

**Le Rôle Du Leadership Transformationnel Dans La Mise En Place D'un Management Par La Qualité Totale- Etude Empirique Sur Un Echantillon D'entreprise-**

**The Role of Transformational Leadership in The Implementation of a Management Total Quality - Empirical Study on A Business Sample-**

BOUCHIKHI Mohammed Rédha<sup>1</sup>, AMARI Salah Eddine Sofiane<sup>2</sup>, SADOUKI Ghrissi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Université de Mustapha Stambouli Mascara, [rbouchikhi@univ-mascara.dz](mailto:rbouchikhi@univ-mascara.dz)

<sup>2</sup>Ecole Nationale Polytechnique d'Oran, [Salaheddine.amari@enp-oran.dz](mailto:Salaheddine.amari@enp-oran.dz)

<sup>3</sup>Université de Mustapha Stambouli Mascara, [ghrissi.sadouki@univ-mascara.dz](mailto:ghrissi.sadouki@univ-mascara.dz)

Reçu le : 23-02-2021

Accepté le : 05-10-2021

**Résumé :**

*L'objectif de ce papier est de déterminer l'impact des caractéristiques du leadership transformationnel dans l'application du management par la qualité totale sur un échantillon d'entreprises. Pour cela nous avons choisi 150 cadres supérieurs et cadres moyens qui ont répondu à un questionnaire ciblé. Les données collectées et les résultats obtenus ont été analysés via le logiciel SPSS. L'étude a révélé une forte corrélation significative entre les caractéristiques de leadership transformationnel et les principes généraux de management par la qualité, et ce, malgré le manque de participation des cadres moyens dans les entreprises. Par conséquent, les managers devraient se préoccuper davantage de l'application de l'autonomisation comme stratégie moderne qui vise à encourager le leadership transformationnel afin d'améliorer continuellement les services proposés pour atteindre la croissance et le développement.*

**Mots Clés :** leadership transformationnel ; management par la qualité totale, SPSS

**Jel Classification Codes :** M12, M54, A11, M12, C61

**Abstract:**

*The objective of this paper is to determine the impact of transformative leadership characteristics in application of total quality management on a sample of business. For this, 150 senior and middle managers were selected who responded to a targeted questionnaire. The data collected and the results obtained were analyzed using SPSS. The study found a strong significant correlation between transformational leadership characteristics and general principles of total quality management, despite the lack of participation of middle managers in business. Therefore, managers should be concerned about the benefits of applying empowerment as a modern strategy that aims to encourage transformational leadership to continually improve services offered to achieve growth and development.*

**Keywords:** transformative leadership; total quality management, SPSS.

**Jel Classification Codes :** M12, M54, A11, M12, C61

---

<sup>1</sup> Auteur correspondant : BOUCHIKHI Mohammed Rédha, [rbouchikhi@univ-mascara.dz](mailto:rbouchikhi@univ-mascara.dz)

## 1. Introduction :

*L'adoption du management par la qualité est devenue essentielle pour la plupart des entreprises, car le concept de qualité totale est l'un des sujets les plus influents et les plus efficaces qu'elles abordent dans le but d'améliorer leurs performances. De nombreuses entreprises économiques cherchent donc à mettre en œuvre des programmes de qualité totale et à entrer fortement dans le monde de la concurrence après avoir obtenu la certification de qualité. Dans le cadre de leur adoption du concept du management par la qualité, elles ont éprouvé de nombreuses difficultés en raison de l'incapacité des dirigeants de changer le style organisationnel dominant, et qui s'avère être l'un des piliers de la continuité de l'entreprise. Le style de leadership transformationnel est donc l'utilisation par le leader de l'attractivité de sa personnalité, en effet cela augmente les attentes du personnel de l'entreprise les amenant ainsi à développer sa performance. Cela constitue donc un leadership incitatif poussant les individus à donner plus. (Dherar, 1995, p. 286)*

*L'objectif de cette étude est de déterminer l'impact du concept d'adoption d'un leadership transformationnel sur la mise en place d'un management par la qualité totale dans les entreprises industrielles étudiées. Sur la base de ce qui précède, on pose la problématique suivante :*

***• Dans quelle mesure l'adoption d'un leadership transformationnel établit-elle des jalons et des exigences du management par la qualité dans les entreprises étudiées ?***

*Sur la base du problème principal, certaines interrogations peuvent être soulevées :*

*- Dans quelle mesure les entreprises en question s'intéressent-elles au management par la qualité totale ?*

*- Y a-t-il des tendances différentes dans les réponses des questionnés sur l'intérêt des entreprises au leadership transformationnel ?*

*- Quelle est la nature de la relation entre les caractéristiques de leadership transformationnel et l'application du management par la qualité totale dans une entreprise ?*

*Dans ses aspects théoriques et pratiques, cet article vise à étudier et à analyser la relation entre le leadership transformationnel et le management par la qualité totale, et d'attirer l'attention sur les concepts contemporains de leadership et essayer de les harmoniser, en explorant les façons de suivre le rythme du développement accéléré. Aussi l'étude ambitionne de rendre compte de l'importance des caractéristiques du leadership transformationnel dans le développement des compétences des subordonnés dans les entreprises en question. Enfin cette étude revêt une importance pratique dans le secteur des entreprises, où elle tentera d'attirer l'attention des leaders de l'industrie sur l'importance de ce type de management et la nécessité de l'adopter au sein des entreprises, afin d'augmenter les chances d'atteindre les taux de compétitivité les plus élevés en optant pour le concept de la qualité totale.*

*A la lumière de ce qui précède, on propose l'hypothèse suivante :*

***-Il existe une relation statistiquement significative entre l'application d'un leadership transformationnel et l'établissement des principes d'un management par la qualité totale, dans les entreprises en question.***

***Terminologie de l'étude :***

***-Le leadership transformationnel : c'est l'utilisation de l'inspiration et des valeurs pour amener les dirigeants et les subordonnés aux plus hauts niveaux de motivation (Ahmed, 2008, p. 99).***

***- La qualité : Selon certaines normes, c'est le développement de la conception et de la fabrication de biens et de services les plus économiques, les plus bénéfiques et les plus satisfaisants pour le client.***

***-Le management par la qualité totale : c'est une philosophie de gestion et une structure générale conçue pour améliorer la rentabilité des entreprises lors des renforcements continus dans tous les aspects des différentes fonctions organiques de l'entreprise(Zerrougui & Lahouel , 2008, p. 05).***

## **2. Etudes Précédentes :**

**2.1. L'impact des caractéristiques de leadership transformationnel sur l'application du management par la qualité totale : Etude appliquée à la Société d'État pour les produits laitiers(Hadi , Aid, & Al-Masari, 2015) :** L'objectif de cette étude était de déterminer l'impact des caractéristiques de leadership transformationnel dans l'application du management par la qualité totale à la « Abougrib State Dairy Products Company » à Bagdad, une entreprise essentielle qui fournit des produits importants pour le consommateur irakien. Les chercheurs ont adopté pour l'approche analytique descriptive pour l'analyse du problème étudié. La recherche comprenait deux hypothèses principales à partir desquelles douze sous-hypothèses ont été testées et un échantillon de 100 cadres a été sélectionné. Les chercheurs ont utilisé le questionnaire comme principal outil de collecte de données et d'informations ainsi que des visites et d'entrevues structurées pendant la durée de l'enquête. La recherche a abouti à un éventail de conclusions et de recommandations, y compris une forte corrélation morale entre les caractéristiques de leadership transformationnel et les principes généraux du management par la qualité, à l'exception du principe de participation du personnel actif, ainsi qu'un niveau intermédiaire de caractéristiques de leadership transformationnel pour les cadres questionnés. Enfin, la direction de l'entreprise s'engageant à soutenir et à appliquer le management par la qualité totale. Les recommandations les plus importantes furent les suivantes : Promouvoir la participation des personnes travaillant dans l'entreprise en les faisant participer au processus de gestion et en arborant de l'intérêt pour leurs idées et opinions, qui se refléteront sur leur rendement; La nécessité pour la direction générale de prêter attention à l'application de l'autonomisation comme stratégie de gestion moderne qui vise à encourager les leaders transformationnels et leurs employés en abandonnant les méthodes et les systèmes de gestion traditionnels afin qu'ils puissent aboutir l'amélioration des services fournis et leur impact positifs sur l'innovation.

**2.2. La relation entre les caractéristiques du leadership transformationnel et la disponibilité des principes du management par la qualité totale : Étude des entreprises publiques de Riyad (Machhour, 2003) :** L'objectif de l'étude était de déterminer la relation entre les caractéristiques du leadership transformationnel et la disponibilité du management par la qualité totale dans les entreprises publiques en Arabie Saoudite. Au cours de cette étude, 450 questionnaires ont été distribués, un total de 321 ont été récupérés et 09 ont été annulés, atteignant ainsi un échantillon final de 312 questionnaires. L'étude a révélé les résultats suivants :

- Une divergence entre les cadres des entreprises quant à la l'application des principes du leadership transformationnel.
- La pratique du leadership transformationnel ne fut pas à la hauteur des attentes.
- L'étude a montré une corrélation positive et forte entre les caractéristiques du leadership transformationnel et la disponibilité de principes de management par la qualité dans les entreprises où les gestionnaires ont des caractéristiques de leadership transformatrices.

**2.3. Le rôle des dimensions de leadership transformationnel dans la mise en œuvre réussie du management par la qualité : une étude de terrain sur les Hôpitaux Universitaires d'Alep (Jabalaq & Sadqui, 2017) :** L'objectif de cette étude est d'identifier les dimensions du leadership transformationnel (influence idéal-charismatique, stimulation inspirationnelle, intérêt individuel, stimulation intellectuelle) et son rôle dans la mise en œuvre réussie du service de qualité totale représentées par les dimensions suivantes : (engagement de la haute direction, satisfaction des clients, satisfaction des employés, environnement de service, culture de service, comparaison des points de repère et amélioration continue).L'étude a visée à un échantillon de 120 personnes travaillant dans les hôpitaux de l'Université d'Alep (71 médecins, 49 administrateurs).

Les principaux résultats de la recherche sont les suivants :

- Un impact moral statistiquement significatif des dimensions de leadership transformationnel suivantes (influence idéal-charismatique, stimulation inspirationnelle, intérêt individuel, stimulation intellectuelle) dans le service de qualité totale des hôpitaux universitaires d'Alep en question.
- Il existe des différences fondamentales statistiquement significatives entre le personnel (médecins, administrateurs) des hôpitaux de l'Université d'Alep en ce qui concerne leur prise de conscience des dimensions du leadership transformationnel en raison des variables démographiques suivantes : (âge, qualification scientifique, années d'expérience).

Enfin, les chercheurs ont recommandé que le département des hôpitaux d'Alep favorise un esprit de coopération entre les membres du personnel à travers les conférences et symposiums du département, et qu'une culture de leadership transformationnel soit promue à travers des programmes de formation pour le personnel (médecins, administrateurs).

**2.4 Le rôle du leadership transformationnel dans l'accomplissement de l'avantage organisationnelle dans l'entreprise économique : Étude de cas du complexe Condor (Shayah, 2019) :** L'objectif de l'étude était d'identifier les perceptions des personnes travaillant dans le groupe Condor sur la l'existence des caractéristiques de leadership transformationnel dans leurs entreprises, et l'impact de ce type de leadership sur l'avantage

organisationnel, et de tester les différences dans ces perceptions en fonction de leurs caractéristiques personnelles et fonctionnelles différentes. Afin d'atteindre ces objectifs, le chercheur a réalisé une étude de terrain sur l'une des plus grandes entreprises économiques algériennes, le Complexe Condor, à travers la conception d'un questionnaire. La population ciblée couvrait tous les administrateurs des différents départements de l'entreprise, à travers un échantillon de 173 personnes sélectionnées. L'étude a abouti à plusieurs résultats, dont le plus important était l'impact statistiquement significatif du leadership transformationnel dans ses dimensions (Effet idéal, stimulation intellectuelle, considération individuelle, autonomisation) sur la variable de l'avantage organisationnelle. Ainsi 77% de la variation de l'avantage organisationnel est dérivée du leadership transformationnel. L'étude a également révélé qu'il n'existe aucune différence statistiquement significative dans les perceptions des chercheurs au sujet des variables de l'étude attribuables aux variables personnelles et fonctionnelles suivantes : sexe, âge, qualification scientifique et expérience professionnelle, à l'exception des différences dans les réponses des chercheurs à la variable de l'avantage organisationnel attribuable à l'expérience professionnelle et au groupe ayant un certain niveau d'expérience (3 à 5 ans). L'étude a finalement proposé un modèle de l'incidence du leadership transformationnel sur l'avantage organisationnel.

**2.5 Etude intitulée "Conditions pour l'application de management par la qualité totale sous l'effet d'un leadership créatif." Étude de cas de la Banque algérienne d'Al Baraka (Masaoud, 2014) :** L'objectif de cette étude est de clarifier l'impact de la relation entre le comportement du leadership créatif et les exigences et contraintes de l'application d'un management par la qualité totale. Un questionnaire a été préparé et distribué à cet effet ; en outre, des méthodes statistiques appropriées ont été utilisées pour étudier les tendances des dirigeants de la banque algérienne Al Baraka vers les dimensions de l'étude. L'étude a montré qu'il y avait un haut niveau de perception des dimensions de leadership créatif ; basé sur la pensée administrative islamique, le changement, l'autonomisation, l'étude a montré aussi un impact élevé de la dimension du changement, un effet moyen de la dimension de la pensée administrative islamique, un faible impact de la dimension de l'autonomisation sur les exigences de l'application d'un management par la qualité totale, et un impact élevé de la dimension du changement sur les contraintes du management par la qualité totale. Les résultats ont montré qu'il n'y avait aucune relation statistique de la dimension de l'autonomisation et de la pensée administrative islamique sur les exigences du management par la qualité totale et qu'il y avait des différences statistiquement significatives attribuables aux facteurs de l'expérience et la vision de la pensée administrative islamique.

### **3. Cadre théorique de l'étude :**

#### **3.1. Le leadership transformationnel :**

Les fondements théoriques du concept du leadership transformationnel ont été abordés par plusieurs auteurs, Griffin et Morhan l'ont identifié comme un groupe de caractéristiques permettant au chef de reconnaître le besoin de changement et d'innovation ou de créer une vision pour guider et mettre en œuvre efficacement ce changement ( **Al-Ghazali, 2012, p. 25**). Selon les travaux de (**Al-Shaheem & Al-Jazi, 2019**), Trofyon définit le leadership transformationnel comme ayant deux niveaux : le plus petit, avec l'influence mutuelle de

l'individu et de son dirigeant, et le plus grand niveau à travers lequel se déroule le processus de changement et de réforme des entreprises et de leurs systèmes sociaux. Dans cette vision, les dirigeants devraient chercher à sensibiliser les subordonnés en se concentrant sur les idéaux et les valeurs.

Par ailleurs, Trois objectifs fondamentaux peuvent être fixés pour le leadership transformationnel auquel les gestionnaires d'entreprise sont engagés (Al-Shamri, 2018, p. 723)

**1- Soutenir le groupe de travail pour le développement et la réalisation d'une culture professionnelle :** Cela signifie que l'équipe d'action prend note, planifie et encourage l'amélioration continue des subordonnés en leur apprenant à mieux travailler.

**2- Aider les employés de l'entreprise à résoudre leurs problèmes plus efficacement :** car un leadership transformationnel aide à intégrer les travailleurs dans les nouvelles activités de l'entreprise en tant que groupe capable de développer de meilleures solutions pour l'entreprise.

**3-Renforcer le développement des subordonnés :** Le leadership transformationnel aide à développer et à promouvoir les travailleurs en offrant environnement assez bon pour contribuer à la réalisation d'un ensemble d'objectifs pour la croissance professionnelle des travailleurs en leur donnant un rôle positif dans la résolution des problèmes.

Les opinions des auteurs et des chercheurs sur les caractéristiques du leader transformationnel sont variées, mais la plupart cités plus haut ont pris en considération cinq caractéristiques importantes :

**1-Effet exemplaire :** Par cette caractéristique, le leader transformationnel est un modèle facilement imitable par les employés, et par conséquent ils continuent à poursuivre les objectifs fixés et à afficher des comportements éthiques élevés, avec un sens moral aigu.

**2-Impulsion inspiratrice :** Les leaders agissent conformément à cette caractéristique de manière à stimuler et à inspirer ceux qui les entourent en privilégiant l'esprit du groupe, en faisant preuve d'enthousiasme et d'optimisme, et à faire en sorte que les subordonnés se concentrent et pensent à des situations futures attrayantes et de les motiver à étudier des solutions alternatives très différentes et souhaitables.

**3- Stimulation intellectuelle :** c'est la capacité d'un leader à remettre en question le statu quo en cherchant de nouvelles idées, en encourageant les travailleurs à résoudre les problèmes de façon créative et en soutenant de nouveaux modèles de méthodes de travail.

**4-Considération individuelle :** Cette caractéristique se réfère au comportement du leader, qui montre de l'intérêt et de l'attention pour ses subordonnés, travaille pour la satisfaction et le bien-être durable des membres de l'équipe.

**5- Autonomisation :** Cette caractéristique est un comportement fondamental du leader transformationnel. L'idée clé de l'autonomisation est que le pouvoir décisionnel est délégué en première ligne aux employés, pour leur permettre de répondre adéquatement aux demandes, aux problèmes et aux besoins de la société.

### 3.2 Cadre conceptuel pour la qualité totale :

La question de la qualité totale est d'un grand intérêt pour la plupart des chercheurs et des entreprises dans divers domaines, en particulier dans le domaine économique. En effet, cela revêt une importance capitale pour attirer le plus grand nombre de consommateurs (Al Tahi, Al Ali, & Al Mousawi, 2014, p. 15). Les définitions de la qualité sont multiples en raison de leurs différentes dimensions, et de leurs aspects multiples. Mais en général, il s'agit de faire le plus grand effort possible pour aboutir au produit le plus attirant pour le consommateur (Mazrig & Gharbi, 2005). L'institut Fédéral des États-Unis définit la qualité comme le bon fonctionnement dès le départ, s'appuyant sur l'évaluation du bénéficiaire pour déterminer la mesure dans laquelle le rendement doit être amélioré, tout en utilisant des méthodes quantitatives pour effectuer le développement continu dans l'entreprise (Al Samrai, 2007, p. 15).

**Tableau N°1 Comparaison entre la gestion traditionnelle et le management par la qualité totale**

Le management traditionnel de la qualité	Le management par la qualité totale
La censure et la chasse aux erreurs.	Auto-contrôle
Travail individuel	Esprit d'équipe
Concentration sur les produits	Concentration sur les produits et les processus
Participation du personnel	Intégration du personnel
Amélioration du temps nécessaire	Amélioration continue
Impasse dans les politiques et procédures	Souplesse des politiques et des procédures
Conservation des données	Analyse de données et comparaisons croisées
Concentration sur la rentabilité	Mettre l'accent sur la satisfaction des clients
Considérer les fournisseurs comme des exploitants	Participation des fournisseurs
Client externe	Client externe et interne
L'expérience est limitée, selon l'individu.	Vaste expérience au sein des groupes de travail

**Source :** Bouziane (Bouziane, 2008, p. 45)

La qualité est la base de la compétitivité et de l'avantage concurrentiel. Cela signifie l'accomplissement des désirs du client. Elle couvre toutes les opérations techniques et administratives de l'entreprise dans son ensemble, et doit être liée et intégrée entre la qualité de la conception et la qualité de la mise en œuvre (Salah, 2001, p. 40). Un autre chercheur en l'occurrence Yin-Jungyeh a expliqué que le management par la qualité totale est un cadre unifié qui permet de réaliser des pratiques de gestion réussies. Ce cadre représente un contexte et une orientation pour le recrutement et le développement des ressources mises à la disposition de l'entreprise en vue de réduire les coûts et d'améliorer la satisfaction des clients. Et ce, tout en se concentrant sur le personnel, et en développant leurs compétences, puisqu'il constitue la base principale de l'exploitation efficace des ressources de l'entreprise, de l'exécution de ses activités techniques et administratives, de la supervision et du contrôle de la qualité de l'entreprise (Ying-Jung, 2003).

La philosophie du management par la qualité totale repose sur un ensemble de principes que la direction peut adopter pour obtenir le meilleur rendement possible (**Boumédine , 2006, p. 93**) :

**-Concentration sur le client.** Ne pas se limiter aux clients externes de l'entreprise,

**-Concentration sur les processus et les résultats.** Les résultats imparfaits sont révélateurs du manque de qualité des processus eux-mêmes. Par conséquent, il faut trouver des solutions durables pour atteindre les résultats escomptés.

**-Prévention des erreurs avant qu'elles ne se produisent :** La réalisation de ce principe exige l'utilisation de normes acceptables pour mesurer la qualité des produits et des services pendant le processus de production plutôt que l'utilisation de ces normes après les erreurs.

**-Esprit d'équipe :** Les concepts traditionnels de gestion supposent que la population active est composée de personnes dont la rémunération représente la seule motivation.

**-Contraintes à l'application d'un management par la qualité totale :**

Les principaux obstacles à un management par la qualité totale sont les suivants (**Harroch, 2013, p. 135**) :

- La nouveauté du concept de management par la qualité totale, en particulier dans les pays en développement.
- Manque de compétences humaines qualifiées dans ce domaine.
- Insuffisance des fonds alloués à l'application d'un management par la qualité totale.
- Certains travailleurs croient à tort qu'ils n'ont pas besoin de formation.
- Utilisation d'un style de gestion dictatorial ou autocratique, et manque de délégation de pouvoirs par les managers.
- Résistance au changement chez certains employés en raison par peur des effets du changement.

Selon (**Martinich, 1996, p. 258**), certaines entreprises peuvent réussir à mettre en œuvre des programmes complets de management par la qualité totale, tandis que d'autres échouent. En effet, les principes de base du management par la qualité totale sont simples. La principale raison de l'échec des entreprises est dans la mauvaise application de ces principes. Par ailleurs, le secret du succès ne réside pas dans la sélection des meilleurs programmes de management par la qualité totale, mais plutôt dans l'adoption de celui qui correspond le mieux à la culture de l'entreprise et de ses employés, et de la participation et l'engagement de toute l'équipe de l'entreprise à ce programme et à ses objectifs.

#### **4. Cadre empirique :**

##### **4.1. Outils de collecte de données :**

Les outils de collecte de données théoriques sont des sources et références étrangères et arabes, mais aussi l'analyse et la discussion de certains résultats des études réalisées sur les variables de recherche. Les outils de collecte de données empiriques sont les entrevues avec des managers des entreprises questionnées, ainsi que des documents, des dossiers, des bulletins et des rapports. Le questionnaire a été le principal outil d'analyse, et ce en adoptant l'échelle de Likert : (Je suis tout à fait d'accord, Je suis d'accord, Neutre, Je ne suis pas d'accord, Je ne suis pas du tout d'accord). L'outil statistique utilisé pour traiter les données et

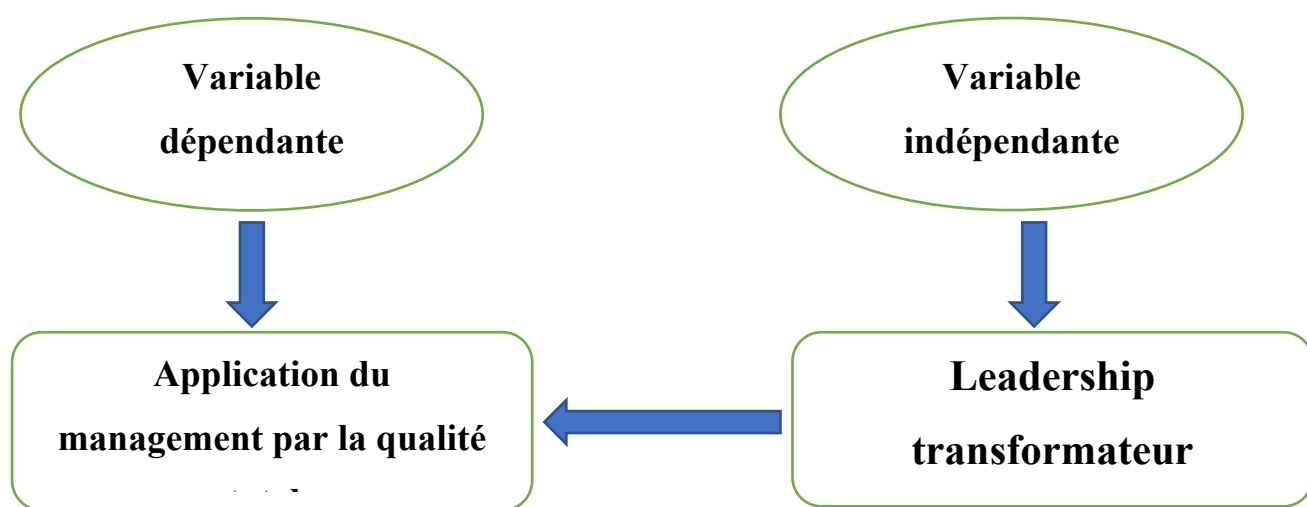


extraire les résultats consiste en le Social Science Statistical Packages Programme (SPSS), de plus, nous avons utilisé un ensemble d'indicateurs statistiques pour le traitement des données : **Médiane** : Pour déterminer le niveau de réponse des membres de l'échantillon aux variables de recherche et à leurs mesures.

**Écart-type** : Pour diagnostiquer la dispersion des valeurs de réponses.

La pertinence du questionnaire a été vérifiée en le présentant à un groupe de reviviers, et sa fiabilité a été confirmée par le coefficient d'Alpha Cronbach.

**Figure 01 : Variables de l'étude**



Source : Etabli par les auteurs.

#### 4.2. Présentation de la population d'étude et de l'échantillon :

Afin de faire une projection des concepts étudiés dans la partie théorique de ce papier sur le fait que les entreprises en question ont adopté le concept de leadership transformationnel et son impact sur la mise en place d'un management par la qualité totale, nous avons choisi un échantillon aléatoire de managers et de cadres supérieurs travaillant dans entreprises industrielles algériennes essentiellement privées. Au total 155 questionnaires ont été distribués, 150 furent validés.

**Tableau N°02. Répartition des questionnaires.**

	Nombre	%
Nombre de questionnaires distribués	155	100
Nombre de questionnaires rejetés	05	3.22
Nombre de questionnaires valides	150	96.77

Source : Etabli par les auteurs

Tableau N°03. Répartition de l'échantillon.

Variables		Effectifs	%
Sexe	Masculin	94	65.5
	Féminin	56	37.5
<b>Total</b>		<b>150</b>	<b>100</b>
Tranche d'âge	25-29	12	07.95
	30-39	99	65.90
	40-49	26	17.06
	> 50	13	09.09
<b>Total</b>		<b>150</b>	<b>100</b>
Niveau scolaire	Moyen	49	32.95
	Universitaire	90	59.65
	Formation Professionnelle	11	7.40
<b>Total</b>		<b>150</b>	<b>100</b>
Expérience	< 05 ans	20	13.63
	05-10 ans	73	48.87
	11-15 ans	38	25
	>15 ans	19	12.5
<b>Total</b>		<b>150</b>	<b>100</b>

Source : Etabli par les auteurs à partir des résultats SPSS.

D'après les statistiques présentées plus haut dans le tableau, il est clair que l'échantillon est composé de plus d'hommes que de femmes, les hommes représentant 62,5 % et les femmes 37,5 % de l'échantillon total. Ceci s'explique par la nature du travail de ces entreprises, où la majorité de la population a entre 30 et 39 ans (65.90%), suivis des 40-49 ans (17.06%), et enfin (09.09 %) pour les plus de 50 ans. D'après les résultats obtenus, on peut dire que la majorité de la population étudiée appartient à la catégorie des jeunes en raison de l'intensité de l'emploi pour les diplômés universitaires qui sont titulaires d'une licence et d'un master, et cela se reflète dans les niveaux de qualifications académiques, avec une estimation de 59,65% des titulaires de diplômes universitaires et le reste de l'échantillon est d'un niveau du secondaire.

#### 4.3. Test de fiabilité :

Pour que l'étude soit ciblée et réponde à une dimension scientifique avérée, elle fut soumise au test du coefficient Alpha Cronbach à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats de ce coefficient sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau N°02. Coefficient ALPHA DE CRONBACH.**

Variables	Alpha de Cronbach
Leadership transformationnel	<b>0.873</b>
Management par la qualité totale	<b>0.853</b>
Questionnaire	<b>0.876</b>

**Source :** Etabli par les auteurs à partir des résultats SPSS.

Le tableau ci-dessus montre que les coefficients de toutes les variables de l'étude sont élevés et conviennent à la recherche (supérieur à 0.60). Il est de 0,876 pour tout le questionnaire, 0853 pour le Management par la qualité totale, et de 0,873 pour le Leadership transformationnel, ce qui reflète la stabilité de l'instrument de mesure, et son acceptabilité pour l'analyse.

#### 4.4 Résultats des statistiques descriptives :

**Tableau 05 : Médiane et écart-type des axes du leadership transformationnel.**

Variables	Influence du leader	Motivation	Participation des employés
<b>Médiane</b>	3.62	3.58	3.50
<b>Ecart-type</b>	0.89	0.96	0.94

**Source :** Etabli par les auteurs à partir des résultats SPSS.

**Tableau 06 : Médiane et écart-type des axes du Management par la qualité totale.**

Variables	Soutien aux managers	Amélioration	Clients
<b>Médiane</b>	3.80	3.71	3.73
<b>Ecart-type</b>	0.80	0.93	0.91

**Source :** Etabli par les auteurs à partir des résultats SPSS.

A partir des résultats statistiques des deux tableaux précédents, qui montrent les moyennes arithmétiques et les écarts-types des axes des deux variables indépendantes, (le leadership transformationnel et la variable dépendante le management par la qualité totale), il s'avère que pour les deux variables, la plupart des réponses de l'échantillon variaient d'un niveau moyen à élevé. En effet, elles étaient plus élevées que la moyenne proposée (3) ce qui indique

que les managers des entreprises en question ont des caractéristiques de leadership transformationnel modérées et élevées selon les points de vue de l'échantillon de recherche. Il en va de même pour la participation des employés dans la prise de décision dans ces entreprises, ce qui se reflète par des avis positifs quant à leurs performances.

Pour ce qui est des réponses aux questions ayant trait à la variable dépendante, à savoir l'adoption de la qualité totale, la plupart des réponses de l'échantillon étaient supérieures à 3,6 comme médiane. En d'autres termes, se situant à des niveaux élevés. Cela indique que les entreprises attachent une grande importance à l'application de principes du management par la qualité totale par la prise de décisions et un ensemble de stratégies d'amélioration continue axée sur les clients.

#### 4.5 Les résultats de la relation de corrélation entre les deux variables :

**H0** : il n'existe pas de relation statistique entre le leadership transformationnel et le management par la qualité totale

**H1** : il existe une relation statistique entre le leadership transformationnel et le management par la qualité totale

**Tableau 07** Résultat de la relation entre le leadership transformationnel et le management par la qualité totale

Variables	Management par la qualité totale			
Principes du leadership transformationnel	<b>0.763</b>			
Principes du leadership transformationnel	Management par la qualité totale.			
		Soutien aux managers	Amélioration	Clients
	Influence du leader	0.64	0.58	0.51
	Motivation	0.58	0.64	0.59
Participation des employés	0.63	0.65	0.51	

**Source** : Etabli par les auteurs à partir des résultats SPSS.

A partir du tableau précédent, on constate une corrélation positive, cela nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle **H0** et accepter l'hypothèse alternative **H1**, cela signifie qu'il existe d'une manière globale une relation entre les caractéristiques de leadership transformatives et des principes de management par la qualité totale, avec coefficient de corrélation de 0,763.

En ce qui concerne les caractéristiques de leadership transformationnel (influence du leadership, motivation, participation des employés), et de leur relation avec les principes de

Management par la qualité totale (Soutien aux managers, Amélioration, les clients), on pourrait noter que tous ont été positifs, indiquant une corrélation statistiquement significative entre chaque caractéristique du leadership transformationnel et chaque principe de management par la qualité totale. Car les managers bénéficient du respect des subordonnés, s'engageant ainsi à les appliquer conformément aux principes de management par la qualité totale, tout en ayant une vision claire sur l'avenir de leur entreprise.

**4.6 L'impact du leadership transformationnel sur le management par la qualité totale.**

**H0** : il n'existe pas d'impact statistiquement significatif du leadership transformationnel sur le management par la qualité totale

**H1** : il existe un impact statistiquement significatif du leadership transformationnel sur le management par la qualité totale

**Tableau 08 Résultats de l'analyse de l'impact du leadership transformationnel sur le management par la qualité**

	DDL	SC	MC	F-statistic	Sig
Régression	1	16.2	16.31	39.2	0.000
Erreur standard	34	12.8	0.5		
Included observations	150	150			
Adjusted R-squared	0.654				

Source : Etabli par les auteurs à partir des résultats SPSS.

Le tableau ci-dessus montre les résultats de la régression linéaire, ou F-statistic =39,2, et qui est supérieur à prob-F = 0,05, ce qui indique que le niveau de leadership transformationnel varie d'une entreprise à une autre. Nous constatons également qu'il y a un impact et une corrélation entre les caractéristiques de leadership transformationnel et les principes généraux du management par la qualité totale. La valeur SIG est de 0.0000, ce qui est inférieur au niveau significatif de 0.05. Nous acceptons donc l'hypothèse alternative H1 et rejetons l'hypothèse nulle H0, autrement dit il y a un effet statistiquement significatif positif du leadership transformationnel sur le management par la qualité totale des entreprises en question.

## 5. Conclusion :

L'application de la démarche du management par la qualité totale dans les entreprises économiques, quelle que soit leurs activités, conduit à des changements positifs qui affectent tout leurs process, afin qu'elles puissent atteindre leurs objectifs de manière efficace et efficiente, et ainsi assurer pour elles-mêmes la survie, l'excellence et la continuité, Pour cela le leadership transformationnel à un rôle à jouer. Afin de voir si les entreprises algériennes ont adopté le concept du leadership transformationnel et son impact sur la mise en place d'un management par la qualité totale, nous avons choisi un échantillon aléatoire de managers et de cadres supérieurs. Au total 155 questionnaires ont été distribués, 150 furent validés.

Les résultats obtenus lors d'étude empirique nous mènent à confirmer qu'il existe une forte corrélation significative entre les caractéristiques de leadership transformationnel et les principes généraux de management par la qualité totale. De plus, ces entreprises soutiennent et appliquent un management par la qualité totale. Aussi il y'a un impact positif et statistiquement significatif entre les caractéristiques transformatrices du leadership et le management par la qualité totale ( $\text{sig} = 0.000$ ), ce qui signifie que les caractéristiques transformatrices du leadership influencent positivement sur l'application de la gestion universelle de la qualité ( $R^2 = 0.654$ ). Les managers questionnés possèdent un bon niveau de leadership transformationnel, et les membres de l'échantillon sont unanimes à apprécier ces caractéristiques d'une manière qui les aidera à apporter du changement dans l'application des principes de qualité totale.

Par ailleurs, Le succès du management par la qualité totale nécessite l'amélioration de la communication interne, et nécessite aussi un travail collaboratif de tous les employés de l'entreprise, ces derniers contribueront au développement de leurs compétences collectives, y compris l'amélioration continue de leur qualité au travail.

Dans ces conditions, les entreprises algériennes doivent faire face à une concurrence d'une force certaine pouvant affecter leurs parts de marché internationales et limiter leur expansion et leur développement.

### Recommandations et axes de recherches futurs :

- Promouvoir une plus grande participation des employés dans les entreprises en les faisant participer au processus administratif, en leur montrant un certain intérêt, et en les incitant à présenter leurs idées et leurs points de vue sur les différentes questions liées au management.
- La nécessité pour les managers des entreprises d'être conscients de l'intérêt à développer leurs caractéristiques de leadership transformationnel.
- il serait intéressant d'étudier la perception du management par la qualité totale par les employés, ou de faire une recherche sur le sujet uniquement, mais aux niveaux de toutes les entreprises algériennes certifiées ISO.

**Bibliographie :**

- Al-Ghazali, A. H. (2012). *The Transformational Leadership's Impact on the Effectiveness of the Decision-Making Process in Jordanian Insurance Companies B. Master's Degree. usiness Administration School of Business University of the Middle East, jordan.*
- Ahmed, F. S. (2008). *Analyzing the Relationship Between Transformative Leadership and Organizational Values Exploratory Research at the General Battery Manufacturing Company . Management and Economics Journal(03).*
- Al Samrai, M. (2007). *Total Quality Management in the Production and Service Sectors. Jordany: Geir Publishing and Distribution.*
- Al Tahi, A.-N. H., Al Ali, R., & Al Mousawi, K. S. (2014). *Total Quality Management and ISO . Jordany: elwarrak edition.*
- Al-Shaheem, M. M., & Al-Jazi, A. r. (2019). *The Degree of Transformational Leadership by State School Administrators in Ma'an Province and Its Relation to the Level of Organizational Trust of Teachers,. Journal of Educational and Psychological Sciences, 9(3).*
- Al-Shamri, H. A. (2018). *Using the Transformative Leadership Entrance in the Development of Middle School Management in the State of Kuwait . Education Faculty journal, Al-Azhar(176).*
- Boumédiène , Y. (2006). *Etude de l'impact de la gestion totale de la qualité sur la performance actuelle des entreprises économiques - avec l'étude de cas du nouveau laboratoire algérien de données - certifié ISO de qualité globale,. thèse de doctorat, Université d'Alger.*
- Bouziane, K. (2008). *Rôle des systèmes ISO en 9000 dans l'établissement d'une culture globale de la qualité au sein de entreprise économique. mémoire de magister non publié, Université de Blida,.*
- Dherar, K. (1995). *Development of supervisory skills at the first executive level. Riyadh, Saudi Arabia.*
- Hadi , H. A., Aid, M. A.-S., & Al-Masari, H. (2015). *Impact of transformative leadership features on the application of comprehensive quality management: Applied research at the State Company for Dairy Products. Journal of the University of Babylon, 23(02).*
- Harroch, R. (2013). *Economie et gestion d'entreprise . Alger: Dar el oumma.*

- Jabalaq, M. A., & Sadqui, M. A. (2017). *The role of transformational leadership dimensions in the successful implementation of the Comprehensive Quality Service is a field study at Aleppo University Hospitals. Al - Quds Open University Journal of Management and Economic Studies*, 2(8), 301-313.
- M. A., & Gharbi, M. (2005). *Managing and Quality Assurance of Products of Algerian Industrial Enterprises . Journal of North African Economics*(02).
- Machhour, B. A. (2003). *The relationship between the characteristics of transformational leadership and the availability of comprehensive quality management principles is a survey of the public institutions of Riyadh . Master's thesis (unpublished). saudi arabi.*
- Martinich, J. (1996). *Production and Operations Management: An Applied Modern Approach 1st Edition. John Wiley & Sons.*
- Masaoud, R. (2014). *Conditions pour l'application de management par la qualité totale sous l'effet d'un leadership créatif." Étude de cas de la Banque algérienne d'Al Baraka . thèse de doctorat en économie. Université de Mohamed Khayder Biskra.*
- Salah, H. A. (2001). *Comprehensive Quality Management as an entry point for improving the quality of educational service in Egyptian State Universities. Doctorate in Business Administration, unpublished by the Faculty of Commerce. Ein Shams University.*
- Shayah, I. (2019). *le rôle du leadership transformationnel dans l'accomplissement de l'avantage organisationnelle dans l'entreprise économique : Étude de cas du complexe Condor . Thèse de doctorat en sciences de gestion. UniversitéMohammad Boudiaf , Msila.*
- Ying-Jung, Y. (2003). *Implementing a sustainable TQM system: Employee focus. The TQM Magazine*, 15(4), 257-265.
- Zerrougui, I., & Lahouel , A. (2008). *La qualité totale est une fin en soi ou un moyen d'augmenter la performance des institutions ? Management par la qualité totale et développement de l'entreprise. . université Saida.*