationnel comme un paradigme influent, favorisant motivation, engagement et innovation dans divers contextes organisationnels.

2.4.2. Les différentes théories du leadership transformationnel

Les travaux d'Avolio et Bass (1991) ont introduit la « Full Range Leadership Theory » (FRLT), une approche théorique novatrice qui distingue trois styles de leadership : transformationnel, transactionnel et laissez-faire. Cette théorie, s'appuyant sur les recherches pionnières de Burns (1978) et Bass (1985), vise à identifier les leaders efficaces en proposant le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) comme outil d'évaluation standardisé (Avolio & Bass, 1991). Le leadership transformationnel, au cœur de la FRLT, se caractérise par sa capacité à mobiliser les collaborateurs vers des objectifs ambitieux grâce à une vision inspirante et des comportements engageants. Complétant cette théorie, Bass et Avolio (1995) ont défini le leadership transformationnel à travers quatre dimensions comportementales clés : l'influence idéalisée (charisme, incarnant un modèle admiré), la motivation inspirante (transmission d'une vision mobilisatrice fondée sur des valeurs), la stimulation intellectuelle (encouragement de la créativité et de l'innovation) et la considération individuelle (accompagnement personnalisé renforçant la confiance et l'engagement des collaborateurs) (Bass & Avolio, 1995). Ce modèle, largement adopté, met en évidence le rôle des leaders transformationnels dans la promotion du changement organisationnel et l'inspiration des équipes, en favorisant l'adhésion et l'implication professionnelle à travers des relations individualisées et une vision partagée.

2.5. Les avantages, les limites du leadership transformationnel

2.5.1. Avantages du leadership transformationnel :

- Mobilisation et engagement des équipes : Le leadership transformationnel inspire les collaborateurs en s'appuyant sur une vision claire et des valeurs morales, ce qui renforce leur engagement et leur motivation. Cette dynamique favorise l'adhésion aux objectifs qualité du SMQ, comme l'amélioration continue (chapitre 10 de l'ISO 9001:2015) (Bass, 1985; Howell & Avolio, 1993).
- Stimulation de l'innovation : En encourageant la stimulation intellectuelle, les leaders transformationnels promeuvent la créativité et l'innovation dans les processus, ce qui est essentiel pour optimiser les procédures du SMQ et répondre aux exigences de la norme ISO 9001 (chapitre 4.4, approche processus) (Judge & Piccolo, 2004).
- Amélioration de la performance : Les leaders transformationnels établissent des critères de performance élevés et modifient les attitudes des collaborateurs pour dépasser leurs intérêts personnels, ce qui améliore la performance individuelle, collective et organisationnelle, un atout pour atteindre la conformité ISO 9001 (Bass & Bass, 2008).
- Réduction des résistances au changement : Grâce à leur charisme (influence idéalisée) et à leur capacité à communiquer une vision mobilisatrice (motivation inspirante), ces leaders atténuent les résistances au changement, fréquentes lors de la mise en place d'un SMQ (Prajogo & Cooper, 2017).
- Renforcement de la culture qualité : Le leadership transformationnel favorise une culture organisationnelle axée sur la qualité en alignant les valeurs des employés avec les objectifs du SMQ, renforçant ainsi l'engagement de la direction (clause 5.1 de l'ISO 9001 :2015) (Oakland, 2014).
- Développement des compétences individuelles : Par la considération individuelle, les leaders offrent un accompagnement personnalisé (coaching, retours constructifs), ce qui renforce la confiance en soi et les compétences des employés, facilitant la formation nécessaire à l'implémentation du SMQ (Tse & Chiu, 2012).

2.5.2. Les limites du leadership transformationnel

Si ce style de leadership offre des atouts indéniables pour le SMQ, son efficacité varie selon les contextes organisationnels. Il peut s'avérer inadapté dans :

- Les structures fortement hiérarchisées (ex. : secteurs publics ou militaires), où son accent sur l'autonomie et l'innovation se heurte à des cultures rigides (Yukl, 2013) ;
- Les environnements instables, où un départ soudain du leader transformationnel peut compromettre la pérennité du SMQ, comme observé dans l'agroalimentaire lors de transitions managériales (Tourish, 2014).

Cette contingence souligne la nécessité d'adapter le style de leadership aux spécificités de l'organisation pour garantir l'efficacité du SMQ.

3. Relations entre leadership transformationnel et SMQ

Le leadership transformationnel, tel que conceptualisé par Bass et Avolio (1994), se décline en quatre dimensions clés : l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée. Ce style de leadership exerce un impact stratégique sur la performance des systèmes de management de la qualité (SMQ), notamment dans le cadre de la norme ISO 9001:2015. Cette dernière repose sur des principes tels que l'engagement de la direction (clause 5.1), l'approche processus (clause 4.4), la gestion des risques (clause 6.1) et l'amélioration continue (clause 10), qui exigent un pilotage fondé sur la vision, l'adhésion et la mobilisation collective.

Dans ce contexte, le leadership transformationnel agit comme un levier central de déploiement du SMQ. Il permet d'aligner les objectifs qualité avec la stratégie globale de l'organisation, tout en renforçant l'implication des acteurs à tous les niveaux. Concrètement, la motivation inspirante favorise l'adoption d'objectifs qualité mobilisateurs, comme l'illustre l'étude de Prajogo et Cooper (2017), qui souligne son rôle dans l'adhésion au processus d'amélioration continue. La stimulation intellectuelle, en valorisant la créativité et la pensée critique, facilite l'optimisation des processus et la résolution innovante des non-conformités. La considération individualisée, en prenant en compte les besoins spécifiques des employés, soutient la responsabilisation et l'appropriation des pratiques qualité, tandis que l'influence idéalisée crée un climat de confiance propice à l'engagement durable envers les exigences normatives.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Ainsi, loin d'être un simple facteur de soutien, le leadership transformationnel constitue un catalyseur structurant de la performance qualité. Il favorise une culture organisationnelle orientée vers l'excellence, tout en atténuant les résistances au changement fréquemment associées à la mise en œuvre des normes. En s'inscrivant dans une dynamique participative et proactive, il contribue non seulement à la conformité réglementaire, mais aussi à la compétitivité et à la durabilité des organisations certifiées.

Le tableau ci-dessous présente les mécanismes par lesquels chacune des dimensions du leadership transformationnel influence les composantes clés d'un système de management de la qualité (SMQ), en cohérence avec les exigences de la norme ISO 9001 : 2015.

Tableau 3: Mécanismes d'action des 4 dimensions du leadership transformationnel sur le SMQ

Dimension	Effets concrets sur le SMQ	Illustration empirique
Influence idéalisée	Le leader montre l'exemple en matière de respect des normes, renforçant ainsi la crédibilité du système qualité.	Exemple : Dans des entreprises certifiées ISO, un leader charismatique améliore la discipline dans les audits (Yukl, 2002).
Motivation inspirante	Communique une vision qualité claire, mobilisant les équipes autour des objectifs ISO et de l'amélioration continue.	Prajogo & Cooper (2017) : la motivation inspirante augmente l'adhésion au cycle PDCA et à la logique d'audit interne.
Stimulation intellectuelle	Encourage les employés à remettre en question les procédures obsolètes et à innover dans les pratiques qualité.	Exemple : Une étude dans le secteur agroalimentaire (Ghrieb et al., 2023) montre que ce levier accélère l'adoption d'outils Lean Quality.
Considération individualisée	Valorise les compétences individuelles, améliore la responsabilisation dans le respect des standards qualité.	Oakland (2014) : cette dimension permet une meilleure appropriation des rôles qualité, réduisant les erreurs humaines.

Source: Prajogo, D., & Cooper, B. (2017).

Conclusion

La mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) selon la norme ISO 9001 représente un enjeu stratégique majeur pour les organisations qui souhaitent améliorer leur performance globale tout en répondant aux exigences croissantes de leurs clients. Dans ce contexte, le leadership transformationnel émerge comme un levier essentiel, capable de mobiliser les ressources humaines autour d'une vision commune et de favoriser l'adhésion aux démarches qualité.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Ce chapitre a permis d'explorer les principaux concepts liés à la qualité, au SMQ et au leadership, tout en mettant en évidence les travaux de recherche les plus pertinents dans ces domaines. Il a également posé les bases conceptuelles de notre étude en soulignant les mécanismes par lesquels le leadership transformationnel peut influencer la réussite d'un SMQ conforme aux exigences de la norme ISO 9001 :2015.

Dans le chapitre suivant, nous présenterons le cadre méthodologique et organisationnel de notre recherche, en détaillant les approches utilisées, les outils de collecte de données, ainsi que le contexte spécifique de l'entreprise étudiée.

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

À la suite de l'analyse approfondie de la revue de littérature et des concepts liés au leadership transformationnel présentés dans le chapitre précédent, ce deuxième chapitre se divise en deux sections distinctes.

La première section expose le cadre méthodologique adopté pour notre recherche, tandis que la seconde présente le cadre organisationnel de l'entreprise SARL GERBIOR BEN HAMADI, au sein de laquelle l'étude a été menée.

Section 1 : Méthodologie de recherche

Cette section met en lumière les différentes approches utilisées pour la collecte des données pertinentes.

Ces méthodes incluent la conduite d'entretiens avec les cadres de l'entreprise, l'observation directe sur le terrain, ainsi que l'analyse documentaire des données internes de l'organisation.

1. L'approche méthodologique

Le terme "méthode" revêt une signification particulièrement précise dans le domaine des sciences, désignant l'ensemble des démarches intellectuelles visant à découvrir et à démontrer la vérité (Mialaret, 2004). Selon (Gavard-Perret et al., 2008), la méthodologie est généralement définie comme l'étude des méthodes visant à générer des connaissances. Elle représente un cadre structuré et rigoureux adopté pour conduire une recherche scientifique ainsi elle joue un rôle essentiel dans la structuration des différentes disciplines scientifiques, offrant un ensemble de règles et de démarches destinées à garantir la validité et la fiabilité des résultats obtenus (Mourat, Ocnarecu, Renon, & Royer, 2015).

La démarche méthodologique est généralement caractérisée comme la voie à suivre, le processus de progression vers un objectif spécifique dans le travail de recherche. Cela implique de définir les principes fondamentaux à appliquer tout au long de la recherche afin d'atteindre efficacement cet objectif.

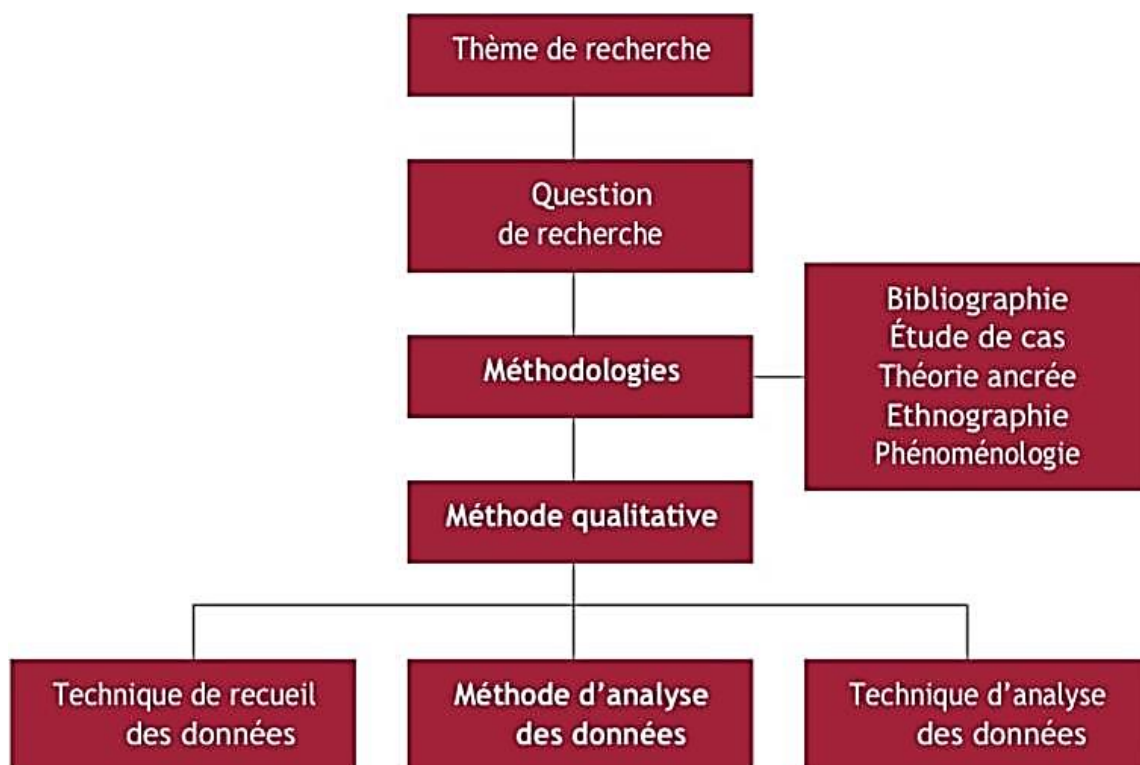
Pour notre étude empirique, nous avons choisi une approche qualitative afin de répondre à notre problématique de recherche et aux sous-questions qui en découlent. Ces données sont qualitatives car leur analyse et leur interprétation se font par analogies, métaphores, et autres moyens discursifs plutôt que par des calculs" (Mongeau, 2008). La recherche qualitative vise à comprendre une situation spécifique dans un contexte donné et

permet de répondre aux questions de type "pourquoi ?" ou "comment ?" (Aubin-Auger, et al., 2008).

Nous avons choisi une approche qualitative pour notre étude en raison de la complexité de notre sujet et de son importance dans la création de valeur pour l'organisme d'accueil. Cette méthode nécessite une présence continue sur le terrain pour interpréter les données et recueillir le maximum d'informations. Elle implique une observation attentive, une interaction étroite avec le personnel et les dirigeants pour comprendre le contexte existant. Nous avons utilisé divers outils de collecte de données tout au long de notre immersion dans l'entreprise.

La recherche qualitative se concentre sur le développement de concepts pour mieux appréhender les phénomènes sociaux dans des environnements naturels plutôt que dans des conditions expérimentales. Elle accorde une importance particulière aux significations, aux expériences et aux perspectives des participants, dans le but de fournir une compréhension approfondie et détaillée des sujets étudiés (MAYS & POPE, 1995).

Figure 2 : La démarche qualitative



Source : Aubin-Auger & All, 2008, P.142-145.

1.1. Raisonnement de la recherche

Mon raisonnement repose sur une approche déductive, partant de principes généraux pour formuler des conclusions spécifiques, comme défini par Copi et Cohen (2019). La déduction, choisie pour sa clarté et sa logique stricte (Moore et Parker, 2020), convient aux ajustements demandés, garantissant des réponses cohérentes et fidèles au contenu original.

1.2. Choix épistémologie

L'approche épistémologique adoptée est celle du **post-positivisme**, qui considère qu'il existe une réalité objective, mais que notre connaissance de cette réalité est toujours partielle et influencée par le contexte. Ce choix s'aligne avec notre démarche qualitative et interprétative, visant à comprendre en profondeur comment le leadership transformationnel contribue à la mise en place d'un SMQ au sein de l'entreprise GERBIOR. L'étude de cas, les entretiens, les observations et l'analyse documentaire permettent d'analyser les pratiques réelles dans leur complexité, tout en tenant compte du rôle du chercheur dans la construction des connaissances.

2. Les outils de collecte de données

Dans notre étude, nous avons opté pour une approche qualitative qui utilise divers outils d'analyse et de collecte de données. Parmi ces outils, nous avons sélectionné ceux considérés comme les plus fiables et les plus adaptés à notre recherche :

- La recherche documentaire
- L'observation
- L'entretien

2.1. La documentation

La recherche documentaire est une approche de collecte de données qui consiste à regrouper des informations à partir de documents préexistants liés au sujet de recherche (tels que des sites Internet, des brochures, des documents intérieurs, des rapports d'activités, des organigrammes, etc.) (Claude, 2019). L'objectif de cette analyse documentaire était de trouver des données pertinentes et d'acquérir des connaissances utiles à partir d'articles de recherche et d'ouvrages existants. Dans le contexte de notre recherche, nous avons effectué une revue de littérature afin d'enrichir notre compréhension du leadership dans la mise en place d'un SMQ selon la norme iso 9001 V 2015. Cette étude inclut des débats sur le SMQ, le leadership transformationnel, la production, la satisfaction client et divers autres thèmes susceptibles d'affecter notre projet.

Pour mener à bien notre étude, Nous avons consulté les ressources disponibles dans la bibliothèque de l'École Nationale Supérieure de management (ENSM), telles que les livres, les articles et les thèses. Nous avons également utilisé les moteurs de recherche du web comme cairn.info, ASJP, emerald insight, REMAREM, Google scholar...etc. Ainsi, nous avons consulté les documents internes de la société GERBIOR afin de mieux comprendre sa mission, sa vision, ses objectifs et son processus de production. Ces documents ont été essentiels pour notre travail. En collaboration avec le DG et le responsable de la qualité, production, nous avons identifié la contribution du leadership à La mise en place d'un SMQ dans l'entreprise et des information plus pertinents pour notre étude.

Tableau 4: les documents fournis par l'entreprise

Nature du document	Libellé
Document SMQ	Politique qualité
Document SMQ	SWOT
Document SMQ	Fiche de poste (Assistant DG charger management)
Document organisationnel	Organigramme général

Source : élaboré par nous-mêmes

2.2. L'observation

L'observation qualitative est une méthode de recherche subjective qui consiste à décrire des phénomènes en fonction de ce que le chercheur voit, entend, sent, goûte ou ressent, sans utiliser de données quantitatives. Elle repose sur les cinq sens du chercheur pour recueillir des informations riches et détaillées sur les personnes, les comportements et les environnements dans leurs contextes naturels. Cette approche permet de mieux comprendre les processus, les cultures ou les individus en profondeur (Tegan George, 2023). Plusieurs types d'observation peuvent être distingués, mais nous nous concentrons uniquement sur le type d'observation directe.

L'observation directe, également appelée étude observationnelle, est une méthode de collecte de données où le chercheur observe le sujet dans son cadre naturel sans aucune intervention ou manipulation de cet environnement. Cette approche permet de recueillir des

informations authentiques et en temps réel sur les comportements, les interactions ou les processus tels qu'ils se déroulent.

L'observation est une méthode couramment utilisée dans les études qualitatives, permettant de collecter des données verbales et, surtout, non verbales. Cette technique facilite l'analyse d'un phénomène en décrivant les comportements, les situations et les faits observés (Gaspard Claude, 2019).

2.3. L'entretien

L'entretien représente une méthode d'investigation utilisée dans le cadre d'une approche qualitative, impliquant une interaction en face-à-face entre le chercheur et un individu possédant des informations pertinentes sur le sujet étudié (Demoncey, 2016).

Dans une recherche scientifique, nous avons le choix entre trois méthodes d'entretien :

- L'entretien directif
- L'entretien semi-directif
- L'entretien non-directif

Pour notre recherche, nous avons opté pour l'entretien semi-directif comme méthode la plus appropriée. Ce type d'entretien se présente sous la forme d'un dialogue ou d'une conversation entre deux personnes. C'est un moment crucial de communication où le chercheur écoute attentivement et reconnaît l'expertise du sujet interrogé. Grâce à une relation de confiance établie, le chercheur recueille un récit structuré à partir d'un guide prédéfini, élaboré suite à une recherche exploratoire préalable (Imbert, 2010).

2.3.1. L'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif est une méthode de collecte de données qualitative qui combine une structure prédéfinie avec une flexibilité, permettant à l'intervieweur de guider la discussion à l'aide d'un guide d'entretien tout en laissant à l'interviewé la liberté d'exprimer ses opinions, expériences ou perceptions de manière approfondie (Blanchet & Gotman, 2010). Cette approche se distingue de l'entretien directif, qui suit un questionnaire rigide, et de l'entretien non directif, qui est totalement ouvert, en s'appuyant sur des

questions ouvertes préparées à l'avance, mais en autorisant des digressions et des approfondissements selon les réponses fournies (Kvale & Brinkmann, 2009). L'entretien semi-directif favorise une compréhension nuancée des phénomènes étudiés, en capturant des données riches et contextuelles tout en maintenant un cadre aligné sur les objectifs de recherche (Quivy & Van Campenhout, 2017). Cette méthode est particulièrement adaptée aux études exploratoires ou aux recherches visant à comprendre les motivations, les attitudes ou les processus complexes, comme dans le cadre d'une analyse du leadership transformationnel et du système de management de la qualité (Blanchet & Gotman, 2010).

- Nous avons mené des entretiens individuels avec divers acteurs au sein de l'entreprise GERBIOR, notamment les responsables (qualité, production) et le directeur général. Ces entretiens nous ont permis de recueillir des informations précises en lien avec notre sujet de recherche.

2.3.2. Le guide d'entretien

Pour la réalisation de notre étude, un guide d'entretien a été soigneusement préparé en coopération avec des cadres et de GERBIOR. Ce guide inclut des questions ciblées conçues pour collecter des informations essentielles à notre recherche. Alignées sur les objectifs de notre étude.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi d'interviewer des membres du personnel de GERBIOR ayant une relation directe dans notre sujet de recherche. Cette sélection stratégique visait à garantir l'acquisition de données significatives et directement applicables à notre problématique. (Voir annexe D)

Tableau 5: Personnes interrogées

N° D'entretien	Poste occupé	La date d'entretien	Ancienneté	Durée de L'entretien
N°1	Assistant du DG chargé du management	25/04/2025	1 ans	40 mn
N°2	Responsable de production	25/04/2025	9 ans	30 mn
N°3	Directeur générale	25/04/2025	5 ans	40 mn

Source : Élaboré par nous mêmes

Section 2 : Cadre organisationnel de GERBIOR

Cette section vise à présenter l'organisme d'accueil, la SARL GERBIOR, afin de contextualiser notre étude et de mieux comprendre son fonctionnement.

1. Présentation générale de Gerbior

1.1. Présentation de l'entreprise

Gerbior est une entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication de pâtes alimentaires, de couscous, de semoules et de farines. Filiale du Groupe Benhamadi, elle s'est imposée comme un leader du secteur agroalimentaire en Algérie, grâce à son engagement en faveur de la qualité et de l'innovation.

L'entreprise dispose de deux sites de production ultramodernes :

- Une minoterie d'une superficie totale de 42 203 m² ;
- Une semoulerie s'étendant sur 27 000 m².

Équipées de technologies de pointe, ces installations garantissent des produits d'excellente qualité, conformes aux normes internationales.

Gerbior commercialise ses produits sous deux marques phares : Extra Benhamadi et Lella, proposant une gamme variée de pâtes, de couscous, de semoules et de farines, adaptée à toutes les exigences culinaires.

Engagée dans une démarche qualité exigeante, l'entreprise s'appuie sur :

- Des laboratoires internes performants ;
- La certification HACCP (obtenue en 2021).

Pour assurer une distribution optimale, Gerbior s'appuie sur :

- Une flotte logistique moderne ;
- Des partenariats stratégiques avec les principaux acteurs de la distribution en Algérie.

En constante innovation, l'entreprise renforce régulièrement ses procédés et élargit sa gamme pour répondre aux attentes des consommateurs, tout en maintenant son engagement pour l'excellence, qui fonde sa réputation.

1.2. Historique de Gerbior : une croissance marquée par l'innovation et l'excellence

L'aventure Gerbior débute en 2002 avec la mise en service de ses premiers moulins, marquant l'entrée du Groupe Benhamadi dans l'industrie meunière algérienne. Dès ses débuts, l'entreprise s'est distinguée par son engagement en faveur de la qualité, posant les bases de son succès futur.

Gerbior a connu une expansion rapide, rythmée par des investissements stratégiques et des lancements de marques emblématiques :

Tableau 6: Les grands changements dans l'entreprise GERBIOR

Année	Événement marquant
2002	Démarrage de la production des Moulins Gerbior
2012	Lancement de la marque Extra Benhamadi, synonyme de qualité premium
2015	Introduction de la marque Lella, élargissant la gamme pour répondre à tous les besoins
2017	Extension de la semoulerie pour accroître les capacités de production
2018	Agrandissement de la minoterie, consolidant sa position de leader
2021	Obtention de la certification HACCP, attestant de l'exigence qualité
2022	Le couscous Extra Benhamadi élu meilleur produit par les consommateurs algériens

Source : Réalisé par nous même

Une trajectoire guidée par l'innovation et la satisfaction client :

- **Infrastructures en constante modernisation** : Les extensions successives (2017-2018) ont permis à Gerbior de multiplier ses capacités et de répondre à une demande croissante.
- **Reconnaissance de l'excellence** : La certification HACCP (2021) et la distinction du couscous en 2022 reflètent l'engagement inébranlable de l'entreprise envers la qualité et la préférence des consommateurs.

Aujourd'hui, Gerbior incarne l'excellence agroalimentaire algérienne, alliant tradition et technologies de pointe pour proposer des produits accessibles, variés et irréprochables.

1.3. Fiche d'identité de Gerbior

La fiche d'identité de GERBIOR offre un aperçu résumé mais complet de l'entreprise comme suit :

Tableau 7: Fiche d'identité de l'entreprise GERBIOR

Catégorie	Information
Nom de l'entreprise	SARL Groupe Benhamadi GERBIOR
Année de création	2002 (entrée en production)
Type	Industrielle
Activité principale	Production de pâtes alimentaires, couscous, semoules et farines
Réseau de distribution	Partenariats avec grossistes, distributeurs et grandes surfaces
Capacité de production	- Farine : 150 T/jour - Semoule : 480 T/jour - Pâtes : 78 à 72 T/jour selon type
Certifications	HACCP (2021), en cours d'obtention ISO 9001
Marques principales	Extra BENHAMADI, Lella
Distinctions	Meilleur couscous d'Algérie 2022

Source : élaboré par nous même

2. Activités, missions et vision et structure organisationnelle

2.1. Orientations stratégiques

Gerbior structure son développement autour de trois piliers fondamentaux :

1. Excellence opérationnelle

- Conformité absolue aux réglementations en vigueur
- Optimisation permanente des processus de production
- Modernisation continue des infrastructures industrielles

2. Capital humain et qualité

- Développement des compétences techniques et managériales
- Application rigoureuse des protocoles d'hygiène et sécurité
- Maintien des certifications qualité (HACCP, etc.)

3. Performance commerciale

- Élargissement de la couverture marché
- Adaptation continue à l'évolution des besoins clients
- Renforcement de la communication institutionnelle

2.2. Engagement dans la démarche qualité

L'entreprise met en œuvre une démarche qualité intégrée reposant sur :

- **Satisfaction client** : Processus d'écoute et d'ajustement permanent
- **Amélioration continue** : Revue régulière des pratiques et procédures
- **Traçabilité** : Contrôles qualité à chaque étape de production
- **Sécurité** : Protocoles HACCP actualisés
- **Innovation** : Veille technologique et développement produit

2.3. Les missions de GERBIOR

Les missions de Gerbior s'articulent autour de quatre engagements fondamentaux qui guident son action quotidienne.

Premièrement, l'entreprise place l'excellence et la sécurité alimentaire au cœur de ses priorités. Elle garantit des produits conformes aux normes internationales les plus strictes grâce à des procédés rigoureux et des certifications exigeantes comme le HACCP. Ses laboratoires internes et contrôles qualité permanente assurent la production d'aliments sains et sûrs pour les consommateurs.

Deuxièmement, Gerbior fait de l'innovation un levier stratégique pour anticiper les besoins du marché. L'entreprise développe en continu de nouvelles gammes et recettes, tout en investissant dans des équipements modernes et des technologies de pointe pour rester à l'avant-garde du secteur.

Troisièmement, l'optimisation des processus de production et de distribution constitue un axe majeur de développement. Gerbior met en œuvre des méthodes industrielles efficaces et durables qui permettent de réduire les coûts sans jamais compromettre la qualité. Son réseau logistique performant assure quant à lui une couverture nationale rapide et fiable.

Enfin, Gerbior s'engage activement à contribuer à l'économie et à la sécurité alimentaire nationale. L'entreprise soutient l'agriculture locale et les filières céréalières algériennes, tout en proposant à travers ses marques Extra Benhamadi et Lella des produits accessibles qui allient qualité et prix compétitifs.

Cette stratégie multidimensionnelle permet à Gerbior de concilier tradition et modernité, tout en renforçant sa position de leader sur le marché agroalimentaire algérien. L'entreprise maintient ainsi un équilibre entre exigence qualité, performance industrielle et responsabilité sociétale, au service du développement économique du pays et de la satisfaction des consommateurs.

2.4. Les visions de GERBIOR

- **Qualité et leadership régional** : Dominer l'agroalimentaire algérien et africain en offrant des produits de qualité certifiée ISO 9001, synonymes d'excellence et de confiance mondiale.
- **Ambition mondiale et innovation** : Rayonner à l'international avec des produits agroalimentaires algériens innovants, soutenus par une qualité supérieure et une logistique performante.
- **Durabilité et fidélité client** : Être la marque préférée des consommateurs mondiaux, grâce à des produits durables et de haute qualité issue d'une production responsable.
- **Héritage algérien et portée globale** : Promouvoir l'excellence agroalimentaire algérienne à travers des produits de qualité, en conquérant les marchés mondiaux avec passion.
- **Performance et accessibilité** : Exceller dans l'agroalimentaire en garantissant une qualité certifiée et une disponibilité optimale via un réseau de distribution et logistique efficace.

2.5. Gamme de produits

L'activité principale de l'entreprise Gerbior consiste en la fabrication de produits alimentaires de base de haute qualité, avec une gamme complète comprenant

Tableau 8: Gamme des produits GERBIOR

Famille de produit	Description
Pâtes alimentaires	<ul style="list-style-type: none"> - Pâtes courtes (16 références) : Plume, Torsade, Coquillage, Escargot, Maccaroni, Coude, Cheveux d'ange, Langue d'oiseau, etc. - Pâtes longues (5 références) : Spaghetti, Linguine, Tagliatelle (250g/500g/1000g) - Pâtes spéciales : Farfalle, Fusilli, Intégrales au blé complet (5 références)
Couscous	<ul style="list-style-type: none"> - Couscous fin, moyen et gros - Conditionnements : 500g et 1kg - Produit primé "Meilleur couscous d'Algérie 2022"
Semoules	<ul style="list-style-type: none"> - Semoule fine, moyenne et grosse - Conditionnements : 1kg (Kraft & PP), 2kg, 5kg - 8 références disponibles
Farines	<ul style="list-style-type: none"> - Farine multi-usages - Conditionnements : 1kg, 5kg et 10kg - 3 références disponibles

Source : élaboré par nous même

La gamme de produits Gerbior est répartie en deux catégories distinctes. La première se consacre à la création de produits de haute qualité et de premier choix, dénommée « **Extra** ».

Figure 3: la marque EXTRA



Source : document interne de l'entreprise

La seconde gamme se focalise sur la fabrication de produits de second choix, de moindre qualité par rapport à la première gamme, et porte le nom de « Lella ».

Figure 4: la marque LELLA



Source : document interne de l'entreprise

2.6. Structure organisationnelle

GERBIOR adopte une structure hiérarchique fonctionnelle, caractéristique des entreprises industrielles cherchant à optimiser l'efficacité opérationnelle. Cette configuration repose sur une répartition claire des responsabilités selon les grandes fonctions de l'entreprise, tout en maintenant une supervision centralisée par la direction générale.

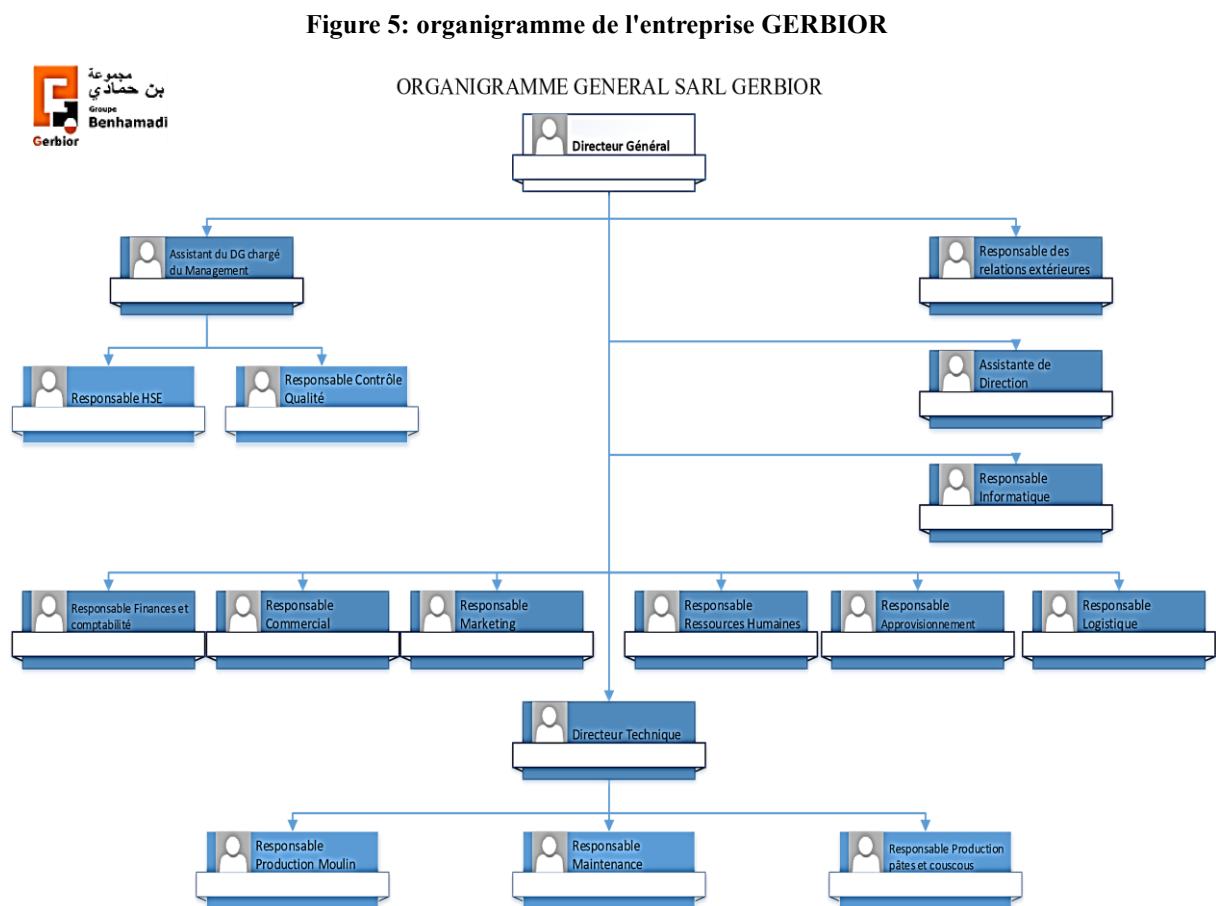
La Direction Générale pilote l'ensemble des activités stratégiques et opérationnelles à travers plusieurs départements clés :

- **Production** : assure la transformation et le conditionnement des produits (pâtes, couscous, semoule) ;

- **Qualité** : veille au respect des normes HACCP et à la conformité des produits finis ;
- **Logistique** : gère l’approvisionnement, le stockage et la distribution nationale ;
- **Marketing** : développe l’image de marque et les parts de marché à travers des actions promotionnelles ciblées ;
- **Ressources humaines** : supervise le recrutement, la formation continue et la gestion des compétences.

Cette organisation fonctionnelle favorise la coordination verticale, la clarté des rôles et l’alignement stratégique des actions au sein de l’entreprise.

L’organigramme suivant illustre la structure actuelle de l’entreprise :



Source : Document interne de l’entreprise

Conclusion

Ce chapitre a permis de présenter la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de notre recherche, en détaillant les approches choisies, les outils de collecte de données utilisés ainsi que les techniques d'analyse mobilisées. L'objectif était de garantir la fiabilité et la pertinence des informations recueillies afin de répondre de manière rigoureuse à notre problématique.

Nous avons également introduit l'entreprise GERBIOR, notre terrain d'étude, en mettant en lumière son organisation, ses activités, ses orientations stratégiques ainsi que son engagement en matière de qualité. Cette contextualisation nous offre une meilleure compréhension des enjeux liés à la mise en place d'un SMQ et à la contribution du leadership transformationnel dans cette dynamique.

Le prochain chapitre sera consacré à l'analyse des données collectées sur le terrain, afin d'évaluer concrètement le rôle du leadership transformationnel dans l'implémentation du système de management de la qualité au sein de GERBIOR.

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre constitue une étape clé de notre travail de recherche. Il vise à présenter, de manière rigoureuse et structurée, l'analyse des résultats issus de l'application de la démarche qualitative conduite au sein de l'entreprise GERBIOR. L'objectif principal de cette étude est d'identifier et de comprendre la contribution du leadership transformationnel dans la mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) conforme à la norme ISO 9001 :2015. Pour ce faire, plusieurs méthodes de collecte de données ont été mobilisées : des entretiens semi-directifs réalisés avec des responsables clés de l'organisation, des observations directes effectuées sur le terrain, ainsi qu'une analyse documentaire des outils de management interne. Ce chapitre se conclut par une discussion croisée des résultats, mettant en évidence les points de convergence entre les comportements managériaux observés et les exigences de la norme ISO 9001 :2015, ainsi que les apports spécifiques du leadership transformationnel dans la performance et la pérennité du SMQ au sein de GERBIOR.

Section 1 : Analyse des résultats

1. Modalités d'analyse

L'analyse des données qualitatives issues des entretiens menés au sein de l'entreprise GERBIOR, enrichie par les observations de terrain, a été réalisée selon la méthode d'analyse thématique décrite par Miles, Huberman et Saldaña (2014). Cette méthode a permis de dégager des résultats riches et significatifs en identifiant, regroupant puis interprétant les propos tenus par les participants, en lien direct avec les objectifs de la recherche et les exigences du chapitre 5 de la norme ISO 9001 :2015. Le traitement s'est articulé autour de trois étapes principales : le codage initial, le regroupement par thèmes, puis l'interprétation croisée des données dans une grille de codage thématique. (Voir annex E).

La première phase, le codage initial, a consisté à relire minutieusement les transcriptions des entretiens, ligne par ligne, afin de repérer les passages significatifs. Chaque extrait a été codé en fonction de son contenu, en l'associant soit à une exigence précise de la norme (5.1, 5.2, 5.3), soit à une dimension du leadership transformationnel (influence idéalisée, motivation inspirante, stimulation intellectuelle, considération individualisée). Ce codage a également intégré des éléments issus des observations de terrain, notamment les attitudes managériales observées, la communication formelle et informelle, et les comportements collectifs dans la mise en place du SMQ.

Tableau 9: Exemples de codage

Extrait de données	Code attribué	Justification
« On essaie toujours de montrer l'exemple, surtout dans le respect des procédures. »	Engagement du DG / Influence idéalisée	Le dirigeant affirme incarner les valeurs du SMQ par son comportement.
« On laisse souvent les chefs de service proposer leurs propres indicateurs qualité. »	Stimulation intellectuelle	Favorise l'autonomie et la réflexion individuelle.
« Le DG organise des réunions ouvertes où chacun peut s'exprimer. »	Communication participative / Considération individualisée	Met en place une relation de proximité et d'écoute avec les équipes.

Source : élaboré par nous même

Dans un second temps, les extraits codés ont été regroupés par thème, conformément aux trois exigences majeures du chapitre 5 de la norme ISO 9001 :2015 :

- **Thème 1 Exigence 5.1** : Leadership et engagement
 - Vision stratégique, exemplarité, implication du DG, soutien visible aux équipes.
- **Thème 2 Exigence 5.2** : Politique qualité
 - Co-construction, clarté des objectifs, diffusion régulière, appropriation réelle.
- **Thème 3 Exigence 5.3** : Rôles, responsabilités et autorités
 - Délégation structurée, responsabilisation, communication des rôles, autonomie.

Cette étape a permis de structurer l'analyse selon une grille de lecture alignée sur le référentiel ISO tout en intégrant les dimensions comportementales du leadership transformationnel.

2. Interprétation et analyse des résultats

2.1. Entretien

L'analyse qualitative réalisée à partir des entretiens menés auprès des responsables de l'entreprise GERBIOR met en évidence des pratiques managériales significatives, en lien direct avec les exigences du chapitre 5 de la norme ISO 9001 :2015. Ces pratiques témoignent de l'existence d'un style de leadership orienté vers la transformation, reposant sur l'engagement actif de la direction, la clarté des rôles et responsabilités, ainsi que la mobilisation des équipes autour d'une politique qualité coconstruite.

L'implication du Directeur Général dans la mise en œuvre du système qualité constitue l'un des premiers éléments remarquables mis en avant par l'ensemble des personnes interrogées. Le Directeur Général affirme à ce sujet : « On ne peut pas attendre des autres qu'ils respectent les exigences qualité si nous-mêmes, en tant que direction, nous ne montrons pas l'exemple. Je participe personnellement aux réunions, je suis les audits, et je veille à ce que les objectifs qualité soient alignés avec notre stratégie. » Ce témoignage montre que la direction générale ne se limite pas à un rôle formel ou administratif, mais s'investit de manière visible et continue dans le pilotage du SMQ. Le Chef de production confirme cette perception en déclarant : « Quand on voit que le DG suit les réunions qualité lui-même, on sent que c'est important, et du coup on prend les choses au sérieux. » Cette exemplarité managériale contribue clairement à l'appropriation des processus qualité par les différents niveaux hiérarchiques.

Les propos recueillis révèlent également une volonté affirmée de la direction d'accompagner les responsables intermédiaires dans leurs missions. L'Assistant du DG souligne notamment : « On essaie de faire en sorte que les chefs de service aient les moyens de travailler : ressources, écoute, réajustements si besoin. On les laisse piloter, mais on est toujours présents. » Ce comportement s'inscrit pleinement dans la dimension de considération individualisée du leadership transformationnel, où le leader prend en compte les besoins spécifiques de chaque collaborateur et leur fournit un soutien personnalisé. Cette approche favorise un engagement durable des acteurs dans la gestion de la qualité, ainsi qu'une circulation fluide de l'information dans l'organisation. Cette dynamique est confirmée par le Chef de production, qui précise : « Je peux facilement discuter avec l'Assistant du DG si quelque chose ne fonctionne pas, on est écoutés. »

L'élaboration de la politique qualité illustre également cette orientation transformationnelle. Le Directeur Général rapporte : « On ne voulait pas juste rédiger une politique qualité dans un bureau. On a impliqué les chefs de service, on a discuté, confronté les idées pour que ça reflète la réalité. » Cette approche participative a été très bien perçue. L'Assistant du DG insiste sur le fait que : « Cette politique, on l'a construite ensemble, elle n'a pas été imposée. » Ces pratiques permettent à la politique qualité de jouer pleinement son rôle d'outil mobilisateur. Les opérateurs et responsables de terrain l'identifient comme un document vivant, adapté et applicable. Le Chef de production exprime à ce sujet : « La politique qualité, on nous l'a expliquée, elle est simple et claire. On sait ce qu'on attend de nous. » Ces propos reflètent une motivation inspirante, autre pilier du leadership transformationnel, qui permet d'aligner les valeurs et les pratiques à tous les niveaux de l'organisation.

La question des rôles, responsabilités et autorités a également été abordée de manière claire par les personnes interrogées. L'Assistant du DG affirme que : « Chaque poste a sa fiche fonction, on sait qui fait quoi. Et ça, c'est actualisé régulièrement. » Cette structuration organisationnelle garantit une répartition équitable des tâches et une responsabilisation claire des acteurs. Le Chef de production ajoute : « On sait ce qu'on doit faire, mais on a aussi une marge d'initiative. Si une amélioration est possible, on peut la proposer. » Cette autonomie encadrée révèle une stimulation intellectuelle promue par la direction, où la réflexion critique et la proposition d'idées nouvelles sont valorisées. La direction fait ainsi preuve d'une volonté de déléguer en confiance, tout en gardant une posture d'accompagnement.

Néanmoins, malgré cette dynamique globalement positive, certains propos révèlent des limites dans l'uniformité du leadership transformationnel au sein de GERBIOR. Le Chef de production nuance son appréciation en évoquant : « Il faudrait peut-être plus de réunions interservices. Parfois, on sent qu'il y a un manque de coordination. » Il ajoute également : « Quand on propose des idées, elles sont écoutées, mais il n'y a pas toujours un retour ou une reconnaissance. » Ces propos montrent que si les fondations du leadership transformationnel sont bien présentes, leur déploiement reste inégal selon les niveaux hiérarchiques ou les services.

Ainsi, l'interprétation des résultats met en évidence une structuration managériale forte, alignée avec les exigences de la norme ISO 9001 :2015, et renforcée par des pratiques transformationnelles bien ancrées dans la culture de l'organisation.

2.2. OBSERVATION

Lors de notre intégration à l'entreprise GERBIOR, On a l'occasion de s'immerger dans les différents services afin d'observer concrètement le fonctionnement du Système de Management de la Qualité (SMQ) et d'évaluer, sur le terrain, la manière dont le leadership est exercé dans le cadre de l'application de la norme ISO 9001 :2015. Dès le premier jour de stage, On a effectué une visite de l'ensemble des services : la production, le service maintenance, le contrôle qualité, ainsi que les départements administratifs. Cette première prise de contact m'a permis de constater une structuration organisationnelle relativement claire, avec une hiérarchie bien définie et une culture interne orientée vers le respect des procédures.

Au fil des semaines, mes observations ont mis en lumière une implication réelle de la direction générale dans le pilotage du SMQ. Nous assistons à plusieurs réunions qualité animées par le Directeur Général, au cours desquelles celui-ci insistait sur la cohérence entre la stratégie de l'entreprise, la satisfaction client et les indicateurs de performance qualité. Il ne s'agissait pas d'un rôle figuratif, mais d'un véritable engagement actif, incarné par sa présence régulière sur le terrain. Il rappelait fréquemment aux responsables que « la qualité n'est pas un département, mais une culture », ce qui montre bien l'importance qu'il accorde à la démarche qualité. Cette posture s'apparente à l'influence idéalisée du leadership transformationnel : le leader agit en modèle et renforce la légitimité du SMQ par sa propre implication.

Dans le service production, On a l'occasion d'observer à plusieurs reprises, les opérateurs suivaient des procédures bien définies, appuyées par des documents qualité affichés à proximité des postes de travail. Le Chef de production jouait un rôle essentiel dans la supervision, mais aussi dans la communication ascendante. Nous constatons que les remarques des opérateurs sur certaines anomalies ou propositions d'amélioration étaient reçues avec attention, même si aucune procédure formelle de suivi de ces suggestions n'était mise en œuvre. Cela témoigne d'un climat de confiance et d'ouverture, mais également d'un besoin de formalisation, notamment dans la valorisation des initiatives.

Nous également accompagné l'Assistant du Directeur Général lors de vérifications de routine dans l'atelier. À plusieurs reprises, On a observé qu'il n'intervenait pas de manière autoritaire, mais plutôt en soutien, en expliquant les écarts constatés et en suggérant des

améliorations. Ce comportement, que nous percevons comme une considération individualisée, montre que certains responsables adoptent un style de leadership transformationnel, en misant sur l'accompagnement plutôt que sur la sanction. Ce climat managérial semble encourager la responsabilisation, tout en maintenant une proximité hiérarchique.

Concernant la politique qualité, elle était affichée dans plusieurs zones de l'entreprise, y compris dans des endroits accessibles au personnel de production. Lors de mes échanges informels avec certains collaborateurs, on a été surpris de constater qu'ils étaient capables de citer les grandes lignes de cette politique et d'expliquer son lien avec leur activité quotidienne. Cela démontre que la politique qualité est non seulement visible, mais également comprise et appropriée, ce qui est le fruit d'un effort de communication efficace et d'un engagement de la direction à rendre cette politique vivante.

Cependant, Nos observations ont également révélé certains écarts dans l'appropriation du SMQ entre les différents services. Par exemple, dans les services techniques, les réunions qualité étaient moins fréquentes, et certaines consignes de sécurité ou de contrôle n'étaient appliquées que de manière partielle. Cela m'a amenée à constater une hétérogénéité dans la diffusion du leadership transformationnel : si certains responsables encadrent avec écoute et vision, d'autres adoptent un style plus directif et moins participatif. Cette disparité limite l'uniformité du climat qualité dans l'ensemble de l'organisation.

Nous observons que bien que plusieurs initiatives locales soient encouragées, celles-ci ne font pas l'objet d'un suivi structuré. Il n'existe pas de registre officiel de propositions, ni de mécanisme de retour formel aux collaborateurs à propos de leurs suggestions. Certains employés m'ont confié : « *On donne parfois des idées, mais on ne sait pas ce qu'elles deviennent* ». Ce manque de valorisation formelle constitue une limite à la stimulation intellectuelle, pourtant essentielle dans une logique d'amélioration continue.

Enfin, Nos observations réalisées sur le terrain au sein de GERBIOR confirment largement les résultats obtenus lors des entretiens. L'entreprise dispose d'une direction engagée, d'un SMQ structuré et de plusieurs comportements managériaux alignés avec les principes du leadership transformationnel. Toutefois, des zones d'amélioration subsistent, notamment en matière de reconnaissance des initiatives, d'harmonisation des pratiques de leadership à travers les services, et de formalisation des échanges interservices. Ces constats

soulignent l'importance de développer davantage une culture qualité partagée, soutenue par des outils de pilotage humain aussi robustes que les outils techniques.

2.3 Documentation

Dans le cadre de ce travail, une analyse documentaire a été menée à partir des documents internes communiqués par l'entreprise GERBIOR. Cette analyse vise à mieux comprendre la structure organisationnelle, les orientations stratégiques et les responsabilités managériales en lien avec la mise en œuvre du Système de Management de la Qualité (SMQ). Les documents étudiés incluent l'organigramme officiel de l'entreprise, la politique qualité, l'analyse SWOT, ainsi que la fiche de poste de l'Assistant du Directeur Général chargé du management.

L'organigramme de GERBIOR permet de visualiser la structure hiérarchique de l'organisation. Il met en évidence une configuration verticale clairement définie, avec une direction générale placée au sommet et des services fonctionnels bien répartis : production, maintenance, qualité, ressources humaines, et administration. L'Assistant du DG chargé du management y figure comme un acteur transversal, positionné entre la direction stratégique et les services opérationnels. Cette position charnière souligne son rôle d'interface entre la vision stratégique et la mise en œuvre des processus. L'organigramme traduit une volonté d'organisation structurée et de responsabilisation, en conformité avec l'exigence 5.3 de la norme ISO 9001 :2015, qui requiert une définition claire des rôles, responsabilités et autorités.

La politique qualité remise à l'occasion du stage présente un document synthétique, rédigé selon les standards ISO. Elle affirme les engagements de GERBIOR en matière de satisfaction client, d'amélioration continue, de conformité réglementaire, et d'implication du personnel. Elle est signée par la direction générale et datée, ce qui montre son actualité et son caractère officiel. On y retrouve également une formulation alignée avec les orientations stratégiques de l'entreprise, intégrant à la fois des objectifs mesurables (qualité produit, délais, réclamations clients) et des engagements managériaux. Cette politique qualité, bien que concise, est clairement alignée avec l'exigence 5.2 de la norme ISO 9001:2015. Elle constitue un outil mobilisateur et un repère pour les différents acteurs de l'organisation. Sa diffusion affichée dans les locaux (comme observé durant le stage) confirme son

accessibilité, tandis que son contenu permet d'évaluer l'intention de la direction de faire de la qualité un vecteur stratégique. (Voir annexe A)

L'analyse SWOT remise par l'entreprise constitue un outil stratégique précieux pour comprendre les forces, faiblesses, opportunités et menaces auxquelles GERBIOR fait face. Du point de vue interne, les forces identifiées comprennent la stabilité de l'équipe de direction, la maîtrise des procédés techniques, et la conformité partielle aux exigences ISO. Les faiblesses notées concernent principalement l'insuffisance de formation continue du personnel, une communication transversale parfois limitée, et une valorisation partielle des suggestions d'amélioration. Sur le plan externe, les opportunités incluent l'extension vers de nouveaux marchés et la demande croissante pour des produits certifiés, tandis que les menaces relèvent de la concurrence accrue et des variations de prix des matières premières. Cette analyse SWOT permet de mettre en lumière les leviers de renforcement du SMQ ainsi que les points de vigilance managériale. Elle est un support pertinent pour l'application de l'approche par les risques, exigée par la norme ISO 9001 :2015 (chapitres 4 et 6). (Voir annexe B)

La fiche de poste de l'Assistant du Directeur Général chargé du management détaille des missions stratégiques et opérationnelles. Elle mentionne notamment la coordination des activités entre services, le suivi des indicateurs qualité, la participation à la revue de direction, et le rôle d'accompagnement dans la mise en œuvre des plans d'action. Cette description confirme que ce poste joue un rôle clé dans la diffusion de la culture qualité, la cohérence des processus et la circulation de l'information. Les compétences exigées esprit d'analyse, capacité de communication, rigueur méthodologique illustrent l'orientation transformationnelle du rôle. Ce poste s'inscrit donc pleinement dans l'exigence 5.1 de la norme, relative à l'engagement de la direction, et constitue un relai essentiel du leadership organisationnel. (Voir annexe C)

L'analyse documentaire de l'entreprise GERBIOR met en lumière une organisation structurée, engagée dans une démarche qualité, et disposant d'outils de gouvernance cohérents avec les exigences de la norme ISO 9001 :2015. Les documents étudiés confirment l'existence d'un leadership actif, d'une politique qualité formalisée, d'une structuration des responsabilités, et d'une volonté de pilotage stratégique.

Certains axes tels que la communication transversale, la valorisation des initiatives ou la formation continue apparaissent encore perfectibles, ce qui ouvre des pistes concrètes pour l'amélioration du SMQ.

3 Analyse générale des résultats

L'approche triangulée mise en œuvre dans cette étude combinant entretiens semi-directifs, observations de terrain et analyse documentaire a permis de produire une vision globale et nuancée du fonctionnement du Système de Management de la Qualité (SMQ) au sein de l'entreprise GERBIOR, en lien avec les exigences du chapitre 5 de la norme ISO 9001 :2015. Cette triangulation méthodologique a enrichi la validité des résultats en croisant les points de vue déclarés, les pratiques observées et les dispositifs formalisés.

La combinaison de ces trois sources d'information montre que GERBIOR dispose des fondations solides pour un SMQ conforme et performant, appuyé par une direction engagée, des outils managériaux structurés et une culture organisationnelle globalement favorable à la qualité. Toutefois, elle révèle également des zones de fragilité : une diffusion encore incomplète du style de leadership transformationnel, une communication horizontale perfectible, et l'absence d'un dispositif formel de reconnaissance des initiatives. Ces constats convergents invitent à renforcer la transversalité des pratiques managériales, à systématiser les retours sur propositions internes, et à étendre les formations sur les principes du leadership transformationnel.

Cette analyse générale des résultats confirme l'hypothèse selon laquelle le leadership transformationnel contribue positivement à la mise en œuvre et au fonctionnement d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001 :2015. Dans le cas de GERBIOR, cette contribution est perceptible à travers des pratiques inspirantes, participatives et responsabilisantes, mais nécessite encore d'être consolidée par une diffusion homogène à tous les échelons de l'organisation, afin d'en garantir la cohérence et la durabilité.

Section 2 : discussion des résultats

1. Analyse générale des résultats et discussion croisée avec la littérature

L'approche triangulée adoptée dans cette étude fondée sur les entretiens semi-directifs, les observations de terrain et l'analyse documentaire a permis de produire une compréhension globale, réaliste et nuancée du fonctionnement du Système de Management de la Qualité (SMQ) de l'entreprise GERBIOR, à la lumière des exigences du chapitre 5 de la norme ISO 9001 :2015. Cette méthode a permis de confronter les pratiques réelles aux déclarations des acteurs et aux outils de gouvernance existants, tout en offrant un cadre rigoureux pour évaluer le rôle du leadership transformationnel dans cette dynamique.

De manière générale, les résultats montrent que GERBIOR dispose de bases solides pour un SMQ performant, porté par une direction engagée, une structuration fonctionnelle claire et une volonté manifeste de mobiliser les collaborateurs autour d'une culture qualité. Cette observation rejoint les conclusions d'études telles que celles de Alolayyan et al. (2021) et Bahri & Bellouma (2020), qui ont démontré que le leadership transformationnel contribue activement à l'appropriation des exigences de la norme ISO 9001 par les équipes, en facilitant l'adhésion, la compréhension et la participation.

Plus précisément, les entretiens et observations confirment la présence de plusieurs dimensions du leadership transformationnel, notamment l'influence idéalisée à travers l'exemplarité du Directeur Général, la motivation inspirante dans la communication de la politique qualité, et la considération individualisée dans le soutien accordé aux responsables de service. Ces éléments s'alignent avec les modèles théoriques mobilisés par Sadikoglu & Zehir (2019), selon lesquels ces comportements agissent comme des médiateurs entre les pratiques qualité et les performances organisationnelles.

Cependant, la triangulation des données met également en évidence des zones de fragilité. Le leadership transformationnel observé chez GERBIOR reste principalement concentré au sommet hiérarchique. Il est encore insuffisamment diffusé à l'échelle intermédiaire, ce qui crée des écarts de perception entre les niveaux de responsabilité. Ce constat rejoint les alertes formulées par Mazouz et al. (2024) dans le contexte algérien, où le leadership transformationnel tend à se heurter à des limites de transmission dans les structures administratives et techniques.

Autre point de convergence avec la littérature : l'absence d'un dispositif formel de reconnaissance des initiatives, observée chez GERBIOR, réduit l'impact de la stimulation intellectuelle pourtant encouragée par la direction. Cette limite a été particulièrement soulignée dans l'étude de Cruz-Ros et al. (2023), qui démontre que la valorisation des propositions d'amélioration est un levier central dans la consolidation du SMQ et de la culture d'apprentissage organisationnel.

Ainsi, cette analyse générale confirme l'hypothèse centrale de cette recherche : le leadership transformationnel joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre efficace et vivante d'un SMQ selon ISO 9001 :2015. Toutefois, pour que ce leadership produise un effet systémique et durable, il doit s'exercer de manière cohérente et transversale à tous les niveaux hiérarchiques, être soutenu par des outils formalisés de reconnaissance, et s'inscrire dans une logique d'apprentissage collectif et d'amélioration continue, comme le suggèrent également Sousa & Voss (2022).

Le cas de GERBIOR illustre ainsi les apports réels du leadership transformationnel dans la structuration et la dynamique du SMQ, tout en révélant les conditions nécessaires pour en maximiser l'effet : continuité managériale, communication fluide, et valorisation systématique des initiatives.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'analyser, à travers une démarche qualitative, la manière dont le leadership transformationnel contribue concrètement à la mise en œuvre du Système de Management de la Qualité selon la norme ISO 9001 :2015 au sein de l'entreprise GERBIOR. Les résultats obtenus, issus des entretiens, des observations de terrain et de l'analyse documentaire, mettent en évidence un engagement réel de la direction, une structuration managériale claire, et une dynamique participative favorable à la qualité. Toutefois, certaines limites demeurent, notamment dans la diffusion du leadership à tous les niveaux hiérarchiques, la reconnaissance formelle des initiatives et la communication interservices. Ainsi, bien que le leadership transformationnel agisse comme un levier important pour le déploiement du SMQ, sa pleine efficacité nécessite une consolidation transversale et durable des pratiques managériales.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

À travers ce mémoire, nous avons cherché à comprendre dans quelle mesure le leadership transformationnel peut jouer un rôle déterminant dans la mise en place et la pérennisation d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) conforme à la norme ISO 9001 :2015. L'objectif de cette recherche était de dépasser une lecture strictement technique et procédurale de la norme, pour mettre en évidence l'importance du facteur humain, de la vision managériale et de l'engagement collectif dans la réussite d'une démarche qualité.

Dans une première partie, la revue de littérature a permis de mettre en lumière les fondements du SMQ selon ISO 9001, les principes clés du leadership transformationnel, ainsi que les travaux antérieurs croisant ces deux dimensions. Il en ressort que la norme ISO 9001 :2015 ne peut produire ses effets qu'à condition d'être portée par une direction engagée, communicante, et capable de mobiliser les acteurs internes autour d'une politique qualité vivante, partagée et contextualisée. De même, le leadership transformationnel s'est révélé particulièrement pertinent dans ce cadre, du fait de ses composantes structurantes : influence idéalisée, motivation inspirante, stimulation intellectuelle et considération individualisée.

Dans une seconde partie, l'étude de cas menée au sein de l'entreprise GERBIOR à travers une démarche qualitative triangulée (entretiens semi-directifs, observations et analyse documentaire) a permis de confronter ces cadres théoriques à la réalité du terrain. Les résultats obtenus montrent que le leadership transformationnel y est bien présent à plusieurs niveaux, notamment à travers l'implication directe du Directeur Général, la clarté des rôles organisationnels, et une politique qualité élaborée de manière participative. Toutefois, certaines zones de fragilité ont également été identifiées : communication transversale encore partielle, reconnaissance peu formalisée des initiatives internes, et diffusion inégale du style managérial transformationnel au sein de l'encadrement intermédiaire.

Ainsi, cette recherche confirme que le leadership transformationnel constitue un levier stratégique pour la réussite de l'implémentation du SMQ, à condition qu'il soit incarné de manière cohérente, diffusé à l'ensemble des niveaux hiérarchiques, et soutenu par des outils et une culture organisationnelle favorisant l'apprentissage, l'initiative et la responsabilisation.

En définitive, ce mémoire met en lumière l'importance de penser la qualité non seulement comme un système normatif, mais comme un processus humain et managérial,

dans lequel le leadership joue un rôle d'orientation, de mobilisation et de pérennisation. Il ouvre la voie à des perspectives d'approfondissement, notamment sur les modalités de formation des managers au leadership transformationnel, sur la mise en place de dispositifs de reconnaissance interne, et sur la mesure de l'impact de ce style de leadership sur la performance globale du SMQ.

Recommandation

Ainsi, nous recommandons à l'entreprise GERBIOR et plus largement aux organisations engagées dans une démarche qualité de mettre en place un programme de développement du leadership transformationnel, ciblant en priorité les cadres intermédiaires et les chefs de service. Ce programme pourrait inclure :

- Des formations spécifiques sur les quatre dimensions du leadership transformationnel (influence, inspiration, stimulation, considération),
- La création d'un cadre de reconnaissance systématique des initiatives d'amélioration proposées par les employés,
- La mise en place d'un suivi managérial collaboratif pour renforcer la cohérence entre les niveaux décisionnels et opérationnels.

Cette recommandation vise à consolider la gouvernance de la qualité, à renforcer la cohésion organisationnelle, et à ancrer durablement la norme ISO 9001 :2015 dans une logique de performance globale et humaine, où le rôle du leader ne se limite pas à piloter un système, mais à inspirer un changement collectif porteur de sens.

Limitation et obstacles

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes heurtés à plusieurs obstacles, typiques des travaux de recherche scientifique. Notre engagement était de surmonter ces obstacles pour répondre efficacement à notre question de recherche. Les principales difficultés rencontrées incluent :

- La recherche d'un stage correspondant aux exigences d'un Projet de Fin d'Études
- La contrainte de temps pour réaliser un PFE de niveau master, compte tenu des autres obligations académiques et personnelles.
- L'entreprise entraîne d'application du SMQ affect notre obtentions de résultats finaux

Bibliographies

Bibliographie

- Alolayyan, M. N., Alkassasbeh, M., & Al-Ta'ani, H. (2021). *The impact of transformational leadership on ISO 9001 implementation and hospital performance. International Journal of Quality & Reliability Management, 38* (4), 1041–1064. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2020-0078>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range leadership development programs: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Bahri, S., & Bellouma, M. (2020). *Leadership transformationnel et performance des systèmes qualité : Étude empirique en Tunisie. Revue Internationale du Management et des Sciences Sociales, 5* (1), 33–49.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for research: Permission set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.)*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bedaida, I. E. (2024). *Émergence de l'enseignement supérieur privé en Algérie : Contexte et gouvernance*.
- Benavides, L., González, M., & Tapia, J. (2021). *Cultural adaptation and ISO 9001 implementation: A longitudinal study. Journal of Organizational Change Management, 34* (5), 1123–1142. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2020-0067>
- Betlloch-Mas, I., Ramón-Sapena, R., Abellán-García, C., & Pascual-Ramírez, J. C. (2019). *Implantación y desarrollo de un sistema integrado de gestión de calidad según la norma*

ISO 9001:2015 en un Servicio de Dermatología. *Actas Dermo-Sifiliográficas*, 110 (2), 92–101. <https://doi.org/10.1016/j.ad.2018.07.008>

Blanchet, A., & Gotman, A. (2010). *L'entretien : L'enquête et ses méthodes*. Paris, France: Armand Colin.

Boiral, O. (2003). ISO 9000: Outside the iron cage. *Organization Science*, 14n(6), 720–737. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.720.24873>

Bounabat, B., & Chafik, L. (2019). L'implémentation des démarches qualité dans les PME marocaines : Enjeux et perspectives. *Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, 6 (2), 87–105.

Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23 (3), 338–349. <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.

Celik, B., & Olcer, Y. (2018). The effect of ISO 9001 quality management system on education institutions (A case study of Ronaki Duhok Education Company in Iraq). *International Journal of Management Innovation Systems*, 3 (1), 1–17. <https://doi.org/10.15295/ijmis.v3i1.103>

Cruz-Ros, S., Garzón, D., & Tamayo, I. (2023). Quality management and organizational learning: The role of transformational leadership. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34 (2), 200–219. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2034065>

Deng, P., Zhang, L., & Sun, W. (2023). Employee engagement and leadership: Their impact on ISO 9001 performance outcomes. *Asia Pacific Business Review*, 29 (1), 88–107. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1933628>

Elrehail, H. (2018). Leadership, knowledge sharing, innovation and organizational performance: A perspective of the healthcare sector in the UAE. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3 (2), 114–121. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.001>

Florence, N., & Plane, J.-M. (2016). *Le leadership - Recherches et pratiques*. Paris, France: Vuibert.

Garcia-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2019). Transformational leadership influence on organizational innovation and performance

depending on the level of organizational learning. *Journal of Business Research*, 94 , 128–138. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.017>

George, T. (2023, June 22). *What is qualitative observation? Definition & examples*. Scribbr. <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-observation/>

Ghrieb, Z., Lasserre, V., Le Deist, F., & Boyer, L. (2024). *Chronology of the ISO 9001:2015 certification and satisfaction survey in the multidisciplinary Clinical Investigation Center (CIC) of the historic Saint-Louis Hospital during the COVID-19 pandemic*. *Thérapie*, 79 (5), 519–531. <https://doi.org/10.1016/j.therap.2023.11.006>

Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. *Harvard Business Review*, 78 (2), 78–90.

Hamrouni, A., & Jlassi, N. (2019). *Management de la qualité en industrie : Étude de cas*.

Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2018). *ISO 9001 and the quality of performance: A meta-analysis*. *Quality Management Journal*, 25 (2), 6–23. <https://doi.org/10.1080/10686967.2018.1436355>

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). *Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership?* *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 145, 39–57. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.12.002>

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance*. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 891–902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>

Iñaki, H., Ruiz, C., & Arana, G. (2022). *Strategic alignment of ISO 9001 systems: The role of integrative management*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39 (3), 675–692. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2021-0083>

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements*. <https://www.iso.org/standard/62085.html>

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Larras, C., & Kareche, M. (2022). *L'intelligence émotionnelle, un trait de leadership influençant la performance de l'entreprise*.

Lee, J., & Yang, C. (2021). The impact of transformational leadership on well-being and job stress in higher education. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28 (1), 45–59. <https://doi.org/10.1177/1548051820961456>

Manager-go. (n.d.). *Management de la qualité*. Retrieved April 22, 2025, from <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite>

Martínez-Costa, M., Choi, T. Y., & Gutiérrez, L. (2023). ISO 9001 as a strategic coordination tool: Evidence from logistics firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 43 (2), 311–335. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2022-0357>

Mazouz, M., Bensaid, F., & Touati, H. (2024). ISO 9001 and transformational leadership in the Algerian public sector: Towards a dynamic quality culture. *Quality Innovation Prosperity*, 28(1), 45–62. <https://doi.org/10.12776/qip.v28i1.1789>

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S. O., Randall, R., & Borg, V. (2020). The importance of transformational leadership in promoting employee well-being. *Work & Stress*, 34 (1), 46–65. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1649718>

Northouse, P. G. (2016). *Leadership : Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence : Text with cases* (4th ed.). London, England: Routledge.

Pinto, L. (2020). The myth of quality certifications: Empirical analysis of decoupling practices. *Journal of Management Studies*, 57 (3), 512–540. <https://doi.org/10.1111/joms.12539>

Prajogo, D. I., & Cooper, B. K. (2017). The individual and organizational outcomes of quality management: A review and implications for future research. *Quality Management Journal*, 24 (4), 6–20. <https://doi.org/10.1080/10686967.2017.1355978>

- Psomas, E., & Antony, J. (2020). *Critical success factors for implementing ISO 9001 in Greek organizations*. *TQM Journal*, 32(6), 1267–1284. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2020-0011>
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales (5th ed.)*. Paris, France: Dunod.
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2019). *Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance*. *International Journal of Production Economics*, 209, 210–226. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.06.019>
- Smith, J., & Brown, L. (2023). *Future trends in ISO 9001: Sustainability and digital transformation*. *Journal of Quality Management*, 30(4), 112–125.
- Sousa, R., & Voss, C. (2022). *The role of transformational leadership in embedding quality in organizations*. *Journal of Operations Management*, 68 (3), 345–362. <https://doi.org/10.1002/joom.1192>
- Tari, J. J., Heras-Saizarbitoria, I., & Dick, G. P. (2020). *ISO 9001 in education: Challenges and benefits*. *Quality Assurance in Education*, 28(1), 35–50. <https://doi.org/10.1108/QAE-07-2019-0072>
- Tourigny, L., Han, J., Baba, V. V., & Wang, X. (2020). *Emotional demands and burnout among leaders: The moderating role of perceived organizational support*. *Leadership & Organization Development Journal*, 41 (6), 861–875. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2020-0107>
- Tourish, D. (2014). *Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory*. *Leadership*, 10(1), 79–98. <https://doi.org/10.1177/1742715013509030>
- Tse, H. M., & Chiu, W. C. (2012). *Transformational leadership and job performance: A social identity perspective*. *Journal of Business Research*

ANNEXES

ANNEXES A : politique qualité de GERBIOR



POLITIQUE QUALITE ET SECURITE DES DENREES ALIMENTAIRES

Depuis sa création, la Sarl groupe Benhamadi **GERBIOR** œuvre à participer efficacement au développement économique de notre pays.

Aujourd'hui, elle aspire à devenir l'entreprise leader dans la production des pâtes alimentaires en Algérie.

Dans le contexte actuel où la concurrence devient de plus en plus accrue, et pour être compétitif, notre société doit poursuivre son évolution pour renforcer de plus en plus sa notoriété et sa position sur le marché dans lequel elle évolue.

A ce titre, notre société a entrepris une démarche de mise en place d'un système de management intégré (qualité et sécurité des denrées alimentaires) conformément aux exigences des normes ISO 9001 et ISO 22000 qui constitue un excellent moyen pour améliorer la performance de notre société et la satisfaction des parties prenantes.

Dans la continuité de nos actions menées depuis la création de la société pour répondre aux attentes de nos clients en matière de prix, délais et qualité ainsi que pour respecter les exigences légales et réglementaires, et garantir des produits sûrs,

Notre politique découle des axes stratégiques suivants :

- **Se conformer strictement aux exigences légales et réglementaires applicables à notre domaine d'activité et aux autres exigences des parties prenantes**
- **Développer les compétences et le savoir-faire de nos collaborateurs.**
- **Garantir les meilleures conditions pour réaliser et fournir en permanence des produits sains et sûrs conformément aux exigences spécifiées**
- **Développer la communication à tous les niveaux de l'entreprise et avec les parties intéressées pour la prise en compte de leurs besoins et attentes.**
- **Elargir le champ de pénétration de nos produits au niveau du marché local.**

En tant que Directeur général, je m'engage personnellement à mettre tous les moyens humains et matériels nécessaires pour la mise en œuvre de notre politique et assurer une amélioration continue de notre système dans le respect des exigences applicables, tout en impliquant et en fédérant l'ensemble du personnel et placer le management Q/SDA au cœur de l'entreprise.

Je compte sur l'implication de tous nos collaborateurs pour relever ce challenge.

17 Décembre 2024
Directeur général



ANNEXES B : ANALYSE SWOT GERBIOR

Forces	Faiblesses
<p>Leadership et engagement de la direction</p> <p>Qualité du produit</p> <p>Clientèle satisfaite</p> <p>Solvabilité</p> <p>Forte notoriété</p> <p>Personnel jeune</p> <p>Outil de production performant</p> <p>Niveau technologique affuté.</p> <p>Situation géographique de l'entreprise</p> <p>Infrastructure moderne</p> <p>Disponibilité de flotte logistique importante</p> <p>SAS d'hygiène</p>	<p>Manque d'organisation totale</p> <p>Manque de communication interne totale</p> <p>Instabilité du personnel. (Turn-over)</p> <p>Manque de dispositions HSE</p> <p>Réseau de distribution (manque de distributeurs dans certaines régions).</p>
Opportunités	Menaces
<p>Démarche SMQ/SDA</p> <p>ERP</p> <p>Extension des capacités de production</p>	<p>Difficulté de recrutement de compétences</p> <p>Instabilité de la réglementation algérienne</p> <p>Une Concurrence accrue.</p> <p>Matière première (blé) « système par quota »</p>

ANNEXE C : FICHE DE POSTE



FICHE DE POSTE

Direction Générale	
Intitulé de la fonction	Assistant du DG Chargé du Management
Date de mise à jour	
Supérieur hiérarchique	Directeur Général
Exigences du poste	
Profil de la fonction	Bac +3 à Bac +5 (management, gestion, administration des entreprises)
Expérience	Expérience souhaitée 2 à 5 ans dans un poste similaire ou en appui à la direction
Autres	Bonne compréhension des normes qualité, hygiène et sécurité (HACCP, ISO 22000...).

Missions
Assister le Directeur Général dans la gestion quotidienne de l'entreprise, avec un rôle actif dans le suivi du management opérationnel, la coordination des équipes, et la mise en œuvre de la stratégie globale de l'organisation.

Tâches
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Participer à la mise en œuvre de la stratégie de la société sur le moyen et long terme, en veillant à sa déclinaison et à sa compréhension ; ❖ Assurer le pilotage et la planification stratégique et s'assurer de l'adhésion aux objectifs de la société ❖ Définir les objectifs du processus Management et les actions pour les atteindre ; ❖ Assister les structures dans la définition de leurs objectifs. ❖ Contrôler les activités des structures en mettant en place un système d'information qui permettra d'analyser les résultats des structures et de prendre les actions d'amélioration nécessaires. ❖ Identifier les risques et opportunités du processus Management ❖ Définir les actions face aux risques et opportunités ❖ S'assurer que les engagements de la direction générale sont communiqués, compris, mis en œuvre et entretenus à tous les niveaux de l'entreprise. ❖ Consolider les résultats d'analyse périodique des différentes structures. ❖ Analyser les écarts de gestion et assurer une assistance dans l'élaboration des plans d'actions d'amélioration. ❖ Animer les réunions d'analyse des résultats et formaliser les plans d'actions qui en découlent. ❖ Veiller à la mise en œuvre efficace du système de management Q/SDA; ❖ Conduire la rédaction des différents documents (instructions, modes opératoires...) en collaboration étroite avec les personnes concernées ; ❖ Se tenir informé des nouvelles réglementations ; ❖ Assurer la revue annuelle des documents du système mis en œuvre ; ❖ Veiller au respect et à la maîtrise des prescriptions du système de management Q/SDA ; ❖ Planifier, organiser et veiller à la réalisation d'audits internes ; ❖ Coordonner la définition des indicateurs de performance et contribuer à leur analyse ; ❖ Participer aux réunions de l'équipe HACCP. ❖ Identifier les dysfonctionnements et contribuer à la recherche de solutions avec les personnes concernées ;



FICHE DE POSTE

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Définir, formaliser et veiller aux respects des bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication à appliquer au sein des sites de réalisation ; ❖ Appliquer les directives émanant de la direction générale ; ❖ Rendre compte à la direction générale du fonctionnement du système de management intégré ❖ Sensibiliser et informer le personnel sur le Système de Management ; ❖ Assister toutes les fonctions de l'organisme en matière de management intégré. ❖ Rendre compte au directeur général et communiquer avec les autres parties intéressées sur les sujets concernant le management intégré. ❖ Etablir le bilan de fonctionnement du SMI et animer la revue de direction. ❖ Animer les revues de direction et suivre les plans d'actions établis ; ❖ Suivre l'application des actions décidées lors des revues de direction. ❖ Pour les besoins de la société, accepter exceptionnellement des tâches non directement liées au poste.

NB : la mise à jour de cette fiche de poste peut se faire à chaque fois que c'est nécessaire	
L'intéressé	Le Directeur Général
« Lu et approuvé »	
M :	

ANNEXE D : Guide d'entretien

Destiné aux responsables de l'entreprise SARL GERBIOR

Introduction

Bonjour Monsieur/Madame,

Je me présente : SOHAIB CHOUTRI, étudiant en Master 2 "Management par la Qualité" à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) de Koléa. Je tiens à vous remercier chaleureusement pour le temps que vous m'accorder aujourd'hui.

Cet entretien s'inscrit dans le cadre de mon mémoire de recherche portant sur La contribution du leadership transformationnel dans la mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) selon la norme iso 9001. Votre expertise au sein de GERBIOR, avec ses spécificités (engagement dans la démarche qualité, enjeux des marchés nationale et structure familiale), représente une source d'information précieuse pour cette étude.

L'entretien durera environ 30 à 40 minutes. Je tiens à vous assurer que toutes vos réponses seront traitées de manière strictement confidentielle et anonyme, dans le respect des principes éthiques de la recherche académique. En retour, je vous partagerai les principaux résultats de cette étude, qui pourraient présenter un intérêt pour vos activités professionnelles.

Axe 1 : Profil

Q1. Pouvez présenter vous et votre (poste et t ancienneté) dans l'entreprise gerbior ?

Axe 2: Leadership et engagement (ISO 9001 :2015 – ch 5.1)


Q2. Comment percevez-vous le rôle de la direction dans le pilotage du SMQ ?

Q3. Quelles actions concrètes sont menées pour montrer l'engagement de la direction envers la qualité ?

Q4. Comment la direction mobilise-t-elle les équipes autour des objectifs qualité ?

Q5. Avez-vous le sentiment que la direction inspire une vision claire et motivante ?

Q6. Dans quelle mesure les décisions qualité sont-elles partagées ou discutées avec les équipes ?



Axe 3 : Politique qualité (ISO 9001 :2015 – ch 5.2)

Q7. Comment la politique qualité a-t-elle été élaborée ? Avez-vous participé à ce processus ?

Q8. Est-ce que la politique qualité est bien connue et comprise par les collaborateurs ?

Q9. Dans quelle mesure pensez-vous que cette politique reflète les valeurs ou la vision de la direction ?

Q10. La politique qualité est-elle motivante pour vous et vos collègues ? Pourquoi ?

Axe 4 : Rôles, responsabilités et autorités (ISO 9001:2015 – ch 5.3)

Q11. Les rôles et responsabilités liés à la qualité sont-ils clairement définis et compris ?

Q12. Avez-vous suffisamment d'autonomie dans l'exercice de vos fonctions qualité ?

Q13. Recevez-vous un accompagnement ou un soutien de la part de vos responsables ?

Q14. Existe-t-il des dispositifs pour valoriser les initiatives ou les idées d'amélioration ?

ANNEXE E : Grille de codage thématique des entretiens

N°	Extrait de l'entretien	Code thématique	Exigence ISO 9001:2015	Dimension du leadership transformationnel	Commentaire analytique
1	« On essaie toujours de montrer l'exemple, surtout dans le respect des procédures. »	Engagement du DG	5.1 – Leadership et engagement	Influence idéalisée	Le DG adopte une posture de modèle, ce qui incarne une culture qualité.
2	« Chaque chef de service propose ses indicateurs qualité, c'est discuté ensemble. »	Participation à la définition d'objectifs	5.2 – Politique qualité	Stimulation intellectuelle	Délégation des responsabilités et co-construction.
3	« La politique qualité, on l'a faite en réunion, chacun a donné son avis. »	Élaboration participative de la politique	5.2 – Politique qualité	Motivation inspirante	Implication collective dans la vision qualité.
4	« Je sais exactement ce qu'on attend de moi, c'est très clair. »	Clarté des responsabilités	5.3 – Rôles et responsabilités	Considération individualisée	Bonne communication des rôles, renforce l'autonomie.
5	« On est libre de proposer des améliorations, ça motive. »	Valorisation des initiatives	5.1 / 5.3	Stimulation intellectuelle	Climat favorable à l'innovation.
6	« Il y a des réunions régulières où le DG écoute les retours terrain. »	Communication ouverte	5.1 – Leadership et engagement	Considération individualisée	Écoute active de la direction, renforce la confiance.
7	« Le responsable qualité nous accompagne dans chaque étape. »	Encadrement et soutien	5.3 – Rôles et responsabilités	Influence idéalisée	Présence managériale positive, rôle de mentor.

Annexe F : les sept principes de management de la qualité



Source : www.manager-go.com/management-de-la-qualite (consulté le 22/04/2025 à 15h)