

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales

Et des Sciences de Gestion

Département des sciences économiques



Mémoire de fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Gestion des ressources humaines

Thème

*Développement des compétences dans le cadre d'une
démarche globale de la qualité.*

Cas : ENIEM

Présenté par :

+ Serkasti Dihia

+ Tamert Naouel

Encadré par :

Mr : MALEK Nadir

Présenté devant le Jury composé de :

Présidente : M.C.B.UMMTO.....Mme Bouzida Zahia

Examinatrice : MAA.UMMTO.....Mme Kehri Rachida

Rapporteur : MAA. UMMTO.....Mr Malek Nadir

Année universitaire : 2021/2022

Remerciements

Ce mémoire n'aurait jamais probablement jamais été achevé sans le soutien de nombreuse personne. A cet effet, je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué de loin ou de près à l'élaboration et la réalisation de ce modeste travail

Mes remerciements s'adressent :

*A Monsieur **MALEK Nadir**, le directeur de ce mémoire, qui m'a encadré et diriger tout au long de mon travail, pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer. Je ne le remercierai jamais assez pour son soutien, sa patience, et sa disponibilité, qu'il trouve en ces lignes l'expression de ma gratitude.*

*Aux membres de jury, à leur tête **BOUZIDA Zahia** en tant que chef de spécialité et l'examineur **KEHRI Rachida** d'avoir accepté de lire et d'évaluer ce travail.*

A tous mes profs de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou qui m'ont formé pendant mon cursus et qui ont enrichis mon savoir concernant ma filière ma spécialité.

Au personnel de l'ENIEM pour leur gentilles et bienveillance

A mes parents, ma sœur, mes frères, pour leurs appui et leurs soutien moral qu'ils trouvent ici toute ma reconnaissance.

A tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenus et encouragés au cours de la réalisation de ce mémoire, et qui ont gardé confiance en moi, même lorsque je n'ai moi-même douté, en particulier mon groupe de Master avec qui j'ai passé des moments inoubliables

Merci à dieu de m'avoir donné la force et le courage de mener jusqu'à la fin ce travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont toujours soutenu et qui ont répondu présent tout au long de mes études.

A mon seul frère adoré amayas

A mes chères sœurs (thínhínane et thanína)

A mon grand-père qui m'a appris la bonté et la tolérance qu'il repose en paix

A ma très chère grand-mère

A toute ma famille SERKASTI et Miloudi

A tous ceux qui m'aiment

A toute la promotion MO 2022 sans exception

A tout ceux qui m'ont aidés, soutenus et encourager de près ou de loin.

Dyhía

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

*Ma très chère mère que dieu lui donne beaucoup de santé, maman
j'adore*

*Mon exemple éternel, mon soutien moral et ma source de joie et de
bonheur ; celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, que dieu
te garde pour moi mon père*

Mes chers frères : Belaid, Nacer et Boukhalifa

Chères amies : Nassima, Meriem

Mon binôme : Dyhia

Mon cher fiancé « Ghiles »

A tous ceux qui ont eu un impact sur ma vie

Naouel

Liste des abréviations

Liste des abréviations

COQ : Coûts d'obtention de la qualité

ISO : Organisation internationale de normalisation

RH : Ressource humaine

DRH : Direction des ressources humaines

ENIEM : Entreprise Nationale des industries de l'Electroménager.

CAM : Le complexe d'appareils ménagers

UF : Unité froide

UC : Unité chaude

UCIM : Unité climatisation

SMQ : Système de management de qualité

SME : Système de management environnemental.

TRS : Atelier traitement et revêtement de surface

GRH : Gestion des ressources humaines



Liste des Tableaux et figures



Liste des Tableaux

Tableaux N° 01 : la différence des concepts de compétence.....	10
Tableau N°2 : L'évolution de la notion de qualité.	20
Tableau N°3 : la répartition des salariés selon le sexe	70
Tableau N°04 : Age des employés de l'ENIEM.....	71
Tableau N° 05 : la situation familiale	72
Tableau N°06 : niveau d'études des salariés de l'ENIEM.....	72
Tableau N°07 : catégories socioprofessionnelle	73
Tableau N°08 : l'expérience professionnelle des employés de l'ENIEM ...	74
Tableau N°09 : le moyen de recrutement	75
Tableau N°10 : les sources d'information.	76
Tableau N°11 : la politique adoptée :	77
Tableau N° 12 : l'accès à la formation.	78
Tableau N°13 : le temps accordé à formation.	79
Tableau N° 14 : La nature de la formation	80
Tableau N° 15 : le contenu de la formation.	80
Tableaux N° 16 : l'objectif principal de la formation	81
Tableau N°17 : la rencontre des problèmes lors de la formation.	82
Tableau N°18 : Evaluation durant la formation.	83
Tableau N° 19 : L'impact de la formation sur vos compétences.	83

Liste des Tableaux et figures

Tableau N°20 : la politique de formation de l'ENIEM.	84
Tableau N°21 : la priorité dans les formations.	85
Tableau N°22 : La contribution de la formation dans le développement des compétences.	86
Tableau N°23 : l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise.	86
Tableau N°24 : la qualité de la formation au sein de l'ENIEM.	87
Tableau N°25 : le moyen de développement des compétences.	88
Tableau N°26 : la démarche qualité.	89
<i>Liste des figures :</i>	
Figure 01 : c'est quoi la compétence ?	07
Figure n°02: Les trois étapes d'évolution de la qualité	18
Figure N° 3 : l'amélioration de la Qualité.....	36
Figure N°04 : Les trois ressources de la notion compétence.....	44
Figure N°05: Les éléments de la compétence	46
Figure n°06 : L'organigramme de l'ENIEM.....	59
Figure n°07. Organigramme générale de l'unité cuisson	64
Figure N° 08 : Le sexe :	70
Figure N°09 : La répartition des membres selon l'âge.	71
Figure N° 10 : situation familiale des salariés de l'ENEL.	72

Liste des Tableaux et figures

Figure N°11 : le niveau d'études des salariés de l'ENIEM	73
Figure N°12 : catégorie socioprofessionnelle des salariés de l'ENIEM	74
Figure N°13 : Expérience professionnelle des employés de l'ENIEM.	75
Figure N°14 : Les moyens de recrutement.....	76
Figure N° 15 : source d'information	77
Figure N°16 : la politique adoptée par l'ENIEM	78
Figure N° 17 : l'accès à la formation.	79
Figure N° 18 : La nature de la formation :	80
Figure N° 19 : le contenu de la formation.	81
Figure N° 20 : les objectifs de la formation	81
Figure N° 21 : la rencontre des problèmes lors de la formation.	82
Figure N°22 : Evaluation de la formation.	83
Figure N°23 : L'impact de la formation sur la compétence de salariés de l'ENIEM.	84
Figure N°24 : La qualité de la politique de formation de l'ENIEM.	84
Figure N° 25 : la priorité dans les formations.	85
Figure N°26 : la contribution de la formation.	86
Figure N°27 : l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise.	87
Figure N°28 : la qualité de la formation au sein de l'ENIEM.	88
Figure N°29 : le moyen de développement des compétences.	89
Figure N°30 : la démarche qualité.	90



Sommaire



Sommaire

Introduction générale.	01
------------------------------------	-----------

Chapitre I : Présentation conceptuel de la qualité et de la compétence

Introduction	05
Section 01 : Généralités sur les compétences.	06
Section 02 : Généralités sur le concept qualité	17
Section 3 : le lien entre le développement des compétences et la qualité	27
Conclusion.....	32

Chapitre II : Les enjeux de la démarche qualité et ses leviers

Introduction	34
Section 1 : les enjeux de la qualité	35
Section 2 : les leviers de la qualité	39
Section 3 : la compétence comme levier principal de la qualité.....	43
Conclusion.....	54

Chapitre III : Développement des compétences dans le cadre d'une démarche globale de la Qualité, cas ENIEM

Introduction	55
Section 1 : présentation de l'entreprise ENIEM	56
Conclusion du chapitre :	92

Conclusion générale.	93
----------------------------------	-----------

Bibliographie.



Introduction Générale



Introduction générale

Avec la libéralisation des échanges, la compétition mondiale est devenue une réalité et caractérisé par une concurrence acharnée entre les différentes entreprises. En effet, toutes les entreprises industrielles et commerciales se rendent compte que leurs principaux concurrents sur le marché se situent souvent à l'étranger. En conséquence, les stratégies de développement et de commercialisation des produits doivent être conçues dans une optique mondiale pour faire face à cette concurrence internationale.

Pour faire face à cette concurrence, l'entreprise doit bien soigner la qualité du produit qu'elle offre à sa clientèle. Pour se faire, elle se focalise sur la gestion des ressources humaines qui est désormais considéré comme un facteur clé de la qualité, de l'entreprise et de son efficience.

A ce stade, l'entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines, d'où l'importance du management des compétences comme un moyen essentiel pour assurer cette actualisation concurrentielle des compétences. Et pour permettre un meilleur développement de leurs compétences face aux concurrents et de donner un champ opérationnelle à ses employés. Pour y arriver à ça, elle met en place plusieurs processus permettant le développement des compétences tel que la formation qui est considérée comme le premier facteur influençant les capacités des ouvriers de l'entreprise.

Désormais, toutes les entreprises, y compris les entreprises algériennes sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale leurs compétences et les développer.

La compétence peut être définie comme une combinaison des connaissances, savoirs faire, expériences, attitudes dans une situation de travail. Les compétences sont individuelles mais l'addition de compétences individuelles conduit à parler de compétences collectives. Ces compétences collectives de l'entreprise constituent un actif spécifique et un avantage concurrentiel.

Le développement des compétences constitue l'un des piliers à la disposition du management concourant à l'obtention d'un produit et d'un service de qualité. En effet, il suffit que l'un des acteurs du système organisationnel ne soit pas compétent et le manifeste dans son action, que ce soit la réalisation d'une pièce ou d'un dossier, l'accueil d'un client ou d'un simple visiteur pour que la satisfaction du client final ne soit pas au rendez-vous. Les compétences sont en effet au cœur de la stricte application des normes et des procédures qui définissent des unités de savoir et de savoir-faire présidant à la réalisation d'une activité conforme aux

Introduction générale

De ce fait, la qualité est un facteur clé de réussite de toute entreprise, la satisfaction de sa clientèle et la considération de son rendement suppose une gestion de la qualité qui passe par la maîtrise de l'ensemble des processus de l'entreprise. Pour cela, le système de management de la qualité (SMQ) se différencie d'une entreprise à une autre, chaque entreprise peut en principe établir son propre système. Cependant.

De nos jours, aucune activité économique ne saurait se permettre de négliger la recherche de l'excellence et la réalisation des performances. La qualité en tant que facteur de réussite sur le marché n'a jamais été autant d'actualité. Elle est déterminante pour amener une entreprise à des niveaux supérieurs et son intégration dans le cadre d'une vision globale est impérieuse, car elle permet d'accroître la pérennité de l'entreprise ; bien plus, sa compétitivité en dépend.

Dans ce contexte, la démarche qualité peut apporter à l'entreprise une réelle valeur ajoutée, qui garantit la satisfaction du client qui devient roi de nos jours, sachant qu'il est face à une abondance et une variété de produits qui se ressemblent. Ce lancer dans une optique mettant en avant la qualité c'est en fait chercher à se différencier par rapport aux produits et services proposés par les concurrents.

En Algérie, comme partout ailleurs, le management de la qualité devient un impératif pour les entreprises désireuses de satisfaire les exigences de leurs clients puisque c'est lui qui achète le produit et sollicite le service et fait prospérer l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire de les prendre en considération à tous les niveaux de l'entreprise. Bien que le concept du management de la qualité est récent en Algérie « ENIEM 1998 »¹, les entreprises introduisent au sein de leurs structure un système de management de la qualité pour les aider à améliorer la performance, accroître la flexibilité de l'entreprise et la satisfaction de la clientèle.

À cet effet, l'entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines, d'où l'importance du développement des compétences comme un moyen essentiel pour assurer cette actualisation concurrentielle des compétences. Et pour permettre une meilleure amélioration de leurs potentiels face aux concurrents et de donner un champ opérationnel à ses dernières.

Ainsi, parmi les méthodes retenues par des professionnels, les dispositifs de formation continue, apprentissage et autres peuvent permettre l'acquisition, le maintien et le

¹ Première entreprise certifiée en Algérie.

Introduction générale

développement des compétences professionnelles, mais qui peuvent aussi parvenir à la réalisation des objectifs de l'entreprise et ceux des salariés.

Problématique principale :

A partir de ce qui a été abordé et notre thème de recherche intitulé « le développement des compétences dans le cadre d'une démarche globale de la qualité » nous pouvons se poser question :

« Quelle est l'impact de développement de compétence sur la démarche de la qualité totale au sein de l'entreprise ? »

Pour répondre à cette problématique il est jugé utile de mettre en place un certain nombre de questions secondaire :

- Quelle est le processus de développement de compétence ?
- Quelle sont les enjeux d'une démarche de qualité ?
- Quelle est le rôle de la formation dans le développement des compétences ?

Pour répondre à cette problématique, on a mis en place trois principales hypothèses qui sont :

- **Hypothèse 01** : le développement des compétences a un impact positif sur la démarche de la qualité de l'entreprise ;
- **Hypothèse 02** : la mise en place d'un management de développement de compétence permet l'amélioration de la qualité et sa performance.

Méthodologie de recherche :

Notre démarche méthodologique s'articule autour de deux axes principaux à savoir :

- Un cadre théorique : Une revue de littérature, qui va nous permettre de reprendre les différents concepts liés à notre recherche, en nous appuyant sur un ensemble de documents, notamment les ouvrages, les articles, les textes de loi, site web, qui nous aiderons à construire une grille de lecture.
- Un cas pratique : à travers une collecte de données et l'utilisation des documents de l'entreprise ENIEM appuyée par un questionnaire destiné à l'ensemble des salariés de cette organisation dont le but consiste à s'informer, mais en même temps de vérifier à l'aide de questions, des points particuliers liés à nos objectifs.

Les raison de choix de thème :

Introduction générale

Nous avons opté pour ce sujet suite aux points suivants :

- Identifier les compétences qu'il faut conserver, développé ou acquérir dans l'entreprise.
- Clarifier le concept de la compétence ;
- c'est un thème qui est lié à notre spécialité GRH
- Le manque d'étude sur le développement des compétences et le management de qualité dans les entreprises
- Offrir une richesse à notre bibliothèque dans le but d'élargir le domaine de la sociologie

L'objectif de recherche :

- Situer l'importance stratégique de développement des compétences dans une entreprise.
- La compétence permettre de maîtriser la bonne démarche qualité dans l'entreprise

Plan de travail :

Notre travail est organisé en trois chapitres subdivisé en un ensemble de section :

Le premier chapitre est consacré sur la présentation conceptuel de développement des compétences et la qualité, dans lequel nous allons essayer d'aborder des généralités sur la notion de compétence dans la première section et généralité de la qualité dans la deuxième et enfin sur le lien entre le développement des compétences et la qualité.

Le deuxième chapitre est consacré aux enjeux de la qualité et ces leviers. On effet, on va aborder le chapitre par les enjeux de la qualité puis en deuxième lieu les leviers de la Qualité et enfin la compétence comme levier principal de la qualité.

Enfin, le troisième chapitre sera consacré aux résultats acquis dans notre passage dans l'ENIEM. Nous allons, en premier lieu, présenter l'organisme d'accueil en faisant référence à son historique, sa définition, sa mission ainsi que son organigramme. Puis en deuxième lieu, nous allons consacrer une section au cadre méthodologique et enfin le traitement des résultats du questionnaire élaboré à travers des tableaux et des schémas graphique suivis par des commentaires et recommandations.

Chapitre I :



Présentation conceptuel de la qualité et de la compétence



Introduction

La qualité est devenue une variable essentielle pour toute entreprise qui propose des biens et/ou des services sur un marché. La qualité d'un produit ou d'un service couvre sa performance, mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue une composante essentielle pour les entreprises parce qu'elle représente l'un des principaux critères de choix pour les clients.

Aussi, depuis de nombreuses années, la compétence professionnelle prend une place de premier plan dans les préoccupations des organisations (entreprise, association, organisme public ou privé,) et des individus. Tous considèrent que la compétence peut être une ressource-clé dans l'obtention de la performance et constitue un avantage compétitif

Dans ce premier chapitre, nous présenterons tout d'abord des généralités sur les compétences où nous avons éclairé le sens de la notion compétence, ensuite nous avons abordé la généralité sur qualité et le lien entre la qualité et la compétence.

Section 01 : Généralités sur les compétences.

1. Définition :

Au cours de temps, la compétence est devenue progressivement un concept phare de la formation professionnelle et des ressources humaines. Elle prévaut aux démarches d'ingénierie et notamment à l'ingénierie de formation.

En effet, la notion de compétence a plusieurs définitions, nous retiendront celle de Zarifian, Guy Boterf et Jolis Nadine.

Selon Philippe Zarifian : « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité aux que les l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il confronte compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des connaissances acquises et les transforment, avec autant plus de force que la faculté a diversité des situations augment, la compétence est faculté a mobilisé des erseaux d'acteurs des mêmes situations à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité»¹.

Cette définition signifie que la compétence est propre à l'individu et elle résulte de l'acceptation de la prise en charge des situations professionnelles, pour l'auteur « initiative et responsabilité), sont deux mots ayant un sens à la fois différent et complémentaire :

- **Initiative** : la prise d'initiative vient d'une personne capable d'imagination et d'inventivité, en vue d'une réponse adaptée à un évènement.
- **Responsabilité** : c'est d'assumer les conséquences des initiatives que l'on prend en termes d'effet, par rapport aux enjeux qui entourent et structurent la situation, qui est souvent des enjeux de réussite de l'action.

Selon Guy Boterf : « les compétences peuvent être considérée comme une résultante de trois facteurs :

- le savoir agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes (connaissance, savoir-faire , réseaux) ;
- Le vouloir agir qui se réfère à la motivation personnelle de l'individu et au contexte plus au moins initia tif dans lequel il intervient ;

1 PHILIPPE ZARIFIAN « objectif compétence », édition liaison, 1999, p70.

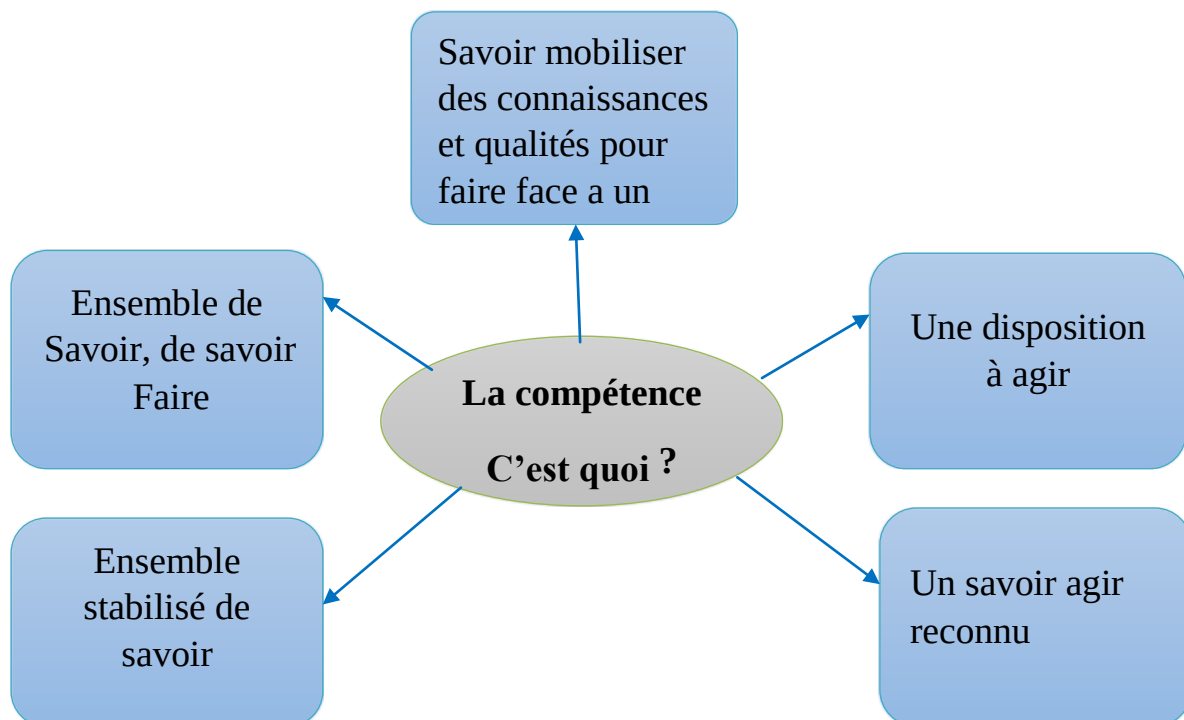
Chapitre I : Présentation conceptuel de la qualité et de la compétence

- le pouvoir agir qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation du travail ; de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risques de l'individu »².

Cette définition indique que la responsabilité de la construction des compétences est une responsabilité partagée entre les individus, les managers et les formateurs.

Selon Jolies Nadine³, la compétence s'explique dans la figure suivante :

Figure N° 01 : c'est quoi la compétence ?



Source : Jolies Nadine, « la compétence au cœur du succès de votre entreprise », édition d'organisations, paris, 2000, p22

Commentaire :

Ce schéma nous permet de confirmer que la compétence peut avoir plusieurs définitions :

- La compétence est un ensemble de savoir-faire et savoir être à qui se rajoute un ensemble de savoir agir.
- La compétence est une disposition à agir des à travers des ensembles de savoirs.

² GUY LE BOTERF, construire les compétences individuelle et collective, 2^{ème}ED. D'organisation ,2^{ème} tirage ; 2003, p51.

³ JOLIE NADINE, « la compétence au cœur du succès de votre entreprise », édition d'organisations, paris, 2000, p 22.

➤ La compétence est un savoir mobiliser des connaissances et des qualités pour faire face à un problème donné.

En conclu que la compétence est un processus qui permet à un employé, en situation professionnelle, de mobiliser dans l'action un certain nombre de ressources (connaissance ; savoir-faire technique, savoir-faire relationnels aptitudes) comminées de façon spécifique afin de produire une performance prédéfinie.

1.1. Les objectifs de la compétence :

On générale la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs:

- la compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise.
- La compétence sert à conformer les comportements des salaires à de nouvelles normes d'action.
- Elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange⁴.

2. Les enjeux de la compétence :

Dans l'entreprise, la notion de la compétence permet d'aborder de manière opérationnelle différents problèmes comme :

- Cibler les besoins en connaissances élémentaires personnel faiblement qualifié.
- Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise⁵.
- Mettre en valeur des savoir-faire et pratique professionnelles existantes par un système de gestion appropriés.
- Maintenir l'employabilité des salaires de l'entreprise⁶.
- Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données.

4 Loic Cadin .Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE. Gestion des ressources humaines.3 e édition paris, 2007, p179

5 MICHEL LEMAIRE : « Compétences professionnelle, enjeux stratégique », édition CNEP cedex 16, PARIS, 2009, p 46.

6 PHILIPPE LES ERAY. Précis de développement des compétences. Edition Liaison 1993, Paris, P22. ⁷ Idem; P22.

- Actualiser les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation, le cas de l'incidence de la législation en matière d'hygiène et de sécurité du travail. - Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices.
- Optimiser les savoir-faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise.
- Gérer la surqualification de personnel en place, problème aujourd'hui d'actualité avec l'emploi de plus en plus fréquent de jeunes diplômés à des postes de niveaux inférieurs à leur potentialité.
- Optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel.⁷

3. Les éléments constitutifs de la compétence :

Pour chaque domaine de compétence, quatre éléments doivent être pris en compte : les savoir, les savoir-faire, les savoir-être :

➤ **Savoir** : il comporte tout ou partie d'une connaissance théorique concernant la totalité d'un sujet comme celle d'une simple unité. Le domaine de compétence « physique » comporte une ramification en mécanique, qui comporte elle-même la mécanique des fluides, et celle des solides, tandis que la mécanique automobile représente un domaine à part entière. Doit être déterminé en fonction du contexte dans lequel s'établit le référentiel. Exemple : connaît la mécanique des fluides.

➤ **Savoir-faire** : c'est la capacité de mettre en œuvre une habileté gestuelle ou conceptuelle et les savoirs nécessaires afin de mener à bien une activité tels que rédiger un bilan d'évaluation, conduire un projet, coordonner un collectif de travail.

Exemple : savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunion.

➤ **Savoir-être** : il s'agit des aptitudes sociales, comportements innés ou acquis, capacités d'intégration dans les réseaux relationnels. Elles sont nommées également, compétences comportementales ou interpersonnelles. Cette catégorie reste très prisée dans les métiers liés au service, au management et dans la détection des profils des hauts potentiels.

Exemple : être organisé où savoir communiquer.

Chapitre I : Présentation conceptuel de la qualité et de la compétence

Le tableau N° 01 : la différence des concepts de compétence :

La compétence réunie ces 3 forme de savoir :	Savoir	Savoir –faire	Savoir- être
	Quoi ?	Comment agir ?	Comment être ?
Définition	Contenu de ce que nous avons en mémoire. Relève de la connaissance des : - Théories - Modèles - Méthodes - Règles - Techniques	Manière de faire, de se comporter, d'intervenir. Relève des : - Actions - Conduite - Démarches - Pratique - Exécution - Interventions - Comportements	Manière d'être avec les autres. Relève des : -attitudes mentale - jugement, opinions -affects et émotions -valeurs morales et spirituelles - principes et philosophie de vie - essence même de qui nous sommes

Sources : diane Borgia, PETIT DICTIONNAIRE DU BONHEUR R-L'art d'être heureux, éditions nouvelle lumière ,2012.

4. les caractéristiques de la compétence :

Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

- **La compétence est finalisée** : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre.
- **La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective** : elle existe grâce aux regards des autres.
- **La compétence est constituée d'une combinaison** : les savoirs, les savoir-faire, les savoir être.

Chapitre I : Présentation conceptuel de la qualité et de la compétence

- **La compétence est de nature contingente** : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail.

- **La compétence est observable lors de sa mise en situation, un processus de construction permanente** : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu⁷.

□ Former et développer les compétences de ses employés et gestionnaires, cela permet de:

- **Attirer et de retenir des ressources humaines compétentes** : lorsque l'employé perçoit que son employeur fait des efforts pour développer ses compétences, il tend à rester plus longtemps.

- **Mobiliser les employés** : les activités d'apprentissage peuvent permettre de préciser la mission de l'organisation, aidant ainsi l'employé à évoluer et à y trouver sa place.

- **Mieux s'adapter aux changements** : les activités d'apprentissage permettent aux employés d'acquérir ou de développer les compétences requises pour utiliser de nouvelles technologies, ou pour faire face aux nouvelles orientations de l'entreprise.

- **Demeurer compétitif** – les activités d'apprentissage permettent d'améliorer la performance et de stimuler la créativité et l'innovation.

- **Préparer la relève** – certaines activités d'apprentissage peuvent être intégrées au programme de développement des hauts potentiels, ou au programme de gestion de carrière.

5. Les typologies des compétences :

Avant d'entré dans le débat qui n'est évidemment pas contradictoire, mais juste complémentaire. Selon R. Wittorski « la compétence est produite par un individu ou un collectif dans une situation donnée et elle est nommée /reconnue socialement ».⁸

Wittorski met en exergue le fait que la compétence peut être individuelle, collective et organisationnelle.

5.1. La compétence individuelle

La compétence est une connaissance, une habileté qui donne le droit de juger ou de

7 LETHIELLEUX LAETITIA, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5^{ème} édition Guanlino, Paris 2011, P44.

8 W ITTORSKI. RICHARD ; analyse du travail et production des compétences collective ; par Christophe Parmentier ; ingénierie de la formation ; 2^{ème} édition EYROLLES 2012 ; p69.

décider en certaines matières. Elle permet d'exercer un métier, d'assurer une fonction, grâce à son savoir-faire, son savoir être et les connaissances ou l'expertise que l'on possède.

Pour C. Dejoux « la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoirs faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé ».⁹

Selon A. Meignant : « la compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel validé »¹⁰.

- Savoir-faire car il n'existe aucune compétence sans actes.
- Opérationnel veut dire la mise en situation et la légitimité à mettre en œuvre.

De façon générale, nous dirons que la compétence individuelle est spécifique à l'être humaine. C'est un phénomène dynamique, nécessitant un apprentissage pour continuer à exister et se développer. C'est un savoir agir, sa mise en œuvre est essentielle. Elle n'est pas une notion abstraite, elle est liée à l'action. C'est une notion conceptualisée à une situation de travail.

Elle nécessite une reconnaissance pour pouvoir être validée, et c'est la hiérarchie qui la juge. Nous sommes compétents par rapport à un but, un résultat à atteindre. Elle est transférable dans un cadre d'apprentissage.

5.2. La compétence collective :

C'est l'ensemble des compétences identifiées dans les différents métiers, dans laquelle les individus doivent mettre en œuvre ces compétences (savoir, savoir-faire) pour la réalisation de différentes tâches.

Pour C. Dejoux « la compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre ». C.FLUCK, propose quelques voies pour la production des compétences collectives :

- Focalisation des ressources sur un objectif.
- Utiliser les compétences, les faire vivre.

⁹ CECIL DIJOUX « gestion des compétences et GPEC ; édition du NOD ; paris2008, p10.

¹⁰ ALAIN MEIGNANT : « les compétences de la fonction des ressources humaines », édition liaison, paris1995 ; p20.

- Combiner et associer les ressources complémentaires et différentes pour donner des résultats supérieurs.
- Récupérer, accumuler, conserver et mettre en débat¹¹.

Selon GUY LE BOTERF, la compétence collective est une résultante, elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. C'est une valeur ajoutée et non pas une somme, d'après lui, le contenu de la compétence collective est orienté autour des éléments suivants¹² :

- Un savoir des représentations partagées.
- Un savoir élaborer et communiquer.
- Un savoir coopérer.
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

5.3. La compétence organisationnelle :

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elles proviennent de combinaisons de ressources, de compétences individuelles et collectives.

Elles permettent la réponse à un besoin de marché et de ce fait, elles sont évaluées en termes de performance sur le marché.

Les compétences organisationnelles supposent une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif à fin garantir leur déploiement et leur renouvellement.

Selon A. DIETRICH « La compétence organisationnelle traduit le capital de savoir-faire de l'entreprise, sa capacité à exécuter une ou plusieurs activités avec succès ».¹³ De plus, elle renvoie à des modes d'action et à des routines organisationnelles dans lesquelles ont pu incorporer des savoirs et des savoirs faire des individus.

11 C.FLUCK, « développer les compétences et l'intelligence collective », édition DEMOS, France, 2001.P129.

12 GUY LE BOTERF : « l'évaluation de compétence » éditions organisation, paris ; 2000, p280.

13 ANNE DIETRICH, « le management des compétences » ; 2^{ème} édition, Vuibert ; 2010.P6.

6. Le référentiel de compétence :

Le référentiel présente une série d'actes, de performance observable de détaillant un ensemble de capacité (savoir, savoir-faire) dans le cas des référentiels de formation, de compétence¹⁶.

ALAIN. LABRUFFE, « le référentiel est un outil indispensable à l'ensemble de l'organisme: il lui permet de clarifier, de façon concertée, toutes les facettes de la gestion des ressources humaines grâce à une appréciation précise des compétences requises dans une taches, un poste ou une fonction ». ¹⁴

Est selon Amina BARKATOOLAH le référentiel de compétence se définit comme :« Un outil méthodologique qui facilite l'analyse de l'activité, est aussi un outil de dialogue et de communication entre l'organisation et ses salariés »¹⁵.

6.1. Les objectifs d'un référentiel :

Un référentiel est constitué par le recueil de l'ensemble des compétences nécessaires à toutes les fonctions d'une organisation, décrites objectivement et concrètement, en termes de faits reconnus.

Les objectifs de ce dernier sont :

- Définir, pour chaque compétence, des niveaux opératoires correspondant à un état des connaissances requises identifiées en termes de savoirs, savoir-faire et savoir être.
- Analyser les besoins existants de l'organisation en termes de connaissances requises pour l'exécution efficace, la qualité de l'ensemble des tâches et l'atteinte des objectifs assignés (temps, fonction).
- Déterminer, pour chaque niveau des unités opératoires des connaissances précisant des normes prévoyant à des procédures ou à des protocoles décrits dans des manuels spécifiques (modes d'emploi).
- Rénover et faciliter la description des fonctions en établissant des analyses rédigées à partir des compétences requises.

14 ALIAN, LABRUFFE, « les compétences » édition, Afnor. Paris 2003,, p22.

15 AMINA BARKATOOLAH. Valider les acquis et les compétences en entreprise. Éditions Insep consulting, paris, 1996, p36.

- Faciliter les procédures de GRH (embauche, accueil, formation, promotion, reconversion, reclassement), en fixant des critères précis de compétences et de niveaux requis ainsi que des paliers de progression objectifs et concrets.
- Evaluer objectivement le niveau réel des compétences de chacun dans l'organisation, détecter les objectifs de progression (personne/service) et les gisements de compétence.
- Développer l'efficacité personnelle grâce à la connaissance précise des points forts de chacun et des points à améliorer.
- Prolonger les items les plus courants et ceux dont la réalisation s'avère la plus délicate ou la plus défectueuse par des protocoles, modes d'emploi et procédures précisant la réalisation de l'action définie.
- Etablir des cartes de compétences au moyen de tableaux comparatifs par service, par fonction, par personne.

6.2. Les fonctions de référentiel de compétence :

Le référentiel de compétence répond fondamentalement aux nouvelles exigences de l'emploi, de là l'emploi, de la formation et plus récemment de la gestion de la compétence.

□ Les raisons principales de leur mise en place dans les entreprises :

- Les référentiels de compétence constituent un outil de base pour les actions de recrutement et de mobilité interne.
- Il permet de rationaliser les plans formation par les détections des écarts compétences requises et les compétences acquises.
- Ils permettent un positionnement individuel, c'est par rapport à des activités maîtrisées, en vue d'un cursus de formation.

7. L'évaluation de la compétence :

L'évaluation des compétences constitue le pivot de la gestion des carrières des personnels et de la gestion des compétences de l'entreprise de manière générale, « c'est un jugement porté par un tiers sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonction », elle vise l'adéquation des profils homme/postes de travail ,d'une part et d'autre part l'identification des écarts de compétence au sein de l'entreprise, en vue de mettre en preuve les actions correctives de formation, d'affectation ou de recrutement nécessaires.

7.1. Critères d'évaluation de la compétence :

L'évaluation de la compétence est une problématique récente dans le champ de la gestion des ressources humaines. Cette évaluation est basée sur une liste de compétences que doit maîtriser un individu dans un cadre donné. Plusieurs critères sont adjoints à la compétence :

- **La performance :**

Les relations entre performance et compétence ne sont pas biunivoques autrement dit, un niveau de compétence ne permet pas d'inférer un niveau de performance. La compétence est un élément des éléments déterminant de la performance, avec les contraintes d'environnement et de la motivation.

- **L'expérience :**

Compétence et expérience sont des notions proches. Leur relation s'établit selon deux modalités qui découlent des deux acceptions de l'expérience à la fois connaissance pratique ou l'expérience s'intègre à la compétence comme une composante (le savoir-faire), et processus d'acquisition, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail donnée ou encore dans un parcours professionnel.

- **Le mérite :**

La notion de mérite est tendue entre une valeur morale est une valeur professionnelle, c'est-à-dire que le mérite est échange entre attitude et résultats, le mérite est un mixte de compétence, de performance et de motivation.

- **Le potentiel :**

La notion de potentiel dispose plusieurs proximités avec la compétence, et notamment avec un aspect structuré et dynamique et sont caractères contingents. Et aussi que la compétence en tant que savoir en action peut s'avérer être un détour pertinent dans le cadre de développement de potentiel.

Section (02) : Généralités sur le concept qualité

L'objectif de cette section est de donner un aperçu sur certaines définitions concernant la qualité qui est à l'origine du mouvement management de la qualité.

1. Définition du concept qualité

La qualité correspond :

Selon DEMING : « *La qualité vise la satisfaction des besoins présents et à venir des consommateurs* ». ¹⁶

Pour Joseph M. JURAN : « *La qualité est l'aptitude à l'utilisation* ». ¹⁷

Selon ISHIKAWA : « *La qualité ne peut se définir que dans les termes de celui qui la fait. Pour l'ouvrier : la qualité signifie « être fier de son travail ».*

Il rajoute : « *Pour le manager de l'entreprise : la qualité signifie la réalisation de la production demandée. Pour le directeur des méthodes : la qualité c'est le respect des spécifications. Pour le directeur de marketing : la qualité c'est le meilleur ajustement du produit aux attentes du public. Or, l'obtention de cette qualité suppose un coût qu'on dénomme le coût de l'obtention de la qualité (COQ)* ». ¹⁸

Aussi, la qualité étant définie comme l'aptitude à satisfaire des exigences, tout produit ou service et toute action nécessaire à leur obtention sont concernés par la qualité. ¹⁹

La qualité, correspond alors à la conformité d'un produit, d'un service, d'une organisation par rapport aux attentes implicites et explicites d'un client et cela en recherchant toujours l'amélioration, et en satisfaisant toujours le client.

Elle est un atout essentiel pour pérenniser les contrats et un avantage concurrentiel pour obtenir de nouveaux marchés et satisfaire les clients tout en cherchant à s'améliorer. ²⁰

D'après ces définitions, il y a trois façons de caractériser la qualité :

16 ROESSLINGER Francis, SIEGEL Dominique, Management stratégique et management de la qualité, Editions Afnor, 2015, p 4.

17 <https://www.boutique.afnor.org/resources/3aa358d6-6d8b-449e-87ad-9fec5a29d7e0.pdf>, Consulté 20/10/2022 12 :20

18 Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, TQM: 4 révolution du management, manuel d'apprentissage et mise en œuvre du management par la qualité totale, Edition Dunod, Paris, 2003, P 24.

19 CALISTE Jean Pierre, MAJADA Manuel, GALLAND Françoise, Une Démarche Qualité pragmatique, Livre Blanc, Université ANGERS, 2013, P11.

20 <http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Definition.pdf>, consulté le 20/09/2022 à 15 :17.

Chapitre I : Présentation conceptuel de la qualité et de la compétence

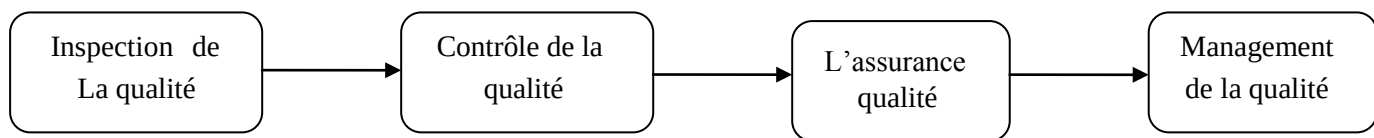
- La qualité attendue par le client ;
- La qualité voulue de façon explicite, structurée, organisée par le fournisseur ;
- La qualité obtenue mise à disposition du demandeur et perçue par le demandeur.

2.Évolution du concept qualité

Les civilisations anciennes se sont d'abord appuyées sur l'art et l'artisanat pour faire vivre et progresser la qualité des productions au sein des sociétés. La révolution industrielle et la consommation de masse ont engendré de nouvelles problématiques de management, plus spécifiquement à la gestion de la qualité en 1924. Walter A. SHEWHART a inventé une méthode de contrôle de la qualité de la production en utilisant des méthodes statistiques. Puis pendant la seconde guerre mondiale William Edwards DEMING a utilisé ces méthodes pour la fabrication des munitions et d'autres produits d'une importance stratégique.

La qualité a évolué au fil des temps. La figure n°01 résume les étapes d'évolution de la qualité :

Figure n°02 : Les trois étapes d'évolution de la qualité



Source : Etabli par nous même

2.1. L'inspection de la qualité

Cette notion était introduite dans la théorie taylorienne de l'organisation scientifique du travail (OST) instauré par Frederick Winslow TAYLOR, qui distingue entre ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent. Donc les principes de l'OST peuvent se résumer en une trilogie : observer, standardiser et inspecter :

- Observer les gestes des ouvriers afin de déterminer leur cohérence par rapport aux buts ; poursuivi, la production ; et de ce fait, décomposer le système productif en tâches aussi petites que possibles ;
- Standardiser à partir des observations précédentes afin de proposer la meilleure solution assurant l'efficacité de la production (TAYLOR définit the one best way à partir duquel les comportements et l'organisation doivent s'ajuster) ;

- Inspecter le travail effectué par rapport aux standards de production scientifiquement établis, et le maintenir au sein des limites de tolérance correspondantes.²¹

2.2. Le contrôle de la qualité

A l'aube de l'ère industrielle, la production était unique vu que les travaux se faisaient de manière artisanale. L'artisan intégrait toutes les fonctions de fabrication et de gestion. A cette époque, le contrôle de la qualité d'un produit se faisait à la fin et pour chaque produit fini.

Le contrôle de la qualité est défini comme : « *La vérification de la conformité des produits à des données préétablies suivie d'un jugement. Le contrôle doit aboutir donc à une décision d'acceptation si la qualité est satisfaite ou de rejet si elle ne l'est pas. Dans le deuxième cas, des actions correctives deviennent nécessaires* ». ²²

Le contrôle qualité est effectué par un contrôleur qualité. Ce dernier peut contrôler :

Les composants d'un produit ou la matière première dès la réception,

- La production en cours de réalisation,
- Les produits finis,
- Conforme,
- Non-conformes mais avec possibilité de retouche, - non-conformes et devant être détruits.

A la suite du contrôle qualité, le contrôleur qualité va rédiger un rapport sur le déroulement du contrôle et les mesures à prendre pour améliorer la production et réduire les cas de non-conformité.²³

2.3. Apparition de l'assurance qualité

Cette phase débute timidement dans les années 60 et culmine des années 80 grâce aux facteurs qui ont marqué la deuxième moitié du siècle passé en l'occurrence (l'expansion des marchés, l'élévation des niveaux culturel et socio-économique du monde du travail, les systèmes d'information de l'automation). Elle se résume sur l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un

21 LÉRAT-PYTLAK Jérôme, Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse, 2002, p21.

22 COLLIGNON Etienne, WISSLER Michel, Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès", Edition Economica, Paris 1984, p 85.

23 <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/contrôle-qualite>, consulté le 20/09//2022, à 12 :22

Chapitre I : Présentation conceptuel de la qualité et de la compétence

produit ou service. Cette dernière est la garantie du maintien d'un certain niveau de qualité, fonction des objectifs. Elle a pour but de rassurer le client sur la qualité de la prestation de l'entreprise. Elle se décline sous la forme d'un document écrit, appelé « Manuel d'Assurance Qualité », récapitulant l'ensemble de la politique qualité de l'entreprise.²⁴

JURAN et FREIGENBAM considèrent que l'assurance qualité nécessite une nouvelle fonction d'ingénieur pour organiser et gérer d'une façon efficace des missions comme la planification et la coordination.

2.4. L'amélioration de la qualité

L'ISO 9000 : 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « *La partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité* »¹⁹.

Une amélioration de la qualité sous-entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir. A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions.

De façon plus large, on parle du concept d'amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

Tableau N°2 : L'évolution de la notion de qualité.

Concept	Sujet concerné	Effet pour le client	Objectif
Contrôle qualité	Produit	Satisfaction à postériori	Conformité du produit à la fin du processus de production
Assurance qualité	Produit Organisation	Confiance à priori	Donner l'assurance que le produit et à

24 D. Duret et M. Pillet, qualité en production, Edition organisation, Paris, 2005, P 54.

Chapitre I : Présentation conceptuel de la qualité et de la compétence

			priori conforme au besoin des clients
Qualité totale	Produit Organisation Personnel	Satisfaction + Confiance = Fidélisation	Zéro Disfonctionnement ou zéro défaut

Source : Meziane M., < La gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises... mémoire de magister .spécialité management. Université A-MIRA. Bejaia 2004.p.9.

3. Principes et normes du management de la qualité

Diriger et faire fonctionner un organisme avec succès nécessite de l'orienter et le contrôle méthodiquement et en transparence. A cet effet, l'identification et la présentation des principes et normes est important, car ils permettent aux organismes d'améliorer leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (Clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires...).

3.1 Les principes du management de la qualité

Le management de la qualité totale selon la norme ISO 9004 :2000²⁵ «lignes directrices pour l'amélioration de la performance ».

Le management de la qualité s'appuie sur 8 principes essentiels qui sont:

- Orientation client dans le but de comprendre les besoins présents et futurs des clients et aller au-delà de leurs attentes ;
- Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs ;
- Leadership pour l'établissement des finalités et les orientations de l'organisme par les dirigeants et fixent des objectifs concrets ;
- Implication totale du personnel à la production de la qualité ;

25 Norme ISO 9004 :2000 éditée par l'organisation internationale de normalisation.

- Approche processus qui permet la définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré ;
- Approche système dans le but de comprendre les interactions entre les différents processus, notamment en ce qui concerne les ressources et les échanges d'informations et les gérer en tant que système ;
- Approche factuelle qui signifie l'analyse de données et d'informations vérifiées (les faits) pour prendre les décisions efficaces ;
- Amélioration continue qui vise l'utilisation d'une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme en vue de l'amélioration continue des performances de l'organisme.

3.2. Les normes du management de la qualité selon ISO

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) est une fédération d'organismes nationaux de normalisation fondée en 1947 et comprenant plus de 140 pays. A ce jour, l'ISO a élaboré près de 10 000 normes internationales volontaires, sur la base du consensus, dans presque tous les domaines de l'activité industrielle, économique, scientifique et technique.

La famille de normes ISO 9000 est l'expression d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management. Ces normes permettent d'assurer la livraison des produits et des services de qualité constante, répondant aux attentes des clients. Ces bonnes pratiques ont été décantées et classées en un ensemble d'exigences normatives pour un système de management par la qualité accessible à tout organisme.

La famille de normes ISO 9000 est l'un des plus grands succès de toute l'histoire de l'Organisation Internationale de Normalisation et plus de 80 pays l'ont intégrée à leurs normes nationales. Et pour cela, on peut citer les trois normes principales à savoir :

- La norme ISO 9000 : Se présente comme une clé d'entrée, qui présente une introduction des systèmes de management de la qualité. Deux parties y sont consacrées :
 - «Termes et définitions » : cette partie spécifie les différents termes liés au management de la qualité et leurs définitions. Dans le domaine de la qualité, le vocabulaire est des plus importants, les nombreuses difficultés rencontrées dans les démarches qualité sont souvent liées à l'incompréhension des mots utilisés et à des divergences d'interprétation²⁶ ;

26 MATHIEU Stéphane, « Anticiper les normes ISO 9000 : 2000 », Edition Afnor, Paris, 2000, P. 22.

Chapitre I : Présentation conceptuel de la qualité et de la compétence

- « Principes essentiels liés aux systèmes de management de la qualité » : cette partie informative vise à expliquer, de façon simple et concise, les principaux concepts dans les normes de systèmes de management de la qualité. Elle constitue dans ce sens un bon outil de sensibilisation pour comprendre les approches développées dans le couple de normes ISO 9001 / ISO 9004.

➤ La norme ISO 9001 : Spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité. Ces exigences concernent tout organisme engagé dans la mise en place d'un système de management de la qualité, lorsque celui-ci :

- Doit démontrer son aptitude à fournir des produits satisfaisants aux exigences des clients et à la réglementation applicable ;
- vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables²⁷.

Les exigences de cette norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni.

➤ La norme ISO 9004 : L'ISO 9004 fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité. L'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et autres parties intéressées.

Cette norme internationale est applicable aux processus de l'organisme ; et les principes de management de la qualité, cités précédemment sur lesquels elle se fonde, peuvent être déployés dans l'ensemble de l'organisme. L'obtention d'une amélioration permanente, mesurée par le biais de la satisfaction des clients et des autres parties intéressées, constitue son principal objet.

La norme ISO 9004 est conçue sous forme de recommandations, décrivant de façon complète un système de management de la qualité et les processus le composant. Elle vise l'amélioration des processus d'une entreprise, lui permettant d'accroître sa performance.

Ces normes forment un ensemble cohérent relatif aux systèmes de management de la qualité et facilitent la compréhension mutuelle dans le cadre des échanges commerciaux nationaux et internationaux.

27 NF EN ISO 9001 : 2000, « Système de management de la qualité – Exigences », Edition Afnor, Paris, P. 1.

4. Les objectifs de la qualité

Les objectifs relatifs à la qualité dépendent du bord sur lequel l'entreprise se situe pour analyser la qualité. Pour cela, les experts de la qualité distinguent des «*partenaires pour la qualité*». Ces partenaires sont l'entreprise et les clients. Les objectifs de chaque partie diffèrent donc, selon le statut de chacune d'elles.

4.1. Les objectifs de l'entreprise

L'entreprise est un ensemble d'installations et de personnes qui se voient assignés des responsabilités, des pouvoirs et des relations. Elle est un acteur économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs, dans le but de dégager des bénéfices. Ses objectifs sont liés à ses obligations envers l'extérieur (les clients et la société) et envers elle-même. Elle a également, des engagements qu'elle se doit de respecter vis-à-vis de tous les facteurs la composant.

L'entreprise doit satisfaire le client. Elle est conduite à adapter le point de vue de celui-ci quant à la qualité. Elle doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance en cette qualité. Aussi, envers les clients liés à elle par contrat, l'entreprise doit respecter les clauses contractuelles en matière de qualité, de prix et de délai. Cela constitue pour elle des objectifs «externes» à atteindre.

Les objectifs «internes», quant à eux, viennent des obligations de l'entreprise envers son personnel et envers ses actionnaires ; ou d'une façon générale, envers ceux qui mettent les moyens à sa disposition. Elle recherche la rentabilité, la performance, la compétitivité, la pérennité, et la progression.

L'amélioration de la qualité de ses fournitures et prestations, acquise par une meilleure maîtrise des processus, est un facteur essentiel de rentabilité et de compétitivité. Car selon la «réaction en chaîne» enseignée par DEMING ²⁸aux Japonais dès 1950, cette amélioration de la qualité permet, de gagner des parts de marché, grâce à une meilleure qualité et à des prix plus faibles.

4.2. Les objectifs des clients

Le client est une personne ou un groupe de personnes qui reçoit, contre paiement, un produit

28 Edwards Deming: statisticien américain dont les travaux dans les années 50 ont permis à l'industrie Japonaise d'adopter de nouveaux principes de gestion et ont révolutionné la qualité et la productivité de celle-ci.

ou un service et qui bénéficie des avantages découlant de ce produit ou service. Le terme «client» s'applique à l'entreprise, au consommateur, au détaillant, au bénéficiaire ou à l'acheteur, c'est-à-dire, à l'utilisateur final d'un produit ou service,

Le client est l'acteur le plus important de l'entreprise, car il détermine de façon significative la survie et développement même de celle-ci. Son objectif, en termes de qualité des produits ou des services proposés à lui par l'entreprise est des plus délicats. Le client veut avoir, à l'avance, une probabilité aussi élevée que possible, sinon la certitude absolue, que le produit ou service dont il va disposer répondra à ses besoins. Il est très attentif à la qualité de ce qu'il acquiert.

Les objectifs du client, face aux produits et aux services d'une entreprise, sont réunis sous l'appellation «exigences du client». Ses relations avec l'entreprise sont le plus souvent limitées à la satisfaction de ses exigences, et donc de ses besoins ou attentes formulés, de façon implicites et pourquoi pas, de façon imposées.

De nos jours, les objectifs qualité vont au-delà, des objectifs de l'entreprise, et atteignent ceux des clients, par la satisfaction de leurs attentes et exigences.

5. Management de la qualité

Le Management de la qualité est né aux Etats Unis. Les managers américains ont longtemps considéré le contrôle qualité comme une simple composante du management de l'entreprise. Mais grâce aux associations privées aux Etats unis et en France les principes et les méthodes du management de la qualité ont été diffusées dans l'industrie des pays occidentaux surtout après la deuxième guerre mondiale, et cela à l'aide des organismes de normalisation avec l'adoption des normes nationales et internationales qui consistent à évaluer les systèmes qualités mis en place relativement à des référentiels normatifs (ISO 9000).

5.1. Démarche qualité

Une démarche qualité est avant tout un véritable projet d'entreprise participatif qui doit être porté par la direction et impliquer tout le personnel.

5.2. Définition d'une démarche qualité

La démarche qualité est présentée comme la mise en œuvre de « l'esprit Qualité » (amélioration continue, satisfaction) et comme un modèle organisationnel. Elle est souvent le reflet d'un contexte socio-économique pour réduire les pertes en bout de chaînes de

production, les premières démarches qualité voient le jour en 1924 aux USA à Bell Téléphone Laboratoires ».²⁹

Ainsi on entend par démarche qualité : « *L'approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des non-qualités. Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble de l'entreprise et par conséquent nécessairement portée au plus haut niveau hiérarchique* ». ³⁰

Mettre en place une démarche qualité permet d'analyser et de comprendre de façon plus exhaustive et précise la situation.

L'amélioration de la qualité, interne et externe, permet à l'entreprise de travailler dans de meilleures conditions avec ses bénéficiaires, ce qui se traduit par une relation de confiance et des gains sur le plan financier (augmentation des bénéfices) ou humain (clarification des rôles, des besoins et de l'offre, motivation du personnel). Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels.

5.3. Objectif d'une démarche qualité

La démarche qualité est une dynamique de progression qui a pour objectif une plus grande satisfaction de la clientèle. Elle porte non seulement sur le cœur de métier, c'est-à-dire l'intervention au domicile, mais aussi sur la culture et les valeurs de l'organisme, son management et son organisation, sa stratégie et son positionnement sur le territoire, ses ressources humaines et financières.

En résumé, une démarche qualité consiste à :³¹

- Garantir le produit que l'on vend contre tous vices de fabrication ;
- Sensibiliser le personnel en lui montrant que la qualité, c'est l'affaire de chacun ;
- Créer une structure (avec des moyens matériels et humains) pour garantir la pérennité de la démarche entreprise.

29 www.qualiteperformance.org, consulté le 30/09/2022 à 13 :19

30 <https://www.afaqap.fr/documentation/glossaire/demarche-qualite?title=d>, consulté le 30/09/2022, à 15 :13.

31 DURET Daniel et PILLET Maurice, Qualité en production De l'ISO 9000 à Six Sigma, les Editions d'Organisation, Paris, 2005, P. 54.

Section 3 : le lien entre le développement des compétences et la qualité

1. la Compétences

L'organisme doit :

- a) déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du système de management de la qualité ;
- b) s'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle, ou d'une expérience appropriée ;
- c) le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions;
- d) conserver des informations documentées appropriées comme preuves desdites compétences.

NOTE Les actions envisageables peuvent notamment inclure la formation, l'encadrement ou la réaffectation du personnel actuellement en activité, ou le recrutement, direct ou en sous-traitance, de personnes compétentes.

2. le Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme

La direction doit s'assurer que les responsabilités et autorités pour des rôles pertinents sont attribuées, communiquées et comprises au sein de l'organisme.

La direction doit attribuer la responsabilité et l'autorité pour :

- a) s'assurer que le système de management de la qualité est conforme aux exigences de la présente Norme internationale ;
- b) s'assurer que les processus délivrent les résultats attendus ;
- c) rendre compte, en particulier à la direction, de la performance du système de management de la qualité et des opportunités d'amélioration.
- d) s'assurer de la promotion de l'orientation client à tous les niveaux de l'organisme ;
- e) s'assurer que, lorsque des modifications du système de management de la qualité sont planifiées et mises en œuvre, l'intégrité du système de management de la qualité est maintenue.

3. Pas de clients satisfaits sans un personnel compétent

Dans un environnement où la concurrence est de plus en plus rude, les entreprises cherchent en permanence de nouvelles solutions pour garder ses parts de marché, répondre à sa clientèle de plus en plus exigeante,... Devant cette situation, les entreprises doivent développer de nouveaux produits innovants non seulement de bonne qualité, mais aussi de coût minimum.

En effet, la recherche de la performance impose aux entreprises de rechercher plus de flexibilité au niveau organisationnel, une meilleure maîtrise de la technologie, mais surtout une meilleure considération des ressources humaines.

L'enjeu du capital humain devient stratégique comme facteur de performance. Le capital humain est en effet au centre de la problématique de la création de valeur ajoutée pour transformer un bien ou un service qui permet réellement, de satisfaire les besoins du client. Être compétitive suppose en premier lieu, de positionner l'orientation client comme axe stratégique. Faire vivre cette stratégie nécessite en un deuxième temps, d'agir sur les deux autres pôles à savoir :

- L'amélioration des structures au travers de la maîtrise des processus,
- Le développement des compétences des hommes (DIRIDOLLOU B et VINCENT C, 2001).

D'emblée la place de l'homme, dans l'entreprise est décrite comme étant celle d'une ressource dont le critère de la qualité est la compétence.

La compétence est au cœur de multiples approches théoriques. En effet, dans le cadre de ce deuxième point, notre souci est de traiter la question du rôle des compétences dans le déploiement de la stratégie et le développement de l'avantage concurrentiels pour l'entreprise. En d'autres termes, l'accent sera mis sur l'approche basée sur les compétences, qui constitue le second référent théorique de notre travail de recherche.³²

4. La qualité, la pratique de la formation et le développement des compétences

La mise en place d'une démarche qualité nécessite indéniablement un personnel compétent.

³³CAMPINOS-DUBERNET, M., JOUGLEUX, M., L'assurance qualité : quelles contributions à la qualité des services? , In Revue française de gestion, vol 5, n°146, 2003, p. 82.

Chapitre I : Présentation conceptuel de la qualité et de la compétence

Pour assurer cette compétence, la norme ISO 9001 exige de la part des entreprises l'adoption des programmes de formations lorsque le besoin s'en fait sentir. « La formation n'est pas une fin en soi. Elle représente plutôt, le dispositif au service des entreprises pour faire évoluer (augmenter, enrichir, adapter, transformer...) les compétences des collaborateurs ». Elle est alors, perçue comme un moyen susceptible d'accroître le rendement des employés en développant et en augmentant la capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances.

À l'intérieur de l'entreprise, la formation constitue un atout, dans la mesure où l'investissement dans la formation des ressources humaines contribuerait à bâtir un éventail de compétences requises, pour répondre aux nouvelles exigences et aux changements de l'environnement et cela, en ce qu'elle permet :

- ✓ D'apporter aux collaborateurs des compétences nouvelles ;
- ✓ De renforcer les points forts et corriger les points faibles de chaque collaborateur à l'intérieur de l'entreprise ;
- ✓ D'assurer une meilleure implication des employés, puisqu'il s'agit non seulement de former les travailleurs pour accroître leurs savoirs et leurs savoir-faire, mais aussi, d'améliorer leurs connaissances en matière de relations interpersonnelles et de communication interne ;
- ✓ D'assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- ✓ D'adapter les employés à des tâches bien déterminées et aux changements dans les emplois ;
- ✓ De maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.

La formation permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leurs mains-d'œuvre, tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est la condition de l'amélioration de la qualité de travail, car elle augmente les qualifications des salariés et assure la compétitivité. Ainsi, elle permet d'assurer une meilleure utilisation des RH pour adapter ses compétences :

- ✓ À l'évolution des postes de travail, des fonctions, l'adéquation au l'environnement ;
- ✓ Aux orientations stratégiques de l'entreprise ;
- ✓ Aux évolutions technologiques des modes de production.

5. L'implication du personnel et le développement des compétences ³³

La démarche qualité est un style de management fondé sur l'attention soutenue portée à la qualité par l'ensemble des acteurs et ce à tous les stades de production. C'est pourquoi, elle a besoin d'être accompagnée d'une démarche participative. Cette dernière est définie comme un processus qui désigne la volonté et l'action individuelle ou collective des acteurs de l'entreprise de prendre part à la résolution de problèmes liés à l'activité de leur entreprise.

Par ailleurs, il est à noter que cet impératif n'est pas sans influence sur le développement des compétences au sein de l'entreprise (DUPUICHF, 2011 ; PIGEYRE F , GILBERT P, et AUBERT J, 2002). En effet, en adoptant une telle vision, chaque acteur au niveau de l'entreprise, quelle que soit sa fonction est amenée à développer sa réactivité et à mobiliser à bon escient ses connaissances dans des tâches et des situations complexes. Ainsi, ce type de raisonnement favorise et renforce l'apprentissage organisationnel, dans la mesure où il permet à chacun, au niveau de l'entreprise de partager avec les autres ce qu'il fait. À cet effet, chaque erreur individuelle devient l'occasion de progresser ensemble, chaque suggestion devient une richesse collective et chaque information partagée permet à chacun de faire encore mieux que la fois précédente.

En somme nous pouvons dire que : En agissant sur la communication interne, la formation et l'implication du personnel, les normes de la gestion de la qualité ISO 9000 participent au renforcement des compétences à l'intérieur de l'entreprise. Par ailleurs, il est à noter qu'au-delà d'une contrainte exogène d'environnement au quelle les firmes doivent s'adapter, ces normes sont également, assimilées à un catalogue de connaissances qui encouragent et favorisent la construction et le développement des compétences.

(HAUDEVILLE B et Wolff D, 2004 ; GOMEZ P-Y, 1996).

6. Développement des compétences pour une carrière réussie

Le développement des compétences consiste à assimiler des savoir-faire et savoir-être utiles dans le cadre professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur.

Le développement des compétences peut se faire via différents biais, via la formation professionnelle, mais aussi les conférences, le coaching, les forums professionnels, les salons,

<https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment->
consulté 07/11/2022 18:50

Chapitre I : Présentation conceptuel de la qualité et de la compétence

les événements formels ou informels ainsi que dans toutes les situations propices aux échanges de bonnes pratiques.

Le développement des compétences représente d'importants enjeux pour l'ensemble des professionnels, mais aussi pour les personnes sans emploi qui souhaitent élargir leur champ d'opportunités. Il est également stratégique pour les entreprises et les organisations qui cherchent à tirer profit de leur savoir interne et à optimiser leur performance globale.

En investissant dans le développement des compétences, en partie à travers son plan de formation, l'entreprise augmente son efficacité et la motivation de ses et la qualité . Ainsi, en misant sur l'individu, le collectif est impacté positivement.

Le développement des compétences concerne l'ensemble des individus, et ce, quel que soit leur niveau de formation initiale et leur poste. Il peut viser à :

- **Améliorer l'efficacité professionnelle** : gestion du temps, gestion du stress, affirmation de soi, conduite de réunion
- Développer ses compétences managériales dans le cadre de l'acquisition de nouvelles responsabilités : management d'équipe, leadership, gestion des conflits...
- **Maintenir à jour ses compétences techniques**
- **Obtenir un diplôme** ou un certificat pour accéder à un nouveau métier
- **Élargir sa palette de compétences** pour gagner en performance dans le cadre de ses missions quotidiennes
- **Se préparer en vue d'un audit de certification à une norme de qualité** : ISO, Lean, management de la qualité

7. La compétence et l'avantage concurrentiel

Dans un marché soumis à des pressions concurrentielles extrêmes, l'entreprise ne peut survivre, qu'en sachant définir et défendre sa spécificité, ce qui la distingue de ses concurrents. Ce qui est vital pour elle c'est de pouvoir s'assurer d'un avantage compétitif durable.

« Un avantage concurrentiel désigne le fait, pour une entreprise de bénéficier d'une performance supérieure à celle de ses concurrents, ou supérieure à la moyenne des entreprises

de son secteur ».³⁴

L'avantage concurrentiel se traduit par une volonté stratégique de travail collectif, permanent et transversale. Il fait référence à la valeur que l'entreprise est capable de créer à ses clients. Dans l'entreprise cet avantage réside plus nécessairement, dans la valorisation supérieur des compétences humaines (MELBOUCI L, 2007 ; LOREY F, 2001).

La firme ne peut être alors, considérée comme un simple portefeuille d'activités déterminées par une technologie, un produit, un prix et un marché. Prenant appui sur l'exemple des entreprises japonaises qui soutiennent la thèse suivante: Les entreprises qui réussissent sont celles qui pensent en termes de portefeuilles de compétences humaines et non en termes de portefeuille d'activités.

Conclusion

Nous concluons que la notion qualité est l'affaire de tous les acteurs de l'organisation et le succès d'une démarche qualité dépend de chacun. Puisqu'elle traduit fondamentalement la recherche de l'adaptation de chaque chose à son usage prévu.

Comme nous l'avons constaté au travers de ce chapitre,. la qualité est devenue une nécessité ; non un choix stratégique ; vu qu'elle conditionne la survie des entreprises et par conséquent, la croissance de l'économie et que la mise en place d'un système de management de la qualité permet de faciliter la maîtrise de la qualité souhaitée par le client, et d'atteindre l'objectif visé par les responsables, puisque ce système oriente l'entreprise vers la satisfaction permanente des clients.

Cependant, la compétence devient une caractéristique exigée du personnel affecté aux tâches ayant une incidence sur la qualité du produit, et la formation ne constitue que l'une des actions possibles pour satisfaire les besoins en compétences et que la sensibilisation du personnel à l'importance de leurs activités dans l'atteinte des objectifs doit par ailleurs être assurée et doit logiquement conduire à son implication.

Enfin, il est à noter qu'il existe un lien entre le système du management de la qualité et les compétences car la démarche qualité pourrait conduire l'entreprise à l'amélioration et le

³⁴BRULHART, F., FAVORREU, C et GHERRA, S., Stratégie , Dunod, Paris, 2015 ,p.90.

Chapitre I : Présentation conceptuel de la qualité et de la compétence

développement des compétences et comme ces dernières sont sources de l'obtention de la qualité.

Alors, dans le chapitre suivant nous aborderons dans la 1er section les enjeux de la qualité et la 2ème section les leviers De la qualité et dans la 3ème section on explique la compétence comme levier principal de la qualité.

Chapitre II :

Les enjeux de la démarche qualité et ses leviers

Introduction

Les entreprises évoluent de nos jours dans un environnement concurrentiel qui les incitent à relever des multiples défis ; dont celui de l'excellence et de la compétitivité. De tels défis ne peuvent être relevés ; qu'avec une mise en place d'une politique qualité qui accompagnent leurs produits et/ou services pour se faire une place sur le marché et gagner la confiance du client, ce dernier constitue l'arbitre final de la qualité.

La notion de qualité évolue rapidement au gré des mutations de la société économique, elle est considérée comme étant une arme commerciale pour l'entreprise dans le sens où elle lui attribue une bonne image au niveau de ses partenaires.

De ce fait, la qualité constitue l'un des moteurs essentiels de la compétitivité des entreprises modernes. Elle est devenue un enjeu stratégique majeur dans une concurrence mondiale de plus en plus exacerbée.

Nous allons essayer tout au long de ce chapitre de cerner ce concept qualité ; la première section s'intéressera aux enjeux de la qualité. La deuxième section nous aborderons les leviers de qualité à travers laquelle nous allons expliquer. Enfin la troisième section, nous évoquerons la compétence comme levier principal de la qualité

Section 1 : les enjeux de la qualité

1-Les enjeux stratégiques

La qualité du produit (service) joue un rôle important dans la performance des entreprises, c'est-à-dire au sens de M. Porter³⁵, dans l'obtention de positions avantageuses sur des marchés concurrentiels. Ce rôle serait particulièrement significatif dans le cadre de différentes stratégies compétitives, notamment dans les stratégies de différenciation et de domination par les coûts permettant d'accroître la rentabilité des entreprises. En effet, comme le montrent de nombreux auteurs, il existerait un lien positif entre la qualité et la rentabilité³⁶.

1.1. La différenciation

Une entreprise dont la stratégie est basée sur la qualité peut se différencier de différentes manières. Elle peut agir notamment sur une ou plusieurs des 8 dimensions de la qualité de son produit (la performance, la durabilité, la fiabilité...) et/ou sur une ou plusieurs des 8 dimensions de la qualité de son service (le temps, la courtoisie, l'accessibilité...). Il s'agit de se positionner non pas sur toutes ces dimensions, ce qui serait impossible et coûteux, mais sur quelques dimensions, celles que les clients perçoivent comme importantes afin de rencontrer au mieux leurs attentes.

Exemple

La fiabilité peut apparaître comme un élément clé de différenciation sur certains marchés concurrentiels : téléphones portables, micro-ordinateurs, imprimantes, photocopieurs, etc. L'accessibilité (proximité géographique, horaires d'ouvertures...) permet souvent de faire la différence entre commerçants. Dans l'hôtellerie de luxe, un personnel extrêmement attentionné, un service de nettoyage deux fois par jour, des chambres avec vue... peuvent constituer des atouts essentiels permettant de justifier de prix élevés.

Le but d'une stratégie de différenciation est d'offrir un produit (service) dont le caractère unique est perçu et valorisé par des clients appartenant à un segment de marché donné.

35 . M. PORTER, « Compétitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance », New York, The Free Press, 1985.

36 . Les liens entre la qualité et les variables de la performance (rentabilité, part de marché, coût, prix) sont difficiles à interpréter. Nous examinons essentiellement le lien entre qualité et rentabilité. Pour une vue d'ensemble du sujet, voir notamment : B. ADRIAENSENS, M. INGHAM, M. VANKERKEM (1994) ; T. GALE BRADLEY, R. BUZZELL (1987) ; D. GARVIN (1988).

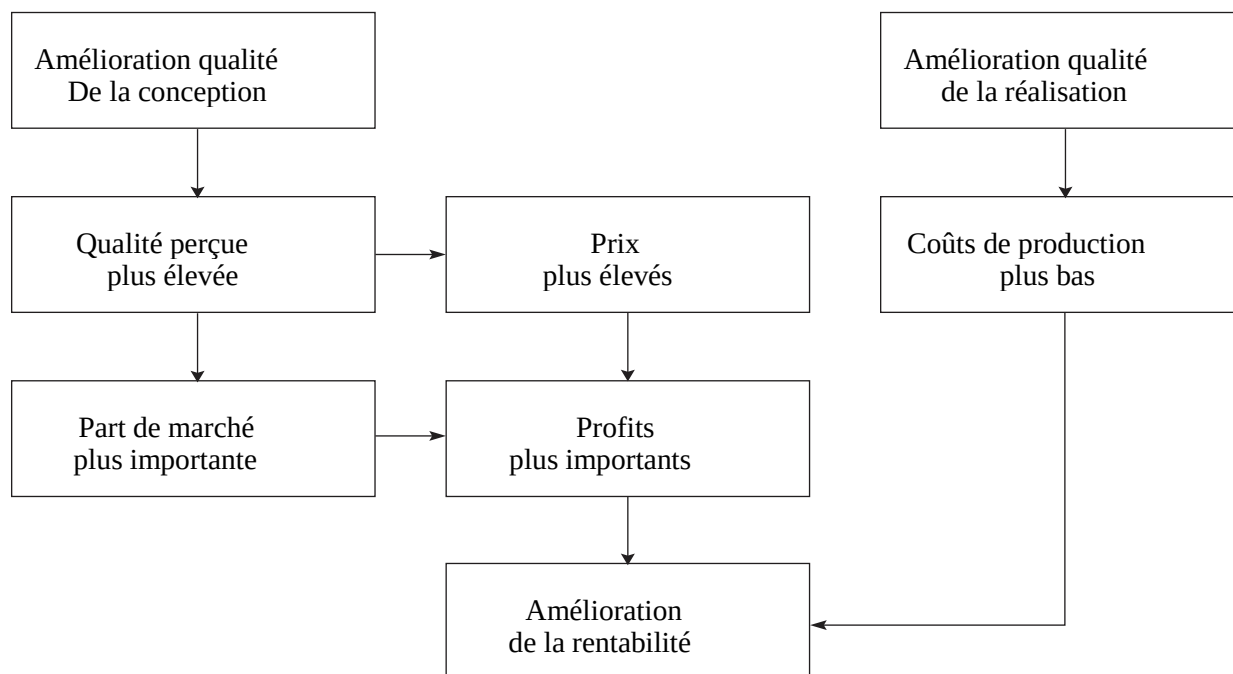
Chapitre II : Les enjeux de la démarche qualité et ses leviers

Ainsi, l'entreprise peut fixer un prix de vente relatif supérieur à celui de ses concurrents et obtenir des profits plus élevés.

•**Qualité et différenciation** – La qualité comme source de différenciation du produit (service) est liée à la rentabilité de la manière suivante :

- des améliorations dans la qualité de la conception du produit (une meilleure performance, durabilité, fiabilité...) permettent à l'entreprise de différencier son produit de celui de ses concurrents, à améliorer sa réputation (par des actions publicitaires, promotionnelles, etc.) ainsi que la qualité perçue du produit par le client³⁷ ;
- l'entreprise peut alors bénéficier d'un prix plus élevé et d'une part de marché plus importante. Ce qui a pour conséquence un profit plus important venant compenser les augmentations de coûts associées à l'amélioration de la conception (en particulier l'éventuel différentiel de coût à supporter par rapport aux concurrents compte tenu d'un prix de vente relatif supérieur).

Figure N° 03 : l'amélioration de la Qualité



Source: J. R. EVANS, J. W. DEAN (op. cit, p. 307).

37 . En général, l'amélioration de la qualité perçue s'accompagne à la fois d'une amélioration (différenciation) de la qualité intrinsèque du produit ainsi que d'actions de publicité visant à améliorer (différencier) l'image du produit auprès des clients.

2-Les enjeux économiques

La (non) qualité du produit (service) coûte pour l'entreprise. La qualité n'est pas gratuite³⁸ sauf à considérer le principe de perfection selon lequel chacun réalise ce qu'il entreprend de manière parfaite, du premier coup !

L'évaluation des divers coûts relatifs à la qualité est un objectif difficile à atteindre pour beaucoup d'entreprises. En effet, la plupart des managers ont tendance à sous-estimer ces coûts, soit parce qu'une analyse fine de ces coûts peut prendre du temps, soit parce que certains d'entre eux sont difficiles, voire impossibles à chiffrer.

3- Les enjeux humains et sociaux

La qualité du produit comprend des enjeux humains car elle contribue à la sécurité ainsi qu'à la protection des consommateurs comme des travailleurs. L'idée est qu'un produit conçu et réalisé conformément aux spécifications ne provoque de dommages ni à ceux qui conçoivent et réalisent le produit, ni à ceux qui l'utilisent. La qualité présente également des enjeux sociaux car, outre les aspects économiques évoqués plus haut, elle permet une amélioration du bien-être des individus grâce à une meilleure adéquation des produits et services à leurs attentes.

Des défauts de conception et/ou de réalisation ainsi que des erreurs d'utilisation du produit peuvent avoir des répercussions humaines et sociales importantes au travers de dommages et désagréments de toutes sortes : blessés et morts dans certains cas, tensions et litiges divers venant perturber la vie sociale.

3.1.La sécurité du produit–

Elle est une des dimensions de la qualité et fait l'objet de réglementations et de normes rendues parfois obligatoires car concernant directement la protection des personnes : normes réglementaires sur les casques de motos, les jouets, nombreuses normes sur la sécurité des produits alimentaires... Des milliers de normes sont également utilisées pour protéger la santé de la population et sa sécurité ainsi que pour préserver l'environnement.

Par ailleurs, les responsabilités civile et pénale des producteurs et des distributeurs peuvent être mises en évidence lorsque les produits sont préjudiciables aux personnes et aux biens.

38 . Selon l'expression célèbre de P. CROSBY : «La qualité, c'est gratuit», Economica, 1986. Voir aussi du même auteur : La qualité sans larmes, Economica, 1986.

Comme l'explique J.-M. Gogue³⁹, ces responsabilités peuvent être invoquées dans deux cas différents : le cas où le produit ne correspond pas aux attentes impliquant un préjudice commercial, le cas où le produit a réellement provoqué des dommages aux personnes et aux biens.

3.2. L'environnement

Il est, comme la sécurité du produit, très lié au domaine de la qualité. L'idée est là encore qu'un produit conçu et réalisé en conformité aux spécifications ne doit pas avoir de conséquences négatives sur la qualité de l'environnement (qualité de l'air, de l'eau, etc.) ni provoquer de bruits et autres nuisances lors de son élaboration.

3.3. Qualité/environnement/sécurité

Les trois thèmes qualité, environnement et sécurité sont liés. Ils ont notamment en commun la prévention de dysfonctionnements :

39 J.-M. GOGUE (op. cit.), pp. 365-366.

Section 2 : les leviers de la qualité

1-Renforcer la relation de management individualisée

Quelques exemples :

- ✓ mettre en place des entretiens individuels périodiques et systématiques pour faire le point avec le collaborateur ;
- ✓ s'assurer du bon équilibre objectifs / moyens / compétences ;
- ✓ aborder les difficultés pour les traiter et apporter du soutien ;
- ✓ souligner la contribution de chacun au collectif ;
- ✓ accompagner la réflexion sur les attentes en matière de parcours professionnel et faciliter les transitions.

2- Développer les pratiques de reconnaissance

Pour développer les pratiques de reconnaissance, il convient de connaître au préalable les principaux types de reconnaissance et de les alimenter au quotidien :

- ✓ la reconnaissance existentielle ;
- ✓ la reconnaissance de l'effort ;
- ✓ la reconnaissance des résultats ;
- ✓ la reconnaissance de la façon de faire.

3- Favoriser le soutien social au travail

Quelques exemples :

- ✓ définir une mission commune et des objectifs communs pour fédérer les énergies ;
- ✓ communiquer régulièrement sur les missions communes ;
- ✓ adopter collectivement les règles de fonctionnement de l'équipe ;
- ✓ tenir régulièrement des réunions d'équipe ;
- ✓ prévoir un programme d'accueil pour les nouveaux ;
- ✓ encourager les actions communes, la coopération, l'entraide entre collègues, les pratiques de solidarité, organiser le partage d'expériences ; – fêter les réussites collectivement.

4-Développer l'équité et le respect

Quelques exemples :

- ✓ définir la limite en termes de respect, établir un code de conduite ;
- ✓ être exemplaire ;
- ✓ réaliser un groupe de travail sur le respect au travail ;
- ✓ sanctionner en cas de comportement non respectueux ;
- ✓ intervenir rapidement en cas d'incivilité ou de conflit ;

Quelques exemples :

- ✓ aborder avec le collaborateur la finalité de son travail, la finalité d'un projet ;
- ✓ donner des consignes qui s'inscrivent dans un tout cohérent ;
- ✓ confier, dans la mesure du possible, des tâches stimulantes et variées.

5- Encourager et accompagner l'autonomie

Quelques exemples :

- ✓ permettre l'expression des attentes et des points de vue ;
- ✓ permettre aux collaborateurs de participer aux décisions qui les concernent ;
- ✓ fournir des marges de manœuvre pour l'atteinte des objectifs ;
- ✓ faire appel à l'intelligence collective pour améliorer les situations de travail.

L'intelligence collective réfère à l'intelligence réalisée à différents niveaux collectifs de l'organisation, sinon dans l'organisation tout entière. Il ne s'agit donc pas de la somme des intelligences individuelles mais de l'intelligence des équipes de travail.

La première dimension de l'intelligence collective est cognitive ; elle permet de comprendre le sens de l'action collective. Cette dimension cognitive est composée de trois sous dimensions :

La compréhension collective : il s'agit alors d'une image orientée vers l'action qui s'élabore en fonction des informations détenues par les collectifs ;

La réflexion collective : dans ce cas, les affinités entre les personnes sont essentielles à leur établissement. Ce sont des savoirs liés à la « pensée » ; des « savoirs actionnés » : ce sont des

Chapitre II : Les enjeux de la démarche qualité et ses leviers

savoir-faire, donc des savoirs qui s'acquièrent grâce à l'expérience vécue, à l'action du collectif de travail ;

La décision collective. L'intelligence collective est liée à l'action de réfléchir et de collaborer. Peu importe que la décision soit celle d'une seule personne ou de plusieurs. La construction de la décision a mobilisé l'intelligence collective et les connaissances de chacun des membres de l'équipe.

La deuxième dimension de l'intelligence collective est relationnelle. Elle permet de tisser des liens au sein de l'équipe. Elle est composée de plusieurs sous dimensions :

- ✓ l'action collective. La collaboration est l'engagement mutuel des membres d'une équipe de travail dans un effort coordonné pour résoudre ensemble un problème ;
- ✓ l'autonomie doit être présente à deux niveaux : au niveau de l'équipe et des individus dans l'équipe. Une équipe peut avoir une grande marge de liberté pour mener la mission qui lui est donnée, mais les membres de l'équipe peuvent très bien n'avoir aucune liberté quant à leurs tâches au sein de l'équipe ;
- ✓ dans tout groupe, il y a des synergies et des antagonismes et ces derniers ne peuvent pas être supprimés car l'existence du conflit est inhérente à la nature sociale ;
- ✓ le niveau de confiance et d'entente entre les membres de l'équipe doit également être pris en compte pour comprendre l'intelligence collective. Elle est définie comme un ensemble de facteurs permettant la collaboration entre les membres d'une équipe, basé sur le respect mutuel, l'intégrité, l'empathie et la fiabilité.

La troisième dimension de l'intelligence collective est systémique. Cette dimension englobe les deux dimensions précédentes. Il ne s'agit pas d'opposer intelligence collective et intelligence individuelle, mais de les combiner. L'intelligence collective est une école de la communication, de la confrontation, elle combine donc l'écoute et le dire, mon point de vue et celui des autres. Pour autant, l'intelligence individuelle conserve toute sa place. En amont, elle peut permettre une réflexion, une recherche qui enrichiront la production collective. En aval, elle permet de dépasser le bouillonnement de l'échange pour reprendre les choses calmement, les approfondir, les préciser, les critiquer, les structurer. « Tout seul on va plus vite. Ensemble, on va plus loin » disait le proverbe africain.

Exemple

On a pu constater qu'un brainstorming [démarche d'intelligence collective] était beaucoup plus riche lorsque les participants avaient pu réfléchir individuellement [intelligence individuelle] en amont. L'approche, la réflexion individuelle permettent de prendre du recul, elles favorisent l'approfondissement. Certaines personnes sont plus à l'aise et plus fécondes dans le cadre d'une démarche individuelle.

6 - Clarifier les rôles

Quelques exemples :

- ✓ échanger régulièrement en réunion sur le rôle des membres de l'équipe ;
- ✓ préciser clairement les attentes vis-à-vis des collaborateurs, des pairs et des supérieurs hiérarchiques ;
- ✓ définir clairement le rôle et l'autonomie des collaborateurs ;
- ✓ définir le travail réel ;
- ✓ favoriser les échanges entre les différents services.

7- Accompagner le changement

Quelques exemples :

- ✓ communiquer sur le changement, redescendre l'information ;
- ✓ traiter les émotions des collaborateurs liées au changement ;
- ✓ identifier les résistances face au changement ;
- ✓ accompagner les collaborateurs dans leurs difficultés ;
- ✓ encourager les comportements allant dans le sens du changement ;
- ✓ fixer des objectifs intermédiaires

Section 3 : la compétence comme levier principal de la qualité

1- la notion de compétence :

La compétence est une « combinaison de savoir, savoir-faire, raisonnements, mobilisée dans une stratégie cognitive pour résoudre des problèmes dans une situation de travail donnée.

Définie aussi comme capacité à résoudre des problèmes »⁴⁰. La compétence aussi correspond à toutes « les formes de connaissance, les aptitudes et autres caractéristiques nécessaires pour bien remplir une fonction ».

La compétence est la capacité des personnes à mettre en œuvre des savoirs et savoir-faire constitutifs des connaissances dans l'entreprise dans des conditions de travail données : le poste de travail, un rôle déterminé, une mission spécifique. La compétence se réalise dans l'action, c'est un processus qui au-delà des savoirs et savoir-faire, fait appel au savoir-être des personnes et à leur aptitude éthique.

Il convient de ne pas confondre compétence et qualification, cette dernière étant plutôt un titre contractuel ou égal classant les individus sur une échelle de valeurs ; ni même compétence et connaissance car c'est justement la capacité à puiser de façon pertinente dans ses connaissances qui fait la compétence ; la compétence n'est pas non plus la performance mais l'un des éléments la composant. En effet, Francis Minet définit la performance par l'adéquation $P = C.O.M.M.E$ avec :

C = compétence ; O = objectif ; M = moyens d'organisation ; M = motivation ;

E = environnement

2-Les ressources de la compétence

On distingue dans la figure ci-dessous, les trois ressources de la compétence à savoir :

40 DIETRICH. Anne, « Le management des compétences », 2^{ème} édition, France, 2010, p.155.

Figure N°04 : Les trois ressources de la notion compétence



Source : http://www.biotechno.fr/IMG/scenari/contractuelsweb/res/les_competences.png

De nombreuses approches ont décomposé la compétence en trois savoir : des savoirs (connaissances), des savoir-faire (pratique professionnelle, expérience) et des savoirs être (comportement, attitude, capacité d'adaptation) à noter :

2.1. Le savoir (connaissance)

Le savoir est défini habituellement comme un ensemble de connaissances reproductibles, acquises en formation initiale et continue, (ou par l'expérience) elles confèrent l'aptitude présumée à obtenir un résultat défini en situation de travail. Il se décompose en :

2.1.1. Les connaissances générales

Ces connaissances correspondent à des concepts, des savoirs disciplinaires, des théories qui existent indépendamment des contextes de travail, elles sont acquises principalement lors de la formation initiale ou la formation continue. Comme par exemples : les facteurs d'évolution de la masse salariale et les modes d'élaboration d'une politique et d'un plan de formation.

2.1.2. Les connaissances professionnelles

Les connaissances professionnelles s'acquièrent principalement par l'expérience professionnelle et la formation continue, et accessoirement par la formation initiale. Elles peuvent concerner une organisation particulière, une branche ou un secteur d'activité. Par exemple : Connaissance des procédures de recrutement de l'organisation et Connaissance de

politique de formation de l'organisation⁴¹.

2.2. Le savoir-faire

Le savoir faire est une « pratique aisée d'un art, d'une discipline, d'une profession, d'une activité suivie; habileté manuelle et/ou intellectuelle acquise par l'expérience, par l'apprentissage, dans un domaine déterminé »⁴².

Le savoir faire appartient à des connaissances tacites, ces dernières sont considérées par auteurs comme une forme particulière des connaissances, elles ont un aspect personnel (non écrit, et résident dans la tête des employés) qui les rendent difficile à formaliser et à communiquer. Leurs exercices se réalisent dans une situation qui n'est pas semblable par exemple : gérer un collectif et évaluer les performances et les compétences individuelles et collectives de son équipe.

2.3. Le savoir-être

Le savoir être est un savoir-faire relationnel, façon de savoir comment se comporter, trouver la conduite appropriée à l'emploi considéré, c'est-à-dire adopter les comportements et attitudes attendus dans une situation donnée⁴³.

Trouver le juste comportement, en entreprise, face aux clients, face à ses collègues, ses subordonnés, sa hiérarchie...

3- Les éléments de la compétence

La figure ci-dessous présente les autres éléments de la compétence :

41 PARLIER. Michel, « Les démarches compétences », sous la direction de Antoine Masson, Ed. Anact, 2004, p.27

42 <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/savoir-faire>

43 <https://savoiiretrepro.com/le-savoir-etre/>

Figure N°05 : Les éléments de la compétence



Source : <http://www.generation-industrie.net/fiche/evaluer-des-competences>

Suivant cette figure les éléments de la compétence se composent essentiellement de :

3.1. Le savoir mobilisé (le savoir-faire)

Cet élément rend explicite la relation entre la compétence et l'action. En effet la compétence ne se résume par en l'acquisition des ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être) en d'autre termes, la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit pas à un savoir-faire. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation, posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent, c'est en agissant et en pensant qu'on devient capable d'agir et de penser, il n'ya de compétence en acte.

Cela signifie que savoir, savoir-faire, ne sont pas la compétence, mais des éléments de la compétence, dont l'essentiel réside dans la mobilisation au bon moment et de la bonne manière de ces diverses « ressources ».

3.2. Le vouloir mobiliser (vouloir-faire)

Cet élément correspond à la motivation du candidat. C'est l'intérêt que le salarié a vis-à-vis de son travail, ou le désir d'exécuter la tâche avec efficacité, pour cela, il faut que le travail soit un moyen d'épanouissement de sa personne, qu'il lui permis d'exercer sa créativité, de prendre des initiatives. Pour que le travail soit pour lui, un moyen de réalisation de ses propres besoins.

3.3. Le pouvoir agir (pouvoir-faire)

Cet élément correspond à l'organisation du travail (une organisation offrant une certaine liberté d'agir sera plus favorable à l'expression des compétences de l'individu) et la stratégie externe qui permettent ou non à l'individu de mettre en œuvre ses compétences. L'allocation des moyens et la mobilisation des ressources externes.

- ✓ Offrir les mêmes avantages que pour les collaborateurs.

4- Les limites du management des compétences

- ✓ La surqualification non utilisée va conduire à mobiliser certains salariés et à perdre leur acquis en terme d'une formation initiale.
- ✓ Un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail, ce qui laisse les employés se concentrer sur la formation sans pour autant sur leur poste de travail.
- ✓ La rémunération de la compétence collective par l'entreprise alors même si la tâche n'est pas effectuée par ces individus, il est recommandé d'individualiser la rémunération.

5. La logique compétence pour l'entreprise

5.1. Stratégie : la compétence fait partie de la stratégie de l'entreprise car les compétences nouvelles constituent des atouts compétitifs à l'égard des concurrents.

5.2. Organisation du travail : l'organisation du travail repose sur la notion de compétence (entre les compétences acquises et les compétences requises). Les missions et tâches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu.

5.3. Management : les managers ont comme mission de guider leur équipe pour une réussite optimale de leur mission. Ils sont amenés à détecter les compétences de leurs collaborateurs pour les affecter au mieux.

5.4. Les éléments constitutifs de la compétence :

Les éléments constitutifs de la compétence selon le triptyque (savoir, savoir-faire, savoir être) : « Baraka toolah amina , valider les acquis et les compétences en entreprise, insep édition, paris, 2002, p 28 ».

- Savoir : connaissances générales, scientifiques, techniques, technologiques.

- Savoir –faire : capacité à mettre en œuvre des habilités pour mener à bien une activité, c’est la manière de faire un travail de qualité.
- Savoir–être : capacité à manifester des comportements adaptés aux situations de travail. Le savoir-être englobe toutes les caractéristiques de la personne.

6-Les objectifs de la compétence

On peut dire que la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d’objectifs :

- Tout d’abord elle sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l’entreprise, en effet, il ne suffit plus de « tenir un poste » grâce à des diplômes et/ou une expérience acquise correspondant aux exigences requises.
- second lieu, la compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d’action, l’assimilation à la contribution à la performance passe en effet par une maîtrise de l’organisation sur les comportements.
- Enfin, la compétence ne se limite pas à une forme de pression exercée sur l’individu, elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d’échange, la ou la notion de poste de travail se contentait de déterminer les exigences individuelles dans un cadre prescriptif

7- Les avantages du management des compétences

Les entreprises se mettent au management des compétences pour diverses raisons. Il y a évidemment le contexte économique général, la recherche d’efficacité et la tendance permanente à adopter de nouvelles formes de travail et de collaboration. La mise en œuvre du management des compétences offre également de nets avantages individuels. En fait, il est important que tous les acteurs sachent dès le départ quel est l’objectif poursuivi et surtout quels sont les avantages du management des compétences, qu’on va essayer de citer ci-dessous⁴⁴ :

Pour l’entreprise le management des compétences permet :

44 Voir : BEIRENDONCK. L.V, op. cit, P. 43.

« CADIN Loic et autre, gestion de ressources humaines, pratiques et éléments de théories, DUNOD, 3^{ème} éditio, paris, 2007, p 179 ».

Chapitre II : Les enjeux de la démarche qualité et ses leviers

- ✓ Une meilleure performance et de meilleurs résultats ;
- ✓ Une planification proactive du personnel (aussi bien quantitativement que qualitativement) ;
- ✓ Une synergie continue entre les objectifs de l'entreprise et ceux des collaborateurs ;
- ✓ Un changement de culture ou de soutenir la culture d'entreprise souhaitée ;
- ✓ De soutenir les valeurs de base et les principaux objectifs de l'entreprise ;
- ✓ De soutenir la politique de rétention ;
- ✓ D'aligner les ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise ;
- ✓ D'améliorer le rendement des investissements de formation et d'offrir une aide dans la planification des activités de succession.

Pour les collaborateurs le management des compétences leurs offre l'avantage de :

- ✓ Clarifier ce que l'on attend d'eux ;
- ✓ Contribuer à une objectivité supérieure des évaluations ;
- ✓ Rendre le progrès et l'épanouissement possibles en fonction des attentes professionnelles de chacun ;
- ✓ Rendre les opportunités de carrière plus visibles ;
- ✓ Permettre de donner régulièrement en feedback ponctuel ;
- ✓ Permettre une attention personnelle, ce qui est en soi très motivant ;
- ✓ Montrer clairement le lien entre le comportement personnel, les performances et les objectifs de l'entreprise.

Pour le management en ligne le management des compétences permet :

- ✓ D'offrir un cadre clair facilitant la gestion du personnel ;
- ✓ D'impliquer un partenariat avec les RH ;
- ✓ d'offrir les mêmes avantages que pour les collaborateurs.
- Pour les ressources humaines le management des compétences est considéré comme un moyen de positionner les RH au niveau stratégique comme il permet d'offrir plus de transparence quant aux compétences à attirer, à conserver et à développer ; structure et intègre mutuellement les processus de RH et les alignes avec les objectifs de l'entreprise.

Pour les syndicats l'avantage que leur offre le management des compétences est de :

- ✓ Créer une ouverture et une transparence par rapport aux compétences souhaitées dans l'entreprise ;
- ✓ Etre juste, car des qualifications et des compétences objectivables forment la base de la sélection et de la mobilité ;

8- L'importance du développement des compétences

Le développement des compétences du personnel est devenu un concept inséparable du management. Il est en effet perçu comme une source considérable d'avantages particulièrement compétitifs pour l'entreprise.

Voici alors pourquoi le développement des compétences au sein d'une entreprise est important.

8.1. Le développement de compétences

Le développement des compétences fait partie des priorités d'un manager. Cette politique vise à

8.1.1. Améliorer la performance individuelle et aussi collective des collaborateurs.

Le manager mise ainsi sur une relation gagnant-gagnant entre l'employeur et le cadre. La finalité de cette politique de développement des compétences consiste à augmenter l'employabilité du personnel aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Mais il permet également d'adapter l'entreprise aux nouvelles tendances socio-économiques et technologiques. La capacité de l'entreprise à faire face aux divers changements et aussi à les anticiper est meilleure. En outre, le développement des compétences sert aussi à augmenter la productivité et la compétitivité de l'entreprise.

8.1.2. Une marque de confiance du manager envers son équipe

En misant sur le développement des compétences de son équipe, le manager affirme une marque de confiance envers ses collaborateurs. Grâce à cette preuve de confiance, une influence positive vers l'atteinte des objectifs organisationnels de l'entreprise est établie afin d'améliorer la qualité, l'accessibilité et la continuité des services offerts au public. Une relation basée sur la confiance et l'investissement réciproques en termes de temps et de compétences pour les salariés et en termes de temps et d'argent pour le manager ne peut être que bénéfique pour la pérennité de l'entreprise.

8.1.3. Un vecteur d'implication parfait

En engageant les membres de son équipe dans une politique de développement des compétences, le manager dispose d'un vecteur d'implication parfait. Ce concept fait partie des leviers de productivité qui favorisent la performance des collaborateurs grâce à une entière implication de chacun. L'équipe est plus investie dans l'accomplissement de ses fonctions, elle fournit des efforts considérables pour atteindre les objectifs de l'entreprise et elle éprouve même un fort désir de mener à bien cette mission. Quoi de mieux pour stimuler la motivation de chaque équipe.

8.1.4. Une meilleure fidélisation des employés

À travers le processus de développement des compétences, une meilleure fidélisation des employés est obtenue. Les employés pourront envisager une évolution de carrière et cela contribuera à réduire le taux de turnover dans l'entreprise. Plus les employés sont heureux et épanouis dans leur emploi, plus ils auront envie de rester et plus ils s'investiront dans leur travail.

8.1.5. Une opportunité d'évolution professionnelle

Comme le développement des compétences passe souvent par des formations en vue d'une meilleure productivité et d'une compétence accrue des employés, une certaine opportunité d'évolution professionnelle se dessine pour ces employés. En outre, la politique de développement des compétences permet également aux employés de bénéficier d'une forme d'enrichissement au niveau intellectuel.

8.1.6. Une meilleure performance de l'entreprise

Un autre point clé qui traduit l'importance du développement des compétences du personnel consiste en une meilleure performance de l'entreprise. Comme les salariés sont plus motivés en partageant les mêmes valeurs que l'entreprise, la productivité est plus optimale. Les clients optent plus pour une entreprise dont l'image est positive que pour une autre ayant du mal à assurer ses commandes à cause d'une instabilité ou d'un manque de performance de son personnel.

9-Le développement et la construction d'un modèle des compétences

Une entreprise ne peut fonctionner sans ressources humaines, mais reste qu'une entreprise qui possède une main d'œuvre non compétente ne peut subsister dans un monde où

la compétence prend de l'ampleur, l'entreprise à son rôle a joué également en veillant au développement de cette dernière et investir aux maximum dans leurs formation et développement.

10-Les moyens favorisant le développement des compétences

Le développement des compétences repose sur le capital humain qui joue un rôle très important pour la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise, on distingue les moyens du développement suivant : la formation, l'expérience et l'accompagnement.

10.1. La formation

La formation est définie comme : « un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise, et apparait ainsi comme l'une des variables stratégique de son développement ». D'une manière simple et brève « la formation est l'action de former intellectuellement quelqu'un »⁴⁵.

Dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité. La formation répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise, elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs, satisfaction professionnelle, performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers.

La formation doit permettre d'améliorer les performances de l'entreprise (qualité des prestations, productivité, volume d'affaire...) par le développement des compétences individuelles et leur adaptation aux exigences des fonctions exercée⁴⁶.

10.2. L'expérience

L'expérience est définie comme un ensemble des connaissances acquises par une longue pratique, jointe à l'observation. Selon LEBOYER-Claude Levy, l'expérience est comme « le fruit d'un ensemble de situation particulières et de problèmes nouveaux rencontrés au cœur d'une vie professionnelle ; exigent de l'initiative, l'imagination et contrôle de soi »⁴⁷.

L'expérience est une source de compétence pour l'individu et elle résulte de la

45 Le dictionnaire le petit LAROUSSE, Monique C. Cormier et Aline Francœur « Genèse et histoire », Editions Larousse, Paris, 1998.

46 LELARGE Gérard, « la gestion des ressources humaines », Editions SEFI, Paris, 2003, P. 143.

47 LEBOYER-Claude Levy, « La gestion des compétences », édition d'Organisation, Paris, 1996, P.61.

transformation qui n'est pas subie ou donnée mais qui résulte de l'aptitude à tirer parti des conditions dans lesquelles ce travail est effectué.

10.3. Le coaching (l'accompagnement)

Le coaching peut être défini comme l'accompagnement individuel et une assistance portée à une personne à partir des besoins professionnels pour développer ses propres solutions et les appliquer. Cette assistance peut être apportée par un membre de l'entreprise ou par un consultant externe (coach).

10.4. d'un modèle des compétences

Chaque répartition des compétences répond dans une certaine mesure à un processus arbitraire : les comportements sont regroupés de manière pragmatique en ensembles cohérents afin de pouvoir objectiver, dénommer et mesurer de façon univoque chaque comportement

.C'est pourquoi le développement d'un modèle ou dictionnaire de compétences est idéalement le résultat d'une méthodologie qui satisfait aux normes de qualités suivantes⁴⁸:

- 1- Chaque compétence doit être observable et mesurable ;
- 2- Chaque compétence doit pouvoir s'interpréter de la même manière par tout un chacun, grâce à une description et une opérationnalisation claires ;
- 3- Le lexique de compétences doit refléter les besoins des départements de l'entreprise ;
- 4- Le rapport entre les compétences ne peut être exclu, mais le chevauchement systématique des compétences doit être limité au maximum, les corrélations entre les compétences ne constituent pas un problème en soi car elles reflètent la réalité,
- 5- L'utilisation des découvertes découlant des recherches scientifiques récentes en matière de compétences peut améliorer l'efficacité du modèle de compétences.

48 BEIRENDONCK Lou Van, OP. Cit, P. 29.

Conclusion

A la clôture de ce chapitre, nous pouvons conclure que la qualité est un processus que chaque entreprise doit tenir en considération et dont son application est l'affaire de tout les acteurs de l'organisation à la base de ses leviers.

Alors, les leviers de la Qualité Identifier et comprendre les besoins et les attentes des clients. S'assurer que les objectifs de l'organisation sont liés aux besoins des clients. Communiquer les besoins et les attentes des clients dans toute l'organisation. Mesurer la satisfaction client et agir en conséquence.

Comme nous l'avons constaté au travers de ce chapitre Les enjeux qui incitent nos entreprises à investir dans une démarche de certification suivant le standard d'ISO 9001 est réduit aux seule enjeux économiques et stratégiques, la voie du client et le dimension humaine reste absente.

Pour conclure ce chapitre, le développement des compétences dans l'entreprise influence donc la performance des collaborateurs et, de ce fait, améliore la compétitivité, la flexibilité et l'agilité des organisations. Les collaborateurs sont le levier réel de l'efficacité et de la qualité de service des entreprises sur leurs marchés

Chapitre III :



*Développement des compétences dans
le cadre d'une démarche globale de la
Qualité, cas ENIEM*



Introduction

L'ENIEM est une entreprise parmi celles qui ont optées pour la mise en place d'un système management de la qualité, ainsi que l'amélioration de la qualité de ses produits, elle a franchi le marché avec ses produits connu par la robustesse approuvé chez chacun de nous par une durée de vie incommensurable. Toutefois, comme chaque entreprise, l'ENIEM est visée par le développement de ses produits en essayant de conquérir le marché surtout actuellement face à des défis de concurrence et le développement des besoins des consommateurs.

Dans ce dernier chapitre nous présenterons dans un premier temps l'organisme d'accueil et le cadre méthodologique de recherche, ensuite la présentation et interprétation des résultats des entretiens sur le développement des compétences au sein de l'ENIEM, et les enjeux de la démarche qualité et en fin on présente l'impact de développement des compétences pour l'entreprise ENIEM.

Section 1 : présentation de l'entreprise ENIEM

1. La présentation de l'ENIEM

1-1- Situation géographique :

L'entreprise ENIEM (entreprise national des industries d'électroménagers) se trouve au sein de la zone industrielle AISSAT-IDIR OUED-AISSI à 10 km de TIZI-OUZOU, elle s'étale sur une surface totale de 55 HICTARES, sa direction générale se trouve au chef-lieu de TIZI- OUZOU à proximité de la gare ferroviaire.

1.2- Historique de l'ENIEM :

Le complexe d'appareils ménagers résulte d'un contrat « produit en main » établi dans le cadre du premier plan quadriennal, et signé le 21 août 1971 avec un groupe d'entreprises Allemandes représentées par le Chef de file D.I.A.G. (société Allemande) pour une valeur de 400 millions dinars. Les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires a eu lieu en juin 1977.

En 1983 L'E.N.I.E.M. Est issue de la restructuration de la SONELEC, elle est donc une entreprise au statut de société Nationale.

En 1989, L'E.N.I.E.M. est passée à l'autonomie. Les premières Réformes ont été engagées et dans ce cadre, L'E.N.I.E.M fût dotée de tous les organes de gestion légaux.

- Une assemblée Générale.
- Un conseil d'administration.
- Un capital social.

Ainsi que le redéploiement des activités à l'intérieur et à l'extérieur de l'Unité.

Ces plans d'extension et de redéploiement du complexe d'appareils ménagers (CAM) se conjuguent directement avec ses autres programmes relatifs à la formation et à l'amélioration de la gestion, de la maintenance et de la qualité.

Depuis 1996, l'entreprise est organisée en unités et a filialisé l'unité lampes de Mohammedia, en octobre 1998, l'ENIEM est une entreprise certifiée à l'iso 9002 par un organisme international : A FA Q.

Dans le cadre de la restructuration de l'ENIEM initiée par la holding, le complexe d'appareils ménagers (CAM) a été éclaté en unités :

✓ Trois unités de production :

- Unité Cuisson
- Unité Froid

- Unité Climatisation
- ✓ **Unité prestation :**
 - Unité Prestations Techniques
- ✓ **Unité commerciale**

Ces unités sont implantées au niveau de la zone industrielle AISSAT IDIR-OUED-AISSI. Le siège de la direction générale est situé à TIZI-OUZOU.

1.3- Organisation de l'ENIEM :

L'organisation de l'ENIEM se présente comme suit :

1.3.1. Direction de l'ENIEM :

L'ENIEM est composée de six directions qui sont :

- Direction des ressources humaines ;
- Direction développement et partenariat ;
- Direction financière et comptabilité ;
- Direction industrielle ;
- Direction marketing et commerciale ;
- Direction qualité et environnement.

1.4. Le complexe d'appareils ménagers(CAM):

Le complexe d'appareils ménagers est éclaté en unités :

1.4.1. L'unité de production :

- **Unité froid(UF):** produit et développe les produits de froid domestiques;
- **Unité cuisson(UC):** produit et développe divers modèles de cuisinier;
- **Unité climatisation(UCIM):** produit et développent les produits de climatisation.

1.4.2. L'unité de prestations techniques :

Elle est chargée de gérer, d'exploiter et d'entretenir les moyens techniques communs utilisés dans les processus de production des autres unités.

1.4.3. L'unité commerciale :

Elle est chargée d'étudier le marché national et la commercialisation de tous les produits fabriqués par les autres unités de l'entreprise.

1.5. Filiale EMIS (unité sanitaire):

Cette filiale est située à Miliana, dans wilaya de Ain Defla, elle fabrique du matériel sanitaire (baignoire, évier, lavabo.....).

1.6. Filiale FLAMP (unité lampe):

Cette filiale est située à la zone industrielle de Mohammedia, wilaya de mascara elle est spécialisée dans la fabrication, la commercialisation ainsi que la recherche et développement des produits d'éclairage.

L'organisation de l'ENIEM est une combinaison entre le système fonctionnel et le système divisionnaire, entre les différentes unités et les directions de L'ENIEM, il existe deux types de liaison:

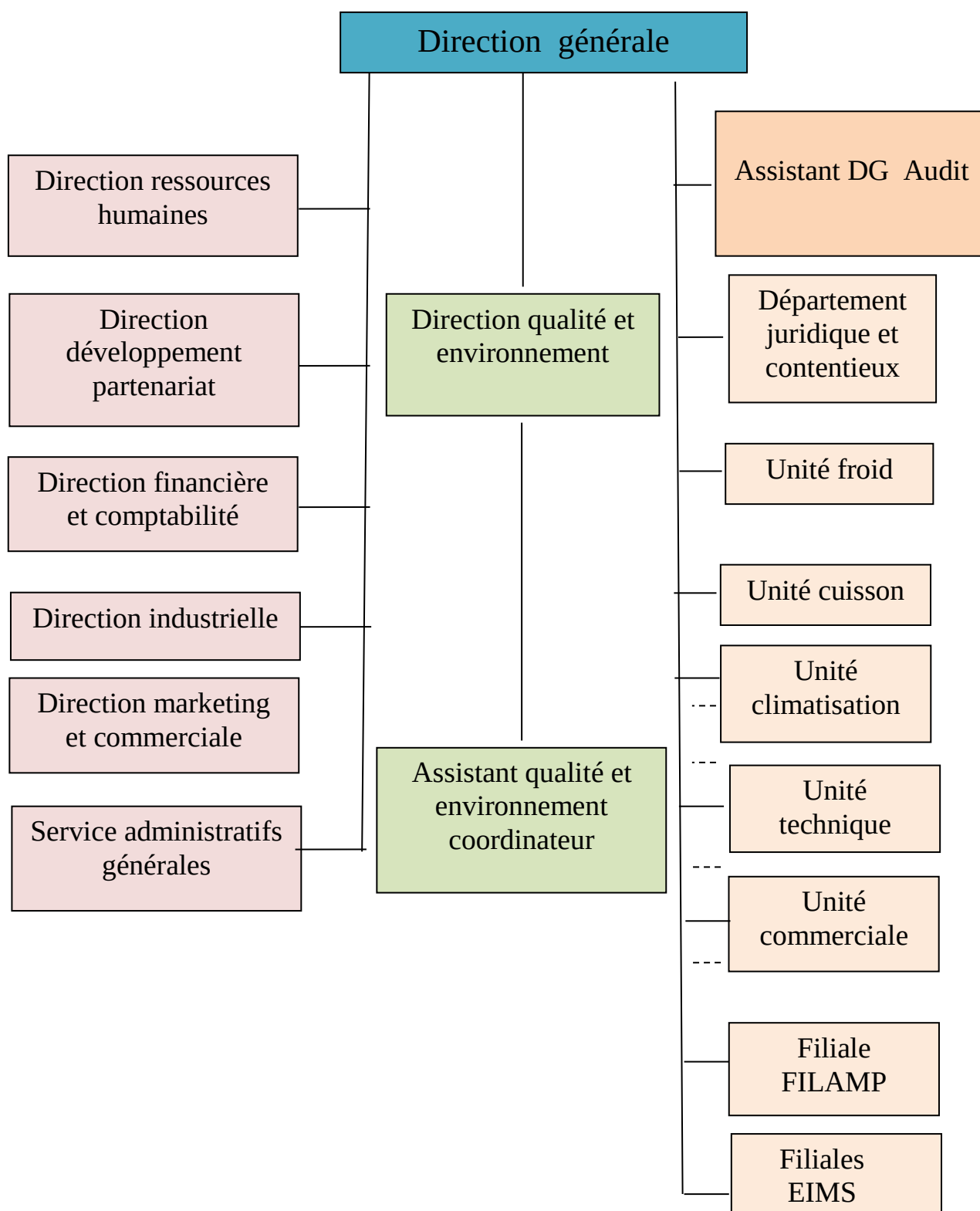
- **Liaisons fonctionnelles :**

- permettent d'améliorer l'efficacité du travail, en utilisant les compétences complémentaires de chaque direction et unité dans l'exécution des décisions et des actions ;

- **Liaisons hiérarchiques** : c'est-à-dire, qu'il existe une relation et une organisation de travail dans chaque service et sous l'autorité de la direction générale.

L'organigramme suivant présente les différentes directions et unités ainsi les liens de coordinations qu'elles s'établissent entre elles.

Figure n°06 : L'organigramme de l'ENIEM



Sources : document interne de l'ENIEM, unité cuisson.

2. Les missions de l'ENIEM :

L'entreprise a pour mission, la production, le montage, le développement et la recherche dans différentes activités de l'électroménager.

2.1. Direction générale :

Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités et elle est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise, en tenant compte des résolutions de son conseil d'administration.

Les missions de la direction générale sont les suivantes :

- ✓ Valide la politique, les objectifs, les cibles et le programme environnemental et qualité ;
- ✓ Assure la disponibilité des moyens financiers, humains et matériels nécessaires à la mise en œuvre et à l'amélioration continue du SMQ et du SME;
- ✓ Mène les revues de direction pour s'assurer que le système, mis en œuvre, est approprié et efficace.

3. Le complexe d'appareils ménagers (CAM) :

Ce complexe est constitué des unités suivantes :

3.1. Unité froid :

Elle est de loin l'unité la plus importante du point de vue effectif « 1880 travailleurs », elle produit plusieurs modèles de réfrigérateurs et congélateurs.

La mission globale de l'unité est de produire et développer les produits de froid domestique.

Ses activités sont:

- Transformation de la tôle
- Traitement et revêtement de surface (peinture, plastification)
- Injection plastique et polystyrène
- Fabrication de pièces métalliques (condenseur, Evaporateur,)
- Isolation
- Thermoformage
- Assemblage

3.2. Unité cuisson :

Cette unité est spécialisée dans la production de différents types de cuisinières. La mission globale de l'unité est de produire et développer des différents modèles de cuisinières.

Ses activités sont :

- Transformation de la tôle
- Traitement et revêtement de surface (émaillage, zingage, chromage)
- Assemblage des cuisinières

3.3. Unité climatisation

Comme son nom l'indique, elle est spécialisée dans la fabrication et montage de plusieurs types de climatiseurs.

La mission globale de l'unité est de produire et développer les produits de climatisation.

Elle a comme activités:

- Transformation de la tôle.
- Traitement et revêtement de surface (peinture).
- Assemblage de climatiseurs.

En plus de ces activités de réalisation, les unités de production, (Froid, Cuisson et Climatisation) assurent, en leur sein respectif, les activités suivantes :

- Études/Méthodes de fabrication,
- Achats,
- Contrôle (réception, en cours de fabrication, final),
- Stockage (Magazin, Atelier),
- Maintenance,
- Sécurité industrielle,

3.4. Unité de prestations techniques:

C'est une unité de soutien aux autres unités de production, elle est chargée de la gestion :

- Des énergies et fluides;
- De l'entretien des équipements;
- Des engins roulants;
- De l'entretien des bâtiments;

- De fonction informatique au sein du complexe appareil ménager.

L'unité est chargée de fournir et d'exploiter les moyens Techniques Communs ainsi que de la gestion de la totalité des infrastructures communes (bâtiments, voiries, éclairages etc.).

Cette unité assure également la réalisation de pièces de Rechanges pour la production, la conception et la fabrication d'outillage (moules, outils etc.....), assure toutes les activités informatiques des unités.

Ses activités sont :

- Conception et réalisation des outils /moules ;
- Réalisation (usinage) de diverses pièces ;
- Etalonnage/vérification des instruments de mesure ;
- Impression, Prestations Sociales ;
- Production d'énergies et des fluides ;
- Entretien des bâtiments ;
- Fabrication de palettes (menuiserie);
- Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'Oued ;
- Transport marchandises ;
- Surveillance du site ;

3.5. Unité commerciale :

Elle est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise, de la gestion du réseau et du service après-vente.

Sa mission étant l'étude du marché national et l'écoulement de tous les produits des unités de production.

Ses activités sont :

- Marketing ;
- La vente (à travers ses moyens propres et un réseau d'agent agréé);
- Service après-vente ;

- Gestion des stocks des produits finis des produits ENIEM ;
- La distribution et l'exportation des produits ENIEM.

4. présentation de l'unité cuisson :

4.1. Les missions de l'unité cuisson :

La mission globale de l'unité est de produire et de développer les différents types de cuisinières. Sa capacité de production est de 150000 cuisinières par an et sa production réelle est de 60000 cuisinière par an fabriquées, qui dégage un écart négative de 90000 cuisinières par an sous licence techno gaz (Italie) 1991, dont les modèles sont:

- Cuisinière tout gaz 6400 4 feux.
- Cuisinière tout gaz 6000 4 feux.
- Cuisinière tout gaz 6100 4 feux.
- Cuisinière tout gaz 8200 5 feux.

4.2. Les postes de l'unité cuisson :

L'unité cuisson dispose de huit postes suivants :

4.2.1. Directeur unité cuisson :

Il coordonne l'ensemble des structures (production, technique, commercial) de l'unité, veille sur l'application des orientations et instruction de la direction générale.

4.2.3 Contrôleur de gestion :

Il est chargé de suivre les activités de l'unité dans l'ensemble des structures et fonctions ; il établit les rapports et tout document nécessaire aux différentes analyses pour prise de décision.

4.2.4. Assistant sécurité industrielle :

Elabore et met en œuvre une politique de sécurité industrielle qui consiste à garantir la sécurité des biens des RH au sein de l'unité.

4.2.5. Service qualité :

Il contrôle la réception des matières premières et composantes achetées et contrôle les produits en cours de production.

4.2.6. Service finance et comptabilité :

Il assure la gestion de la trésorerie par un suivi adéquat et permanent de l'endettement et des créances conformément au plan et objectif tracé par l'unité.

4.2.7. Service administration et ressources humaines :

La gestion des ressources humaines (gestion de personnel et paie, emploi et formation), ainsi, il assure la gestion des moyens commune de l'unité.

4.2.8. Département production :

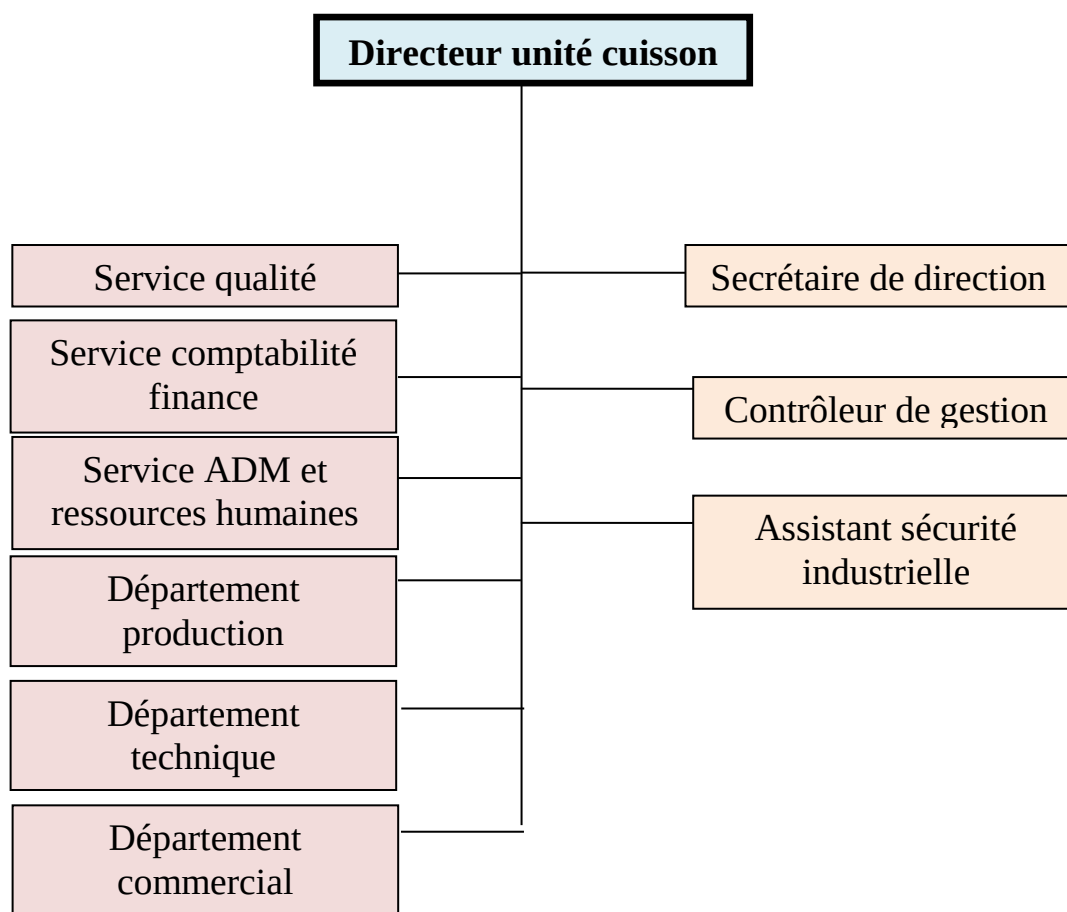
Il est composé de quatre unités de production : TRS (atelier traitement et revêtement de surface), mécanique, tôlerie, montage final.

4.2.9. Département commercial :

Il est chargé des activités d'achat des matières premières, gestion de stocks, magasinage, transit, douane et la sous-traitance de l'unité.

L'organigramme suivant présente les postes de l'unité cuisson :

Figure N° 07. Organigramme générale de l'unité cuisson



Source : document interne de l'ENIEM. Unité cuisson.

5. Les postes du service ressources humaines et administration:

5.1. Le chef de service ressources humaines :

Son rôle est d'animer, d'orienter, coordonner et contrôler les activités des ressources humaines (gestion de personnel et paie, emploi et formation), il assure la gestion des moyens commune de l'unité.

5.2. Chargé d'étude personnelle:

- ✓ Il entreprend toute étude et travaux ayant trait à la fonction ressources humaines, sur demande de la hiérarchie;
- ✓ Il concrétise toutes les actions de formation inscrites dans le plan de formation ;
- ✓ Il participe à l'élaboration du plan de formation ;
- ✓ Il élabore le bilan qualitatif et quantitatif semestriel ou annuel de plans de formation.

5.3. Chef de section gestion personnelle et paie :

- ✓ Supervise, anime, coordonne, contrôle et exécute les travaux liés à la gestion administrative de paie et la gestion de l'unité.

5.4. Chef des sections des moyens généraux :

- ✓ Gère les moyens généraux de l'unité (mobilier, véhicules, courrier et moyens de communication).

Section 2 : les outils méthodologiques de la recherche

Avant de passer à l'analyse du cas pratique, il est important de s'arrêter sur la clarification de certains éléments méthodologiques caractérisant ce travail de mémoire. En effet, dans cette deuxième section seront abordés la démarche introduite dans l'analyse du cas pratique effectués. Son objectif consiste à renforcer la solidité de cette étude. Dans un premier temps, nous allons montrer notre positionnement épistémologique en fonction des spécificités de notre mémoire et des paradigmes dominants au niveau des sciences de gestion. Dans un second temps, nous allons justifier nos différents choix méthodologiques et expliquer notre démarche de recherche.

1. Positionnement épistémologique

L'épistémologie est une science qui concerne l'étude de la validité scientifique des connaissances. Elle a pour objectif fondamental la caractérisation des sciences existantes en vue de juger de leur valeur et de décider si elles peuvent prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée. En effet, dans notre domaine de science de gestion, il existe trois principaux positionnements, on peut citer :

➤ **Le positivisme :**

Le positivisme est là pour supposer l'existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui apporter un chercheur. En effet, il existe un réel objectif, unique, connaissable, et le chercheur sera capable de le comprendre en toute neutralité puisque ce réel est indépendant de lui. Dès lors, le chercheur cherche à découvrir les lois qui s'imposent aux acteurs.¹

Le positivisme fait appel à deux principes primordiaux permettent sa réalisation dont on distingue en premier lieu la déduction qui part des causes aux effets, du principes aux conséquences et du générale au particulier.

➤ **Le constructivisme :**

Qui est basé sur la relativité de la notion de vérité ou de réel. A ce stade, la réalité est définie par la réalisation de l'expérience prouvée théoriquement au réel. La réalité « en soi » existe, mais elle est alors inventée ou bien construite. Elle est le produit d'un projet finalisé, fait par un sujet pour la connaître et opérant alors des choix. En effet, dans le cadre du constructivisme cherche à construire la réalité sociale de l'étude qu'il mené.

¹ THIETART R.A., Méthodes de recherche en Management, Dunod, Paris, 1999, pp. 13-33.

➤ L'interprétativisme :

L'interprétativisme est considéré comme un positionnement intermédiaire qui se situe entre le positivisme et le constructivisme. Ce principe est fondé sur une approche relativiste des organisations dont l'interprétation émane de la compréhension d'actions de groupes et d'interactions.

L'interprétativisme postule « que le monde est fait d'interprétations et que ces interprétations se construisent à travers les interactions d'individus (acteurs, chercheurs) dans des contextes toujours particuliers».²

En effet, après la clôture de la recherche, les résultats obtenus doivent être contextualisés. Il est assimilé sur le plan méthodologique au raisonnement adductif qui consiste en une interprétation par le chercheur de la situation étudiée.

- Notre positionnement épistémologique

La lecture des mémoires disponibles au département des sciences de gestion nous montrent que notre recherche peut avoir besoin d'une démarche hybride qui mélange les approches citées précédemment ainsi qu'un mixage les principes des trois types de positionnement.

Dans notre cas, il s'agit de comprendre la réalité de la démarche qualité adoptée par l'ENIEM, surtout dans ses objectifs recherchés et les significations apportées par les acteurs de cette démarche. Est-ce cette démarche est considérée comme une fin en soi, c'est le cas de plusieurs entreprises en Algérie; ou bien, ce n'est qu'un passage obligé qui avec le mécanisme d'apprentissage permettra d'atteindre la qualité totale. Aborder cette question par l'approche inter-prétativiste nous permet d'accorder une place importante à l'expérience de l'entreprise, vécue de manière subjective, contrairement à l'approche positiviste qui vise à établir puis démontrer ou valider empiriquement des lois universelles les plus objectives possibles.

2. Choix méthodologiques :

Les choix méthodologiques effectués sont assortis de la problématique et des hypothèses de la recherche. Comme nous l'avons déjà indiqué dans l'introduction générale, il s'agit de voir comment les individus et la direction de l'ENIEM tirent profit de la mise en place de la démarche qualité vis-à-vis de développement des compétences. Poser cette question problématique impose le suivie d'une démarche qualitative compte tenu de la nature

² PERRET V., GIROD-SEVILLE M., Les critères de validités en Sciences des organisations : les apports du pragmatisme, Questions de Méthodes en Sciences de Gestion, Nathalie Mourgues, Ems, 2002, pp. 319-338.

qualitative des données recherchées et le positionnement épistémologique interprétativiste que nous avons adopté.

2-1- L'étude de cas

Afin de répondre à notre problématique, nous avons opté pour une étude théorique puis la concrétisation des résultats obtenus théoriquement. Cette concrétisation fait appel à une analyse de cas qui est considérée comme une démarche qualitative qui met en place certaines profondeurs d'analyse ce qui servira au chercheur à l'analyse d'un ou quelques cas réels. Le choix de cette méthode présente un certain nombre d'atouts, mais aussi de limites.

2-1-1- Définition de la méthode qualitative

La recherche qualitative est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes. Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place.

2-1-2- Le but de la recherche qualitative

Le chercheur est intéressé à connaître les facteurs conditionnant un certain aspect du comportement de l'acteur social mis au contact d'une réalité. Il se sert d'un modèle interprétatif où l'accent est mis sur les processus qui se développent au sein des acteurs. De ce fait cette démarche, cherche à comprendre, cherche à décrire, explorer un nouveau domaine, évaluer les performances d'une personne, aller à la découverte de l'autre, évaluer une action ou même un projet.

2-1-3- Les avantages de cette démarche :

- la méthode de cas convient pertinemment à la recherche théorique menée au cours des deux premiers chapitres.
- l'étude de cas permet de faire appel à des méthodes d'analyse qualitatives particulièrement adaptées à la complexité des configurations organisationnelles.
- Elle permet de mettre en évidence une situation contextuelle telle qu'elle a été définie.

2-2- Le champ d'observation :

A ce niveau, nous définissons les dimensions spatiales par la détermination des raisons pour lesquelles nous avons choisi de traiter un cas unique et par les raisons du choix du cas de l'ENIEM. Puis en deuxième lieu, la définition de la dimension temporelle.

La raison pour laquelle nous avons décidé de travailler sur un cas unique se rapporte au fait que l'étude de quelques cas (trois, quatre ou cinq par exemple) n'aurait pas eu de valeur comparative, mais aurait surtout limité le temps et/ou la profondeur de l'étude de chaque cas, ce qui aurait restreint les atouts de la méthodologie tout en augmentant les limites. Aussi, la confrontation des données collectées sur un cas unique qui provient de plusieurs sources (entretiens, questionnaire, consultation de la documentation de l'entreprise) nous permet d'obtenir une plus grande fiabilité des données et une meilleure interprétation de celles-ci.³

A la recherche de la réalisation de cette démarche plusieurs processus ont fait appel dont cette démarche a un lien indispensable et dont sa réalisation dépend d'eux. On peut citer :

➤ **Accès au terrain :**

Dans le cadre de la convention liant l'université de Tizi-Ouzou et l'ENIEM pour l'accueil des stagiaires préparant leurs mémoires et thèses. Notre accès au terrain se semble être facile. Les premiers contacts avec l'ENIEM ont commencé depuis la validation de notre thème dans le conseil de l'UMMTO ce qui nous a permis de se connaître accès pour réaliser ce modeste travail et de construire de bonnes relations vis-à-vis du personnel.

➤ **Les sources d'information :**

Elles peuvent être organisationnelles lorsque les informations proviennent d'entités organisationnelles comme les départements de l'entreprise ; ou individuelles lorsque les informations proviennent directement des membres de l'organisation : dirigeants, cadres, techniciens.⁴ En effet, ces sources peuvent être classées en fonction de leurs natures et les techniques utilisées permettant leur collection. Ils existent trois principales natures dont l'observation, la documentation et le discours. En ce qui concerne les techniques de collecte d'information, le chercheur dispose de plusieurs méthodes dont : analyses documentaires, observations directes simples ou participantes, questionnaires, entretiens de recherche (non directifs, semi-directifs, directifs).

A ce stade, nous avons opté pour une technique basée sur un questionnaire comportant 25 questions destinées à 50 ouvrier (cadre, agent d'exécution et agents de maîtrise). En effet, ce questionnaire touche à plusieurs processus qui peuvent impacter notre recherche dont le capital humain, le recrutement, la formation, le développement des compétences, la

³ Abdellah Arab, « Dynamique d'apprentissage dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité totale » Thèse de doctorat, UMMTO, 2016, P. 156.

⁴ IBID, P. 157

performance de l'entreprise et enfin la démarche qualité au sein de l'ENIEM.

Section 03 : Etude de cas

Après avoir recueilli les données, la prochaine étape consiste à l'analyse et l'interprétation des résultats. En effet, le traitement des résultats de notre enquête va se faire par la méthode du tri à plat ainsi que par l'utilisation du logiciel Excel.

1. Questionnaire

A- Capital humain :

Question 01 : Le sexe :

Tableau N°3 : la répartition des salariés selon le sexe

Le sexe	Effectif	Pourcentage
Homme	39	78 %
Femme	11	22 %
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N° 08 : Le sexe :



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

A partir des données précédentes nous constatons que la majorité des salariés de l'échantillon d'étude sont du sexe masculin, voire 78%, tandis que le reste constitue le sexe féminin. Cela peut être justifié par la nature des tâches effectuées dans l'unité.

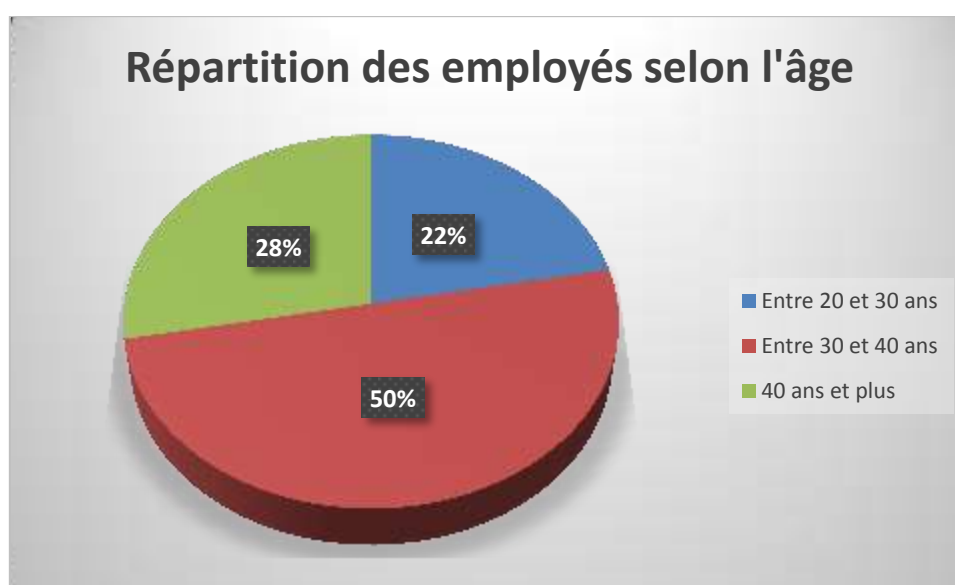
Question N°02 : Quel âge avez-vous ?

Tableau N°04 : Age des employés de l'ENIEM

Age	Effectif	Pourcentage
Entre 20 et 30 ans	11	22%
Entre 30 et 40 ans	25	50%
40 ans et plus	14	28%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N°09 : La répartition des membres selon l'âge.



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

D'après les données précédentes, nous pouvons constater que la majorité des salariés de l'ENIEM sont à la moyenne d'âge vue que 50% figurent dans la classe (30 à 40 ans). Tandis que la classe disposant d'une minorité d'âge est celle de (20 à 30 ans) avec 22%. De ce fait, on peut dire que l'ENIEM investi bien dans les catégories jeunes.

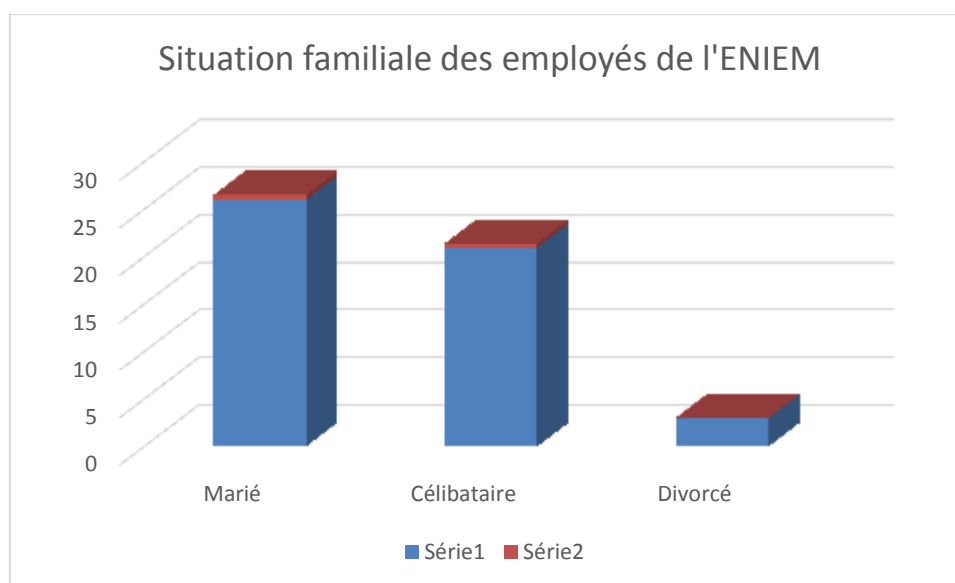
Question N°03 : La situation familiale.

Tableau N° 05 : la situation familiale

Situation familiale	Effectif	Pourcentage
Marié	26	52%
Célibataire	21	42%
Divorcé	03	06%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N° 10: situation familiale des salariés de l'ENEL.



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

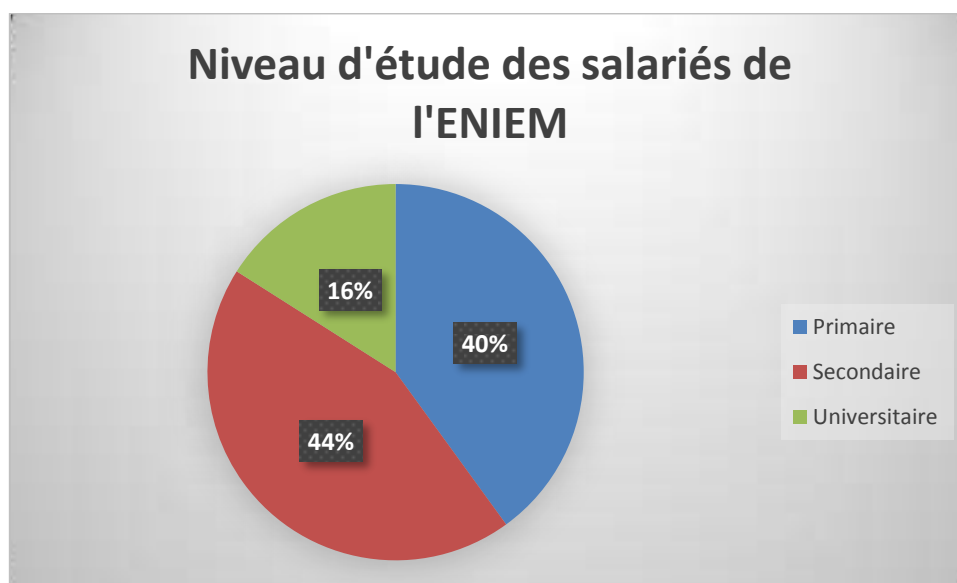
D'après la figure et le tableau précédent, on constate que la majorité des employés de l'échantillon d'étude sont marié, voire 52%, suivis par la catégorie des célibataire puis 6% des personnes divorcé. Cela peut s'expliquer par le caractère de stabilité des différents employés de l'ENIEM.

Question 04 : Niveau d'étude.

Tableau N°06 : niveau d'études des salariés de l'ENIEM

Niveau d'étude	Effectif	Pourcentage
Primaire	20	16%
Secondaire	22	44%
Universitaire	08	40%
Total	50	100%

Figure N°11 : le niveau d'études des salariés de l'ENIEM



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

A partir des données précédentes, nous pouvons constater que la majorité des salariés de l'échantillon d'étude font partie du niveau secondaire voire 44% suivis par le niveau primaire avec 40% et dernièrement le niveau universitaire. Ceci, peut s'expliquer par la nature de l'activité de l'ENIEM vu qu'elle a besoin de main d'œuvre dans l'exécution des tâches et non des cadres administratifs.

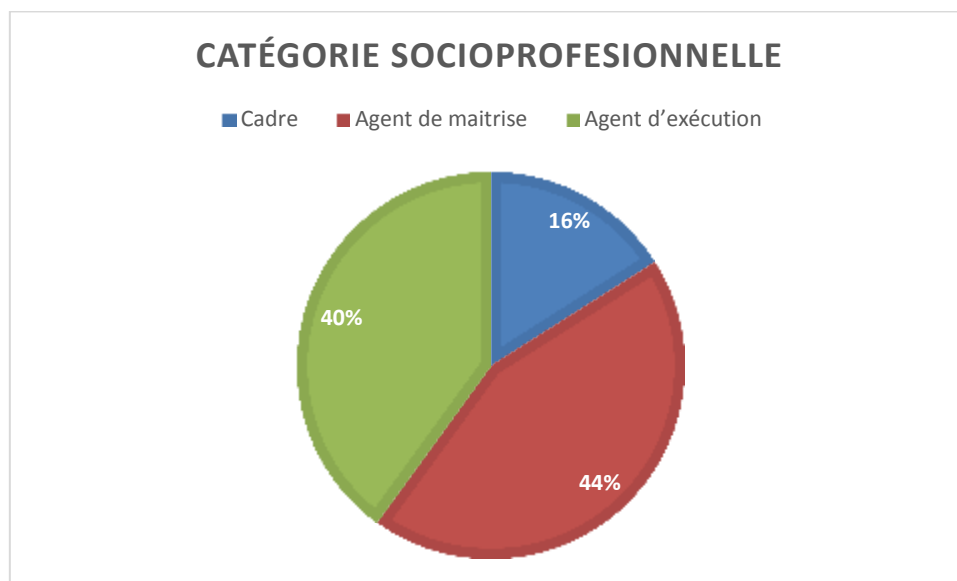
Question N°05 : catégories socioprofessionnelle.

Tableau N°07 : catégories socioprofessionnelle

Poste occupé	Effectif	Pourcentage
Cadre	08	16%
Agent de maitrise	22	44%
Agent d'exécution	20	40%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N°12 : catégorie socioprofessionnelle des salariés de l'ENIEM



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

Cette figure montre que la majorité de personnel de l'ENIEM sont des agent de maîtrise avec un taux de 42%, tandis que la moitié est répartie entre les agents d'exécution (40%) et les cadre (16%).

Cela explique que l'entreprise cherche beaucoup plus des personnes autonomes pour mieux Contrôler l'exécution de leur mission et guider leur travaux de conception et même de développement des produits.

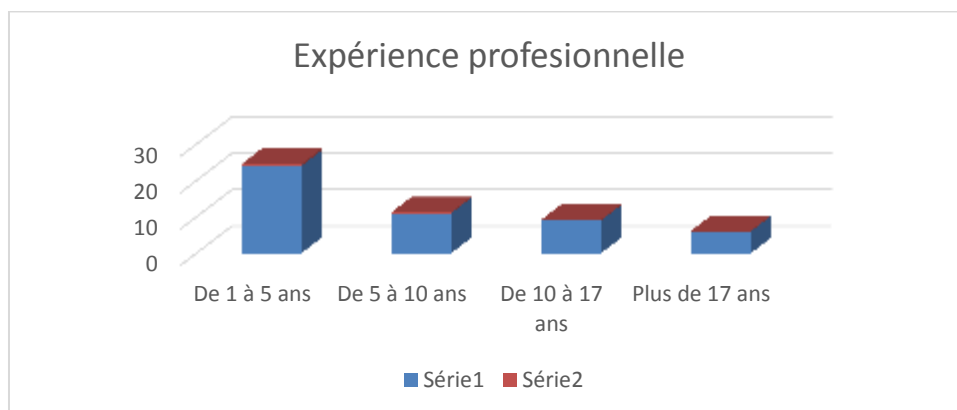
Question N°06 : depuis quand êtes-vous dans l'entreprise ?

Tableau N°08 : l'expérience professionnelle des employés de l'ENIEM

Expérience professionnelle	Effectif	Pourcentage
E 1 à 5 ans	24	48%
De 5 à 10 ans	11	22%
De 10 à 17 ans	09	18%
Plus de 17 ans	06	12%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N°13 : Expérience professionnelle des employés de l'ENIEM.



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

D'après le schéma ci-dessus nous remarquons que les travailleurs ayant une expérience professionnelle entre un et cinq ans écrasent majoritairement les autres catégories avec un taux de 48%. Tandis que l'autre moitié est subdivisée par les autres catégories avec un taux global de 52%.

B- Processus de recrutement :

Question N°07 : comment avez-vous été recruté ?

Tableau N°09 : le moyen de recrutement

Moyen	Effectif	Pourcentage
Concours	40	80%
Entretien	8	16%
Recrutement interne	2	04%
Autres	0	0%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N°14 : Les moyens de recrutement



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

D'après les données précédentes, on constate que la DRH utilise dans la plupart du temps le concours dans le recrutement de ses salariés avec un taux de 80% suivie par l'entretien avec 16% puis le recrutement interne avec un taux faible qui est de 4% .

De ce fait nous pouvons dire que la direction des ressources humaines maîtrise bien ses moyens de recrutement.

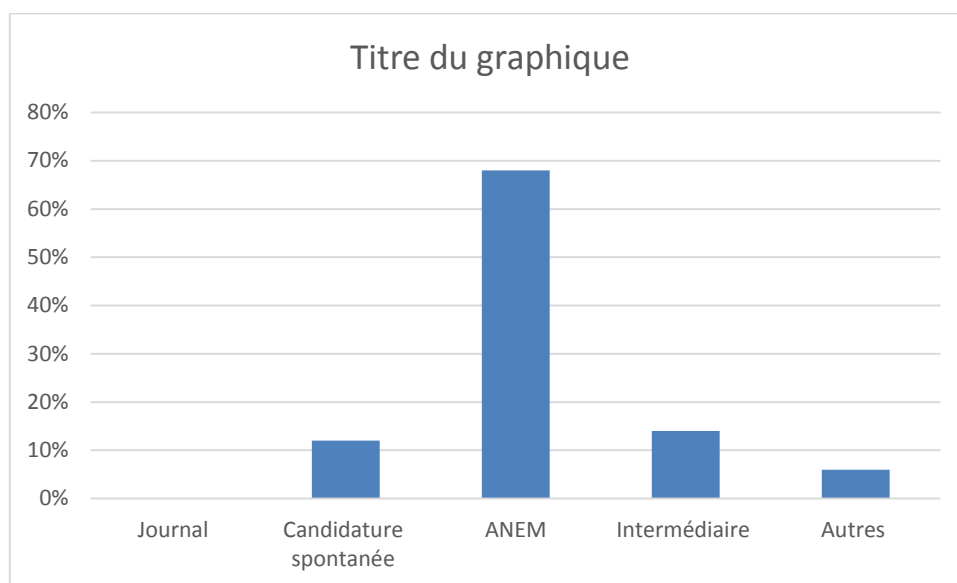
Question 08 : les sources d'information

Tableau N°10 : les sources d'information.

Source d'information	Effectif	Pourcentage
Journal	00	0%
Candidature spontanée	06	12%
ANEM	07	68%
Intermédiaire	34	14%
Autres	03	06%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N° 15: source d'information



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

A partir des documents précédents, nous pouvons constater que source d'information de la majorité de nos enquêtés sur l'offre d'emploi de l'ENIEM est par ANEM avec un pourcentage de 68%.

Cela s'explique que le recrutement dans l'ENIEM repose généralement, sur l'ANEM, pour s'assurer que la qualité des candidats répond aux besoins de l'entreprise.

Question N°09 : la politique de recrutement adoptée par l'ENIEM.

Tableau N°11 : la politique de recrutement adoptée :

La politique de recrutement	Effectif	Total
Rationnelle	38	76%
Non rationnelle	12	24%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N°16 : la politique de recrutement adoptée par l'ENIEM



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

D'après le schéma précédent nous pouvons constater que la majorité des salariés de l'échantillon étudié voient que la direction des ressources humaines de l'ENIEM adopte une politique de recrutement rationnelle, voire 76%, contrairement au 24% restant qui déclare que la DRH adopte une politique de recrutement non rationnelle.

C- Processus de formation :

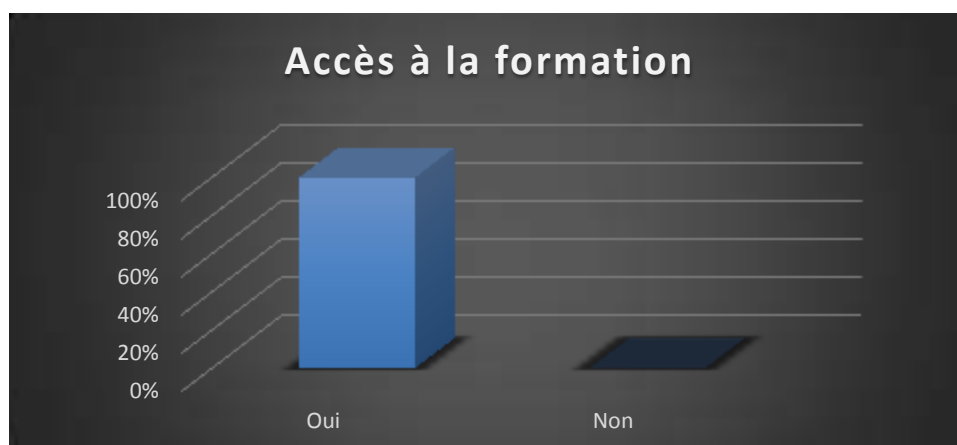
Question N°10 : avez-vous accès à la formation ?

Tableau N° 12 : l'accès à la formation.

Accès	Effectif	Pourcentage
Oui	50	100%
Non	00	0%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N° 17 : l'accès à la formation.



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

En lisant le schéma et le tableau précédent, on constate que la totalité des salariés de l'échantillon étudié ont bénéficié d'une formation. Cela aura un impact positif sur la performance réalisée par l'entreprise.

Question 11 : Comment avez-vous été choisi ?

Commentaire :

Le caractère de choix des salariés dans les formations se diffère en fonction des besoins de l'entreprise comme l'indique les salariés de l'échantillon d'étude. D'autre part, l'entreprise se base dans le choix des salariés à former sur l'ancienneté et la nouveauté du salarié. En effet, le nouveau salarié a un besoin plus vaste par rapport à l'ancien en fonction du savoir-faire.

Question N°12 : la formation au sein de l'ENIEM est-elle ?

TABEAU N°13 : le temps accordé à formation.

Désignation	Effectif	Pourcentage
Périodique	00	00%
Occasionnelle	50	100%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

La totalité des salariés de l'échantillon étudié déclarent que la faisances du processus de formation au sein de l'ENIEM se fait occasionnellement ce qui est largement négatif. En effet, la DRH doit revoir les délais des formations et pourquoi ne pas ajouter d'autres.

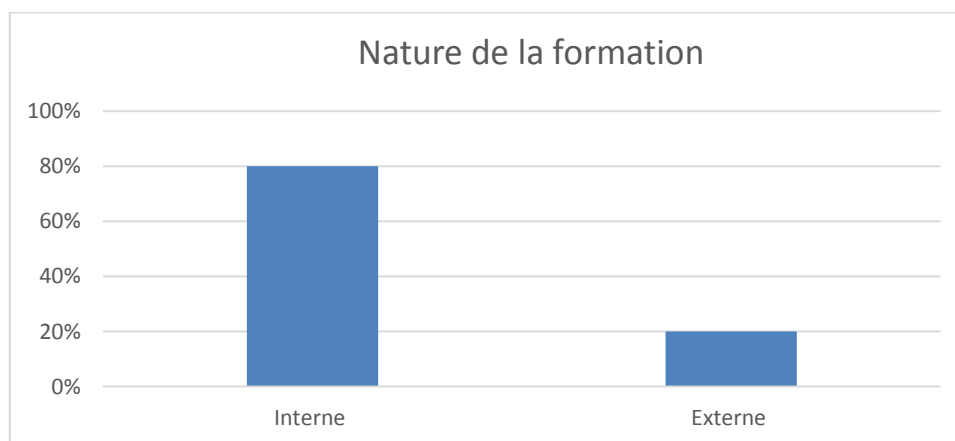
Question 13 : quelle est la nature de la formation que vous avez faite ?

Tableau N° 14 : La nature de la formation

Nature	Effectif	Pourcentage
Interne	40	80%
Externe	10	20%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N° 18 : La nature de la formation :



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

Le tableau nous montre que 80% des salariés de l'échantillon étudié ont bénéficiés des formations interne à l'ENIEM ce qui peut être jugé comme positif mais elle doit améliorer ses formation externe pour être à jour concernant l'évolution des nouvelles technologies.

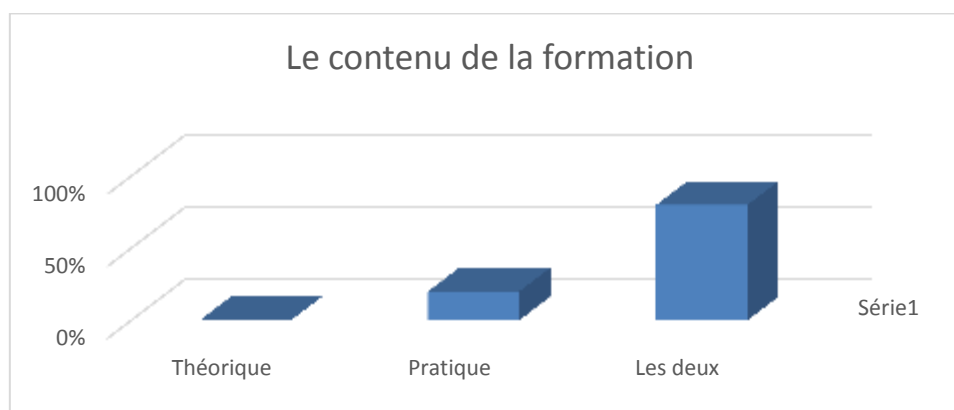
Question 14 : Quel est le contenu de la formation.

Tableau N° 15 : le contenu de la formation.

Le contenu	Effectif	Pourcentage
Théorique	0	0%
Pratique	10	20%
Les deux	40	80%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N° 19 : le contenu de la formation.



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

Selon le schéma ci-dessus, on peut dire que la majorité des salariés de l'échantillon étudié ont bénéficié d'une formation dont le contenu pratique et théorique au même temps voire 80%. Les 20% restant ont bénéficié d'une formation pratique dans le cadre de l'apprentissage organisationnelle.

Question N°15 : Quelle est l'objectif principale de la formation ?

Tableaux N° 16 : l'objectif principal de la formation

Objectif	Effectif	Pourcentage
Développement du savoir faire	30	60%
S'adapter aux nouvelles technologies	0	0%
Avoir le perfectionnement des compétences	20	40%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N° 20 : les objectifs de la formation



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

D'après les données précédentes, nous pouvons dire que la majorité des salariés bénéficiés des formations ont pour objectif le développement du savoir-faire de leur tâches au sein de l'entreprise, voire 60%, tandis que les 40% restant ont pour objectifs de perfectionner leur compétences. On remarque aussi l'absence des formations visant l'adaptation aux nouvelles technologies ce qui peut constituer un point négatif car l'évolution technologique est toujours en marche, elle doit travailler sur ça.

Question 16 : L'intéressé a-t-il rencontré des problèmes lors de sa formation ?

Tableau N°17 : la rencontre des problèmes lors de la formation.

Désignation	Effectif	Pourcentage
Aucun problème	10	20%
Temps en temps	18	36%
Beaucoup de problème	22	44%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N° 21 : la rencontre des problèmes lors de la formation.



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

A partir des données précédentes, nous pouvons constater que la majorité des salariés de l'échantillon étudié déclare la rencontre des problèmes lors du processus de formation voir 80%. Ce pourcentage peut se diviser en fonction du degré de répétition des problèmes (44% pourcentage de beaucoup de problème 36% pour les problèmes qu'ils rencontrent temps en temps).

A ce stade, nous incitons la direction de l'ENIEM d'améliorer la qualité de la formation afin de diminuer le degré de problème et pourquoi pas les éviter.

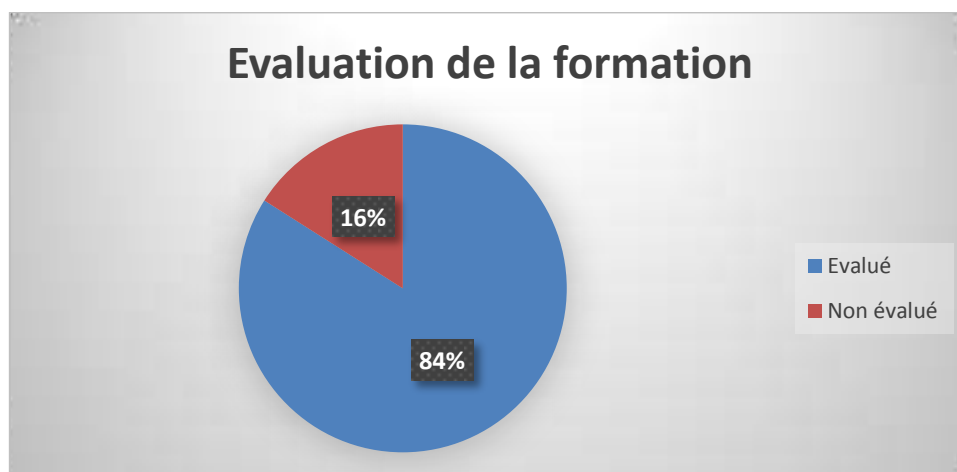
Question N°17 : Etes-vous évalué durant votre formation ?

Tableau N°18 : Evaluation durant la formation.

Désignation	Effectif	Pourcentage
Évalué	42	84%
Non évalué	08	16%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N°22 : Evaluation de la formation.



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

La lecture des données précédentes nous permet de constater que seulement 16% des formations ont été soumises à un examen tandis que 84% des formations ne le sont pas examinées. Cela peut inquiéter la DRH à propos de la réussite de la formation. On recommande à ce que les formations soient examinées.

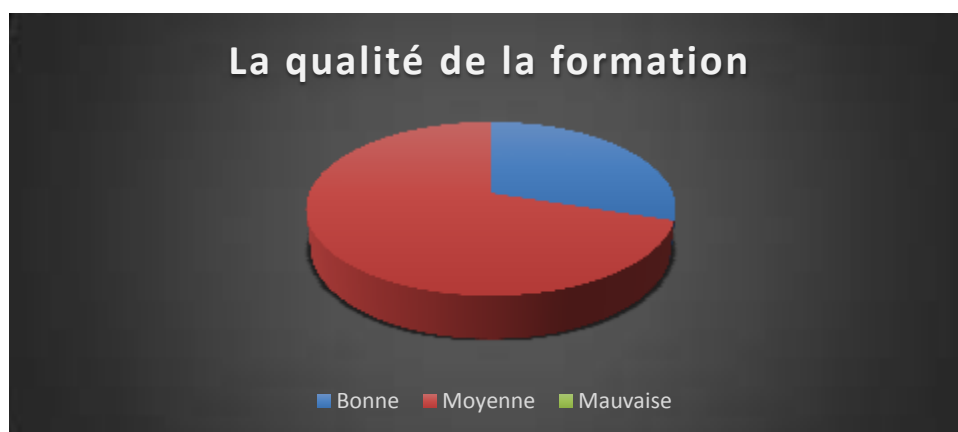
Question 18 : Que pensez-vous de la politique de formation de l'ENIEM ?

Tableau N°19 : la politique de formation de l'ENIEM.

Désignation	Effectif	Pourcentage
Bonne	15	30%
Moyenne	35	70%
Mauvaise	00	00%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N°23 : La qualité de la politique de formation de l'ENIEM.



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

La lecture du graphe nous montre que la majorité des salariés de l'échantillon étudié voient que la qualité de la formation au sein de l'ENIEM est moyenne tandis que le reste jugent qu'elle est bonne, voire 30%, cela nous mène à dire que la DRH doit améliorer la qualité de ses formations.

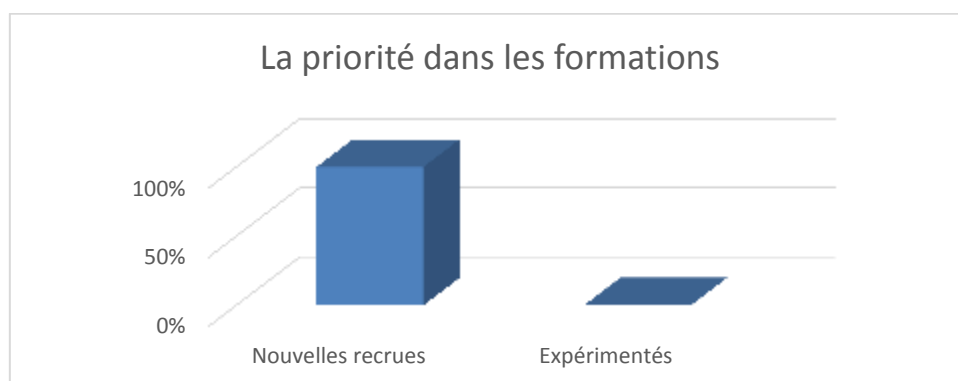
Question 19 : qui est ce qui a la priorité dans les formations ?

Tableau N°20 : la priorité dans les formations.

Désignation	Effectif	Pourcentage
Nouvelles recrues	50	100%
Expérimentés	0	00%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous à partir des données de l'ENIEM

Figure N° 24 : la priorité dans les formations.



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

D'après les données précédentes nous constatons que la totalité des salariés de

Chapitre III : Développement des compétences dans le cadre d'une démarche globale de la Qualité, cas ENIEM

l'échantillon étudié affirme que les nouvelles recrues sont prioritaires en matière de formation. Cela va contribuer à une adaptation rapide de leurs tâches ainsi qu'une amélioration de leur savoir-faire.

D- le développement de compétences :

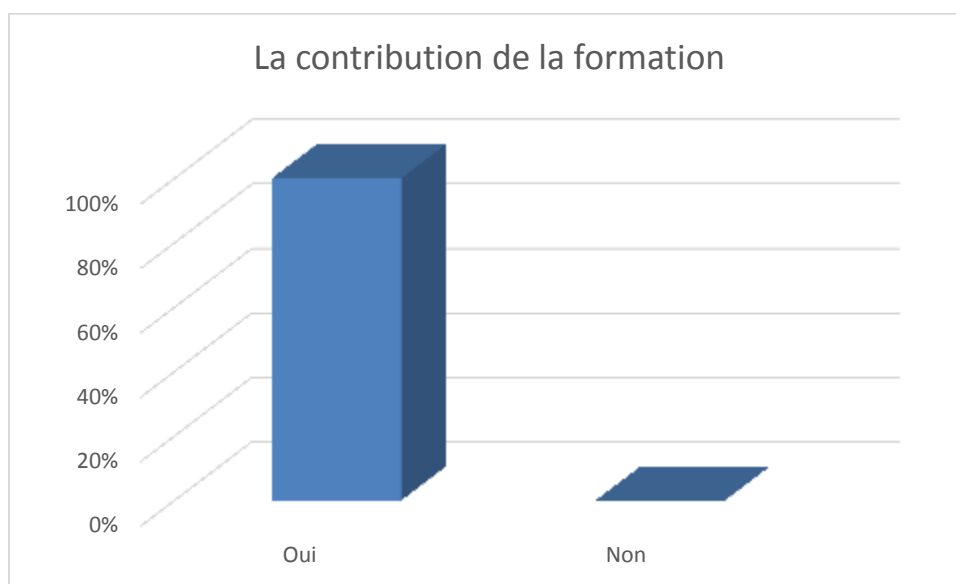
Question N°20 : Selon vous, est-ce que la formation contribue au développement des compétences ?

Tableau N°21 : La contribution de la formation dans le développement des compétences.

La contribution	Effectif	Pourcentage
Oui	50	100%
Non	0	00%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N°25 : la contribution de la formation.



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

A partir de schéma et du tableau précédent, la totalité de l'effectif de l'échantillon étudié affirme la contribution de la formation dans le développement des compétences. On encourage la DRH à fructifier plus de formation qui vont contribuer à l'amélioration de la performance de l'ENIEM.

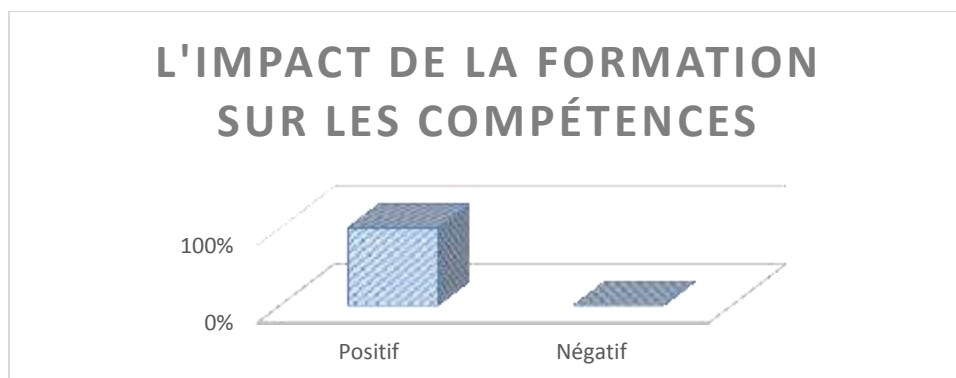
Question N°22 : Quel est l'impact de la formation sur vos compétences ?

Tableau N° 22 : L'impact de la formation sur vos compétences.

Impact	Effectif	Pourcentage
Positif	50	100%
Négatif	0	00%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N°26 : L'impact de la formation sur la compétence de salariés de l'ENIEM.



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

La totalité des salariés de l'échantillon étudié affirme la positivité de la formation sur leurs compétences. Cela va contribuer ensuite à l'amélioration de la performance de l'ENIEM.

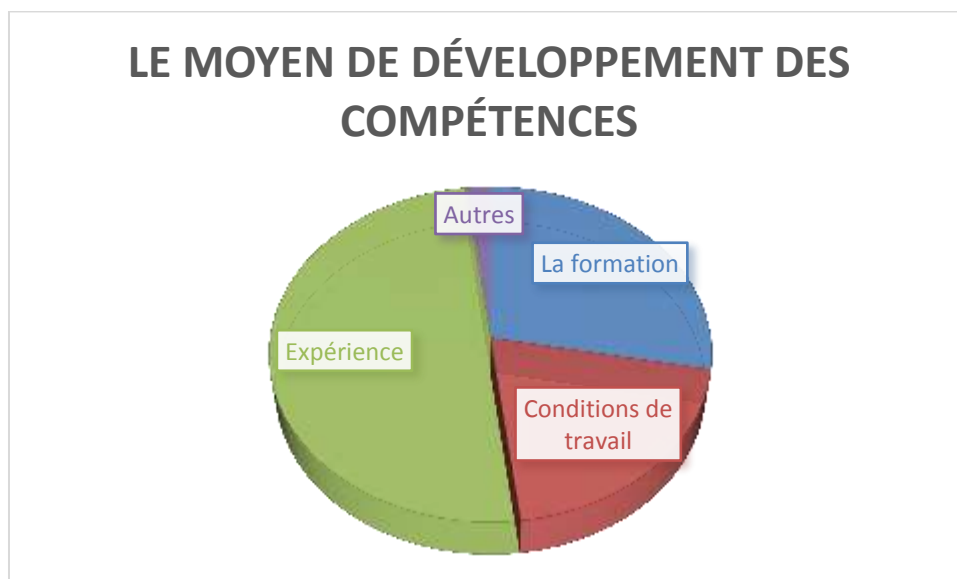
Question N°23 : selon vous, quel est le moyen le plus efficace pour le développement des compétences ?

Tableau N°23 : le moyen de développement des compétences.

Le moyen	Effectif	Pourcentage
La formation	14	28%
Conditions de travail	10	20%
Expérience	25	50%
Autres	01	2%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N°27 : le moyen de développement des compétences.



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaires :

Cette figure exprime l'avis des enquêtés sur le facteur qui favorise le plus le développement des compétences. D'après ce résultat nous constatons que 50% des employés pensent que l'expérience professionnelle c'est le facteur qui favorise le plus le développement de leur compétences, 28% affirment qu'il s'agit plutôt de la formation, 20% déclare que c'est les conditions de travail et enfin 2% des enquêtés avancent qu'il s'agit des autres facteurs.

E- La performance de l'entreprise :

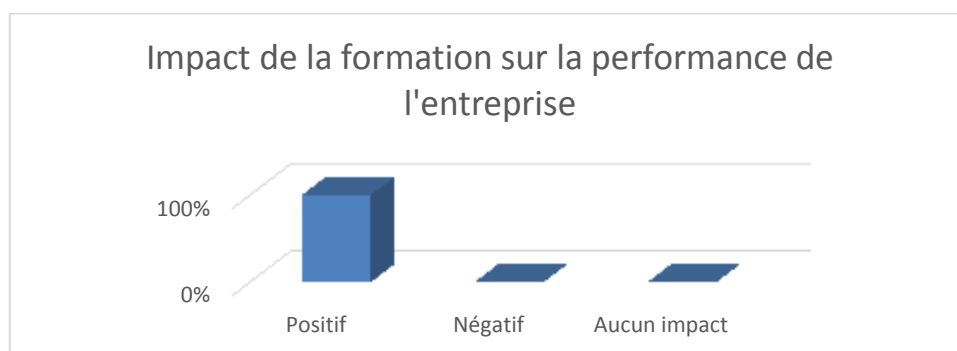
Question N°24 : Quelle est l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise ?

Tableau N°24 : l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise.

Impact	Effectif	Pourcentage
Positif	50	100%
Négatif	00	00%
Aucun impact	00	00%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N°28 : l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise.



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

La totalité des salariés de l'échantillon étudié dans l'ENIEM déclare que la formation influence positivement la performance de l'ENIEM. De ce fait, on recommande la direction des ressources humaines de continuer la pratique du processus de formation et pourquoi pas le développer plus.

F- La démarche qualité :

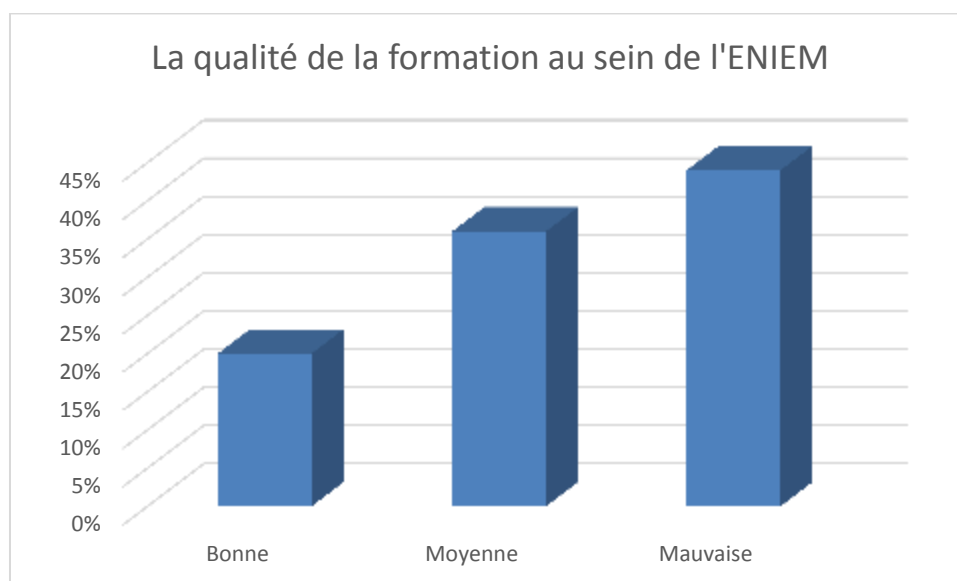
Question N°24 : Que pensez-vous de la qualité de la formation au sein de l'ENIEM ?

Tableau N°25 : la qualité de la formation au sein de l'ENIEM.

Qualité	Effectif	Pourcentage
Bonne	10	20%
Moyenne	18	36%
Mauvaise	22	44%
Total.	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N°29 : la qualité de la formation au sein de l'ENIEM.



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

A travers les deux questions précédentes, nous remarquons que les réponses se suivent. En effet, les salariés qui ont déclaré qu'il n'existe aucun problème disent que la qualité de la formation est bonne et les autres qui déclarent la présence des problèmes votent pour une qualité moyenne et mauvaise en fonction de leur degré.

La direction des ressources humaines doit travailler plus sur la qualité de sa formation interne ou bien favoriser l'externe sur l'interne.

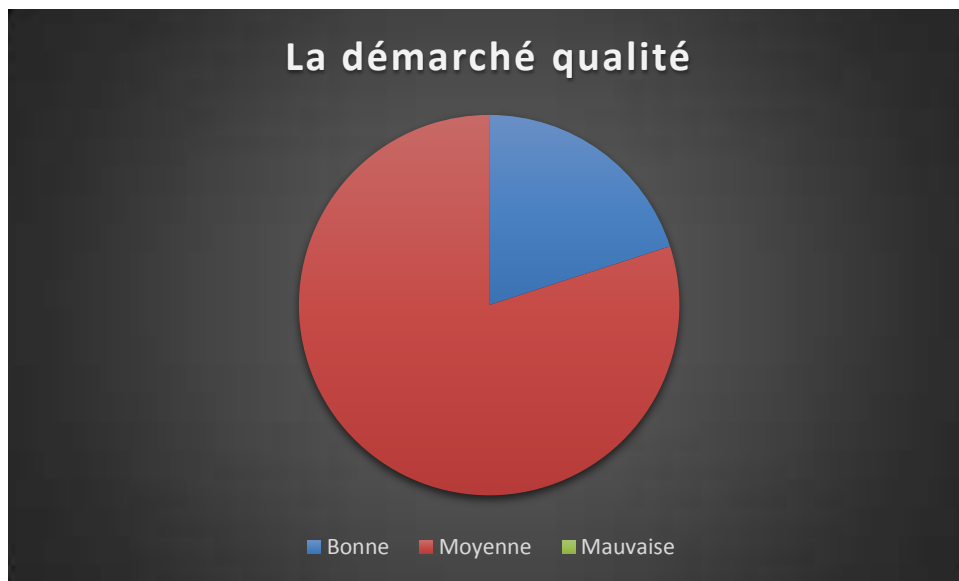
Question N°25 : Selon vous, est-ce que l'ENIEM adopte une bonne démarche qualité ?

Tableau N°26 : la démarche qualité.

Démarche	Effectif	Pourcentage
Bonne	10	20%
Moyenne	40	80%
Mauvaise	00	00%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Figure N°30 : la démarche qualité.



Source : élaboré par nous même à partir des données de l'ENIEM.

Commentaire :

A partir du tableau et du schéma précédent, on constate que la majorité écrasante des salariés de l'échantillon étudié juge que l'ENIEM dispose d'une moyenne démarche qualité voire 80%, suivis par 20% qui disent qu'elle est bonne. Tandis qu'aucun de ces derniers ne juge qu'elle est mauvaise.

A ce stade, nous invitons la direction des ressources humaines d'améliorer sa démarche qualité à travers l'amélioration des différents processus qui la constitue notamment la formation et les conditions de travail.

2- Synthèse du questionnaire :

Ce questionnaire a été mis en place pour s'enquêter à propos de la qualité des différents services de l'ENIEM. Pour se faire, nous avons mis en place 25 questions, destinées à 50 salariés de l'ENIEM, touchant le capital humain, le recrutement, la formation, le développement des compétences et la performance de l'entreprise.

A la fin de notre enquête nous avons constaté que la DRH de l'ENIEM met en place tous ces processus mais avec une qualité différente. En effet, concernant le capital humain elle applique une politique de recrutement purement rationnelle ce qui est considéré comme un point positif et un avantage pour ce département. Puis on s'est projetée vers la formation dont la qualité est jugée moyenne et parfois bonne ainsi que sa contribution dans le développement des compétences et de la performance de l'entreprise et les moyens permettant leurs réalisations. Pour clôturer notre question, nous avons posés une question vis-à-vis de la démarche qualité mise en place par la direction des ressources humaines qui est liée directement au différents processus enquêtés précédemment et nous avons conclu qu'elle aussi moyenne.

Enfin, nous pouvons recommander à l'ensemble des employés de l'ENIEM d'être solidaire pour conserver les processus de bonne qualité et améliorer les moins bons.

Conclusion du chapitre :

Durant notre enquête au sein de l'entreprise ENIEM Tizi-Ouzou, nous a mener a constaté que cette entreprise dispose des effectifs jeunes d'ont la totalité, compétents et qualifiés, caractériser par une forte participation de salarié temporele, cet effectif est bien gérer par la direction des ressources humains de ENIEM , qui consacre des efforts important pour ces derniers qu'elle considère comme un axe préoccupation majeur et poursuit un processus continue de développement des compétence.

Ce chapitre a mis l'accent sur les enjeux du développement des compétences dans une démarche globale qualité, dans le cadre de l'entreprise nationale des industries de l'électroménagers, cette dernière a accentuée ces efforts en terme de management de la qualité afin d'améliorer au mieux la qualité de ces produits et garantir sa position dans un environnement purement concurrentiel.

Pour bien mener sa démarche qualité, l'ENIEM accorde beaucoup d'importance au développement des compétences de ses employés, étant donné qu'un employé compétent est un employé qui produit de la qualité, ce qui fait de lui une ressource très importante qu'il faut prendre en considération, ce qui explique le fait que l'ENIEM investit énormément dans l'amélioration des qualifications de son personnel que ce soit à travers la formation et l'apprentissage qui rendent le salarié plus flexible et plus performant.

En effet, le développement des compétences représente de nombreux enjeux à la fois pour l'ENIEM ainsi que pour le salarié, car d'un côté l'amélioration des qualifications confère aux salariés de cette entreprise (ENIEM) de nombreux avantages à savoir l'acquisition de nouveaux savoirs, la promotion, la gestion de carrière, la motivation, la satisfaction, l'estime de soi et de résolution des conflits...et ce à moyen et à long terme. Et de l'autre côté, au-delà de sa capacité à l'accompagnement de la réalisation des objectifs de l'entreprise (qualité, flexibilité, compétitivité, adaptabilité...), de plus, il joue un rôle dans la maximisation des profils et de la rentabilité de l'entreprise, mais également le renforcement de sa position concurrentiel dans un environnement changeant et instable.

Par conséquent on peut dire qu'il existe une relation étroite entre management de la qualité et le développement des compétences, car une démarche qualité pourrait conduire à l'amélioration des compétences et comme ces derniers sont source de l'obtention de la qualité.



Conclusion générale



Conclusion générale

Au début de notre recherche, on a fixé un objectif qui est de répondre à la problématique principale : « Quelle est l'impact de développement de compétence sur la démarche de la qualité totale au sein de l'entreprise ? ». Pour se faire, nous avons mené une étude théorique basée sur la définition des concepts liés à la démarche qualité notamment : la formation, le recrutement, le développement des compétences et l'amélioration de la performance de l'entreprise. Afin de concrétiser notre recherche, nous avons opté pour un stage au sein de l'ENIEM portant le thème de notre recherche. A ce stade, nous avons mené une enquête au sein de cet établissement à travers un questionnaire destiné à un échantillon représenté par l'ensemble des employés de l'entreprise.

Premièrement, nous avons vu que la qualité est un processus qui touche à tous les acteurs de l'organisation et que le succès d'une telle démarche dépend du succès des tâches de chacun de ces acteurs. En effet, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus libéral à forte concurrence ce qui fait de la qualité une arme stratégique pour faire face à cette concurrence redoutable et acharnée. On constate que pour y arriver à réaliser cela la présence d'une bonne et efficace démarche qualité est plus qu'indispensable vu qu'il est aussi un facteur déterminant de la survie de l'organisation ainsi que sa réussite sur la marché.

Deuxièmement, au cours du deuxième chapitre que nous avons consacré pour l'étude et l'analyse de la compétence et son développement. En effet, nous pouvons dire que la compétence devient une caractéristique exigée et primordiale du personnel affecté aux tâches à cause de l'impact de cette dernière sur la démarche qualité de l'entreprise. De cela, nous pouvons définir la compétence comme une intelligence pratique qui s'appuie sur des connaissances acquises sur de voie théorique et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente. La compétence d'un individu ne peut se lire et constater que dans la réalité d'une activité pratiquée, mobilisant les différents savoirs possédés par la personne. Cette vision de la compétence dépendante des savoirs, si les individus sont bien les entrepreneurs de leurs propres compétences, ils n'en sont pas les seuls responsables. Le contexte social et organisationnel dans lequel ils se situent et doivent agir partage cette responsabilité.

A la fin de l'étude théorique, on constate que le développement des compétences a un impact direct sur la qualité de l'entreprise et que sa présence est devenue une nécessité vitale pour l'entreprise. Toutes cette importance accordée au développement des compétences est une réalité absolue car il répond aux exigences de performance, de la qualité de service ainsi

Conclusion générale

des exigences de l'environnement concurrentiel. En effet, la mise en place d'un système de management des compétences est plus que primordial puisque il permet la reconnaissance et la valorisation des capacités des capacités présentes au sein des entreprises afin de remédier au manques et d'améliorer les points positif à la recherche d'une meilleure qualité au sein de l'établissement.

Notre passage au sein de l'ENIEM au cours de notre stage été fructifiant car nous avons constaté, au cours de notre enquête, qu'il existe un lien d'intimité entre la démarche qualité et le développement des compétences car on ne peut réaliser un système de management de la qualité sans développer les compétences du personnel et vice-versa. De cela, nous pouvons constaté que le système de management de qualité fait toujours appel au management de compétence en vue de réaliser un développement que ce soit dans la qualité des produits offerts au public ou même les différents service notamment la formation ainsi que le processus de recrutement pour assurer une meilleure performance de l'entreprise.

Cependant, on peut dire que la direction des ressources humaines de l'ENIEM dispose d'une démarche qualité moyenne après avoir enquêté sur tous les concepts lié à ce domaine d'activité. pour se faire, nous avons élaborés un questionnaires composé de 25 questions dans lesquelles nous avons constaté que la direction des ressources humaines suit une politique de recrutement purement rationnelle ainsi qu'une qualité de formation moyenne dont elle doit travailler plus pour l'améliorer afin de progresser les compétence de ses employés pour enfin disposer d'une meilleure démarche qualité.

Au cours de notre recherche, nous avons fait face à plusieurs obstacles que ça soit dans la démarche théorique ou celle de la pratique. Théoriquement, nous avons eu des soucis de documentations causés par le manque d'ouvrage liant à la pratique de la démarche qualité et le développement de compétence en Algérie. Pratiquement, nous avons eu des soucis de déplacement vers l'ENIEM vu qu'elle se situe dans un endroit un peu isolé mais ça n'a pas empêché que notre recherche s'aboutit.



Bibliographie



Bibliographie

Bibliographie

- Ouvrages

- ALAIN MEIGNANT : « les compétences de la fonction des ressources humaines », édition liaison, paris1995 ; p20.
- ALIAN, LABRUFFE, « les compétences » édition, Afnor. Paris 2003.
- AMINA BARKATOOLAH. « Valider les acquis et les compétences en entreprise ». Éditions Insep consulting, paris, 1996.
- ANDRE GUITTET : « Développer les compétences », 2^{ème} édition ESF, 1998, Paris.
- ANNE DIERTRICH, « le management des compétences » ; 2^{ème} édition, Vuibert ; 2010.
- C.FLUCK, « développer les compétences et l'intelligence collective », édition DEMOS, France, 2001.
- CALISTE Jean Pierre, MAJADA Manuel, GALLAND Françoise, Une Démarche Qualité pragmatique, Livre Blanc, Université ANGERS, 2013.
- CECIL DIJOUX « gestion des compétences et GPEC ; édition du NOD ; paris2008, p10.
- COLLIGNON Etienne, WISSLER Michel, Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès", Edition Economica, Paris 1984.
- D. Duret et M. Pillet, qualité en production, Edition organisation, Paris, 2005.
- DIETRICH. Anne, « Le management des compétences », 2^{ème} édition, France, 2010.
- DURET Daniel et PILLET Maurice, Qualité en production De l'ISO 9000 à Six Sigma, les Editions d'Organisation, Paris, 2005.
- GUY LE BOTERF : « l'évaluation de compétence » éditions organisation, paris ; 2000.
- GUY LE BOTERF, construire les compétences individuelle et collective, 2^{ème}ED. D'organisation ,2^{ème} tirage ; 2003.
- JOLIE NADINE, « la compétence au cœur du succès de votre entreprise », édition d'organisations, paris, 2000.
- Le dictionnaire le petit LAROUSSE, Monique C. Cormier et Aline Francœur « Genèse et histoire », Editions Larousse, Paris, 1998.
- LEBOYER-Claude Levy, « La gestion des compétences », édition d'Organisation, Paris, 1996.
- LELARGE Gérard, « la gestion des ressources humaines », Editions SEFI, Paris, 2003.

Bibliographie

- LETHIELLEUX LAETITIA, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5^{ème} édition Guanlino, Paris 2011.
- Loïc Cadin .Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE. « Gestion des ressources humaines ». 3^e édition paris, 2007, p179
- M. PORTER, « Compétitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance », New York, The Free Press, 1985.
- MATHIEU Stéphane, « Anticiper les normes ISO 9000 : 2000 », Edition Afnor, Paris, 2000.
- MICHEL LEMAIRE : « Compétences professionnelle, enjeux stratégique », édition CNEP cedex 16, PARIS, 2009.
- PARLIER. Michel, « Les démarches compétences », sous la direction d'Antoine Masson, Ed. Anact, 2004.
- PERRET V., GIROD-SEVILLE M., Les critères de validités en Sciences des organisations : les apports du pragmatisme, Questions de Méthodes en Sciences de Gestion, Nathalie Mourgues, Ems, 2002.
- PHILIPPE LES ERAY. Précis de développement des compétences. Edition Liaison 1993, Paris, P22. ⁷
- PHILIPPE ZARIFIAN « objectif compétence », édition liaison, 1999.
- ROESSLINGER Francis, SIEGEL Dominique, Management stratégique et management de la qualité, Editions Afnor, 2015.
- Shoji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, TQM: 4 révolution du management, manuel d'apprentissage et mise en œuvre du management par la qualité totale, Edition Dunod, Paris, 2003.
- THIETART R.A., Méthodes de recherche en Management, Dunod, Paris, 1999.
- W ITTORSKI. RICHARD ; « analyse du travail et production des compétences collective ; par Christophe Parmentier ; ingénierie de la formation » ; 2^{ème} édition EYROLLES 2012.

SITE WEB :

- <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/savoir-faire>
- <https://savoireshape.com/le-savoir-etre/>
- www.qualiteperformance.org
- <https://www.afaqap.fr/>
- <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/contrôle>
- <http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/>.

Bibliographie

- <https://www.boutique.afnor.org/resources/>

Articles :

- NF EN ISO 9001 : 2000, « Système de management de la qualité – Exigences », Edition Afnor, Paris.
- Norme ISO 9004 :2000 éditée par l'organisation internationale de normalisation.

Thèse de doctorat :

- Abdellah Arab, « Dynamique d'apprentissage dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité totale » Thèse de doctorat, UMMTO, 2016.
- LÉRAT-PYTLAK Jérôme, Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse, 2002.
- BOUZIDA Zahia, « L'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises Industriels Algérienne Cas de l'ENIEM et Condor Electroniques, FSGC Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou2018/2019.



ANNEXES



Annexes N°01 : Questionnaire

Questionnaire

A- Le capital humain

1- Le sexe :

Masculin ☐

Féminin ☐

2- Quel âge avez-vous ?

- De 20 à 30 ans ☐

- De 35 à 40 ans ☐

- Plus de 40 ans. ☐

3- la situation familiale :

Marié ☐

Célibataire ☐

Divorcé ☐

4- Niveau d'étude :

Primaire ☐

secondaire ☐

universitaire ☐

5- Catégorie socioprofessionnel :

Cadre ☐

Agent de maitrise ☐

exécution ☐

6- Depuis quand êtes-vous dans l'entreprise ?

- Entre 1 et 5 ans. ☐

- Entre 5 à 10 ans. ☐

- De 10 ans à 17 ans ☐

- Plus de 17 ans. ☐

B- Le processus de recrutement

7- Comment avez- vous été recruté ?

Par concours ☐

Entretien ☐

Recrutement interne ☐

Autre ☐

8- lors de recrutement, vous utilisez quelle source d'information ?

Journal ☐

Candidature spontanée ☐

ANEM ☐

Autre ☐

Intermédiaire ☐

9- Quelle est la qualité de la politique de recrutement adoptée par l'entreprise ?

Rationnelle ☐

Non rationnelle ☐

C- le processus de formation :

10- Avez-vous accès à des formations ?

Oui ☐

Non ☐

11- Comment avez-vous été choisi ?

.....
.....

12- La formation au sein de l'ENIEM est-elle ?

Occasionnelle ☐

Périodique ☐

13- Quelle est la nature de la formation que vous avez faite ?

Interne ☐

Externe ☐

14- Quel est le contenu de la formation ?

Pratique ☐

Théorique ☐

Les deux ☐

15- Quelle est l'objectif principal de la formation ?

- Développement du savoir faire ☐
- S'adapter aux nouvelles technologies ☐
- Avoir le perfectionnement des compétences ☐

16- L'intéressé a-t-il rencontré des problèmes lors de sa formation ?

Aucun problème ☐

Temps en temps ☐

Beaucoup ☐

17- Etes-vous évalué durant votre formation ?

Oui ☐

Non ☐

18- qui est ce qui a la priorité dans les formations ?

Les nouvelles recrues ☐

les expérimentés ☐

D- le développement de compétence :

19- Quel est l'impact de cette formation sur vos compétences ?

Positif ☐

Négatif ☐

20- Que pensez-vous de la politique de formation de l'ENIEM ?

Bonne ☐

Moyenne ☐

Mauvaise ☐

21- selon vous, es ce que la formation contribue au développement des compétences ?

Oui ☐

Non ☐

22- selon vous, quel est le moyen le plus efficace pour le développement des compétences ?

La formation ☐

conditions de travail ☐

L'expérience ☐

Autres ☐

E- la performance de l'entreprise :

23- selon vous, quelle est l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise ?

Positif ☐

Négatif ☐

aucun impact ☐

F- la démarche qualité au sein de l'ENIEM :

24- Que pensez-vous de la qualité de la formation au sein de l'ENIEM ?

Bonne ☐

Moyenne ☐

Mauvaise ☐

25- Selon vous, es ce que l'ENIEM adopte une bonne démarche qualité ?

Oui ☐

Non ☐

Moyenne ☐



Table des matières



Table des matières

Remerciements.	I
Dédicaces.	II
Liste des abréviations.	III
Liste des tableaux et figures.	IV
Sommaire.	V
Introduction générale.	01

Chapitre I : Présentation conceptuel de la qualité et de la compétence

Introduction	05
Section 01 : Généralités sur les compétences.	06
1. Définition :	06
1.1. Les objectifs de la compétence :	08
2. Les enjeux de la compétence :	08
3. Les éléments constitutifs de la compétence :	09
4. les caractéristiques de la compétence :	10
5. Les typologies des compétences :	11
5.1. La compétence individuelle	11
5.2. La compétence collective :	12
5.3. La compétence organisationnelle :	13
6. Le référentiel de compétence :	14
6.1. Les objectifs d'un référentiel :	14
6.2. Les fonctions de référentiel de compétence :	15
7. L'évaluation de la compétence :	15

Table des matières

7.1. Critères d'évaluation de la compétence :	16
Section 02 : Généralités sur le concept qualité	17
1. Définition du concept qualité	17
2.Évolution du concept qualité	18
2.1. L'inspection de la qualité	18
2.2. Le contrôle de la qualité	19
2.3. Apparition de l'assurance qualité	19
2.4. L'amélioration de la qualité	20
3. Principes et normes du management de la qualité	21
3.1 Les principes du management de la qualité.....	21
3.2. Les normes du management de la qualité selon ISO	22
4. Les objectifs de la qualité	24
4.1. Les objectifs de l'entreprise	24
4.2. Les objectifs des clients	24
5. Management de la qualité	25
5.1. Démarche qualité	25
5.2. Définition d'une démarche qualité	25
5.3. Objectif d'une démarche qualité	26
Section 3 : le lien entre le développement des compétences et la qualité	27
1. la Compétences	27
2. le Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	27
3. Pas de clients satisfaits sans un personnel compétent	28
4. La qualité, la pratique de la formation et le développement des compétences	28
5. L'implication du personnel et le développement des compétences	30
6. Développement des compétences pour une carrière réussie	30
7. La compétence et l'avantage concurrentiel	31

Table des matières

Conclusion.....	32
-----------------	----

Chapitre II : Les enjeux de la démarche qualité et ses leviers

Introduction	34
--------------------	----

Section 1 : les enjeux de la qualité	35
--	----

1-Les enjeux stratégiques	35
---------------------------------	----

1.1. La différenciation	35
-------------------------------	----

2-Les enjeux économiques	37
--------------------------------	----

3- Les enjeux humains et sociaux.....	37
---------------------------------------	----

3.1.La sécurité du produit–	37
-----------------------------------	----

3.2. L’environnement	38
----------------------------	----

3.3. Qualité/environnement/sécurité	38
---	----

Section 2 : les leviers de la qualité	39
---	----

1-Renforcer la relation de management individualisée	39
--	----

2- Développer les pratiques de reconnaissance	39
---	----

3- Favoriser le soutien social au travail	39
---	----

4-Développer l’équité et le respect	40
---	----

5- Encourager et accompagner l’autonomie	42
--	----

6 - Clarifier les rôles	42
-------------------------------	----

Section 3 : la compétence comme levier principal de la qualité	43
--	----

1- la notion de compétence :	43
------------------------------------	----

2-Les ressources de la compétence	43
---	----

2.1. Le savoir (connaissance)	44
-------------------------------------	----

2.1.1. Les connaissances générales.....	44
---	----

2.1.2. Les connaissances professionnelles.....	44
--	----

2.2. Le savoir-faire	45
----------------------------	----

Table des matières

2.3. Le savoir-être.....	45
3- Les éléments de la compétence	45
3.1. Le savoir mobilisé (le savoir-faire)	46
3.2. Le vouloir mobiliser (vouloir-faire)	46
3.3. Le pouvoir agir (pouvoir-faire)	47
4- Les limites du management des compétences	47
5. La logique compétence pour l'entreprise	47
5.1. Stratégie	47
5.2. Organisation du travail	47
5.3. Management :	47
5.4. Les éléments constitutifs de la compétence :	47
6-Les objectifs de la compétence	48
7- Les avantages du management des compétences.....	48
8- L'importance du développement des compétences	50
8.1. Le développement de compétences	50
8.1.1. Améliorer la performance individuelle	50
8.1.2. Une marque de confiance du manager envers son équipe	50
8.1.3. Un vecteur d'implication parfait	51
8.1.4. Une meilleure fidélisation des employés	51
8.1.5. Une opportunité d'évolution professionnelle	51
8.1.6. Une meilleure performance de l'entreprise	51
9-Le développement et la construction d'un modèle des compétences	51
10-Les moyens favorisant le développement des compétences	52
10.1. La formation	52
10.2. L'expérience	52
10.3. Le coaching (l'accompagnement)	53

Table des matières

10.4. d'un modèle des compétences	53
---	----

Conclusion.....	54
------------------------	-----------

Chapitre III : Développement des compétences dans le cadre d'une démarche globale de la Qualité, cas ENIEM

Introduction	55
---------------------------	-----------

Section 1 : présentation de l'entreprise ENIEM	56
---	-----------

1. La présentation de l'ENIEM.....	56
------------------------------------	----

1-1- Situation géographique :	56
-------------------------------------	----

1.2- Historique de l'ENIEM :	56
------------------------------------	----

1.3- Organisation de l'ENIEM :	57
--------------------------------------	----

1.3.1. Direction de l'ENIEM :	57
-------------------------------------	----

1.4. Le complexe d'appareils ménagers(CAM):	57
---	----

1.4.1. L'unité de production :	57
--------------------------------------	----

1.4.2. L'unité de prestations techniques :	57
--	----

1.4.3. L'unité commerciale :	58
------------------------------------	----

1.5. Filiale EMIS (unité sanitaire):	58
--	----

1.6. Filiale FLAMP (unité lampe):	58
---	----

2. Les missions de l'ENIEM :	60
------------------------------------	----

2.1. Direction générale :	60
---------------------------------	----

3. Le complexe d'appareils ménagers (CAM)	60
---	----

3.1. Unité froid :	60
--------------------------	----

3.2. Unité cuisson :	60
----------------------------	----

3.3. Unité climatisation	61
--------------------------------	----

3.4. Unité de prestations techniques:	61
---	----

3.5. Unité commerciale :	62
--------------------------------	----

Table des matières

4. présentation de l'unité cuisson :	63
4.1. Les missions de l'unité cuisson :	63
4.2. Les postes de l'unité cuisson :	63
4.2.1. Directeur unité cuisson :	63
4.2.3 Contrôleur de gestion :	63
4.2.4. Assistant sécurité industrielle :	63
4.2.5. Service qualité :	63
4.2.6. Service finance et comptabilité :	63
4.2.7. Service administration et ressources humaines :	64
4.2.8. Département production :	64
4.2.9. Département commercial :	64
5. Les postes du service ressources humaines et administration:	65
5.1. Le chef de service ressources humaines :	65
5.2. Chargé d'étude personnelle:	65
5.3. Chef de section gestion personnelle et paie :	65
5.4. Chef des sections des moyens généraux :	65
Section 2 : les outils méthodologiques de la recherche	66
1. Positionnement épistémologique	66
2. Choix méthodologiques :	67
2-1- L'étude de cas	68
Section 03 : Etude de cas	70
1. Questionnaire	70
2- Synthèse du questionnaire :	91
Conclusion du chapitre :	92
Conclusion générale.	93

Bibliographie.

Annexes.

Table des matières.

Résumé

Résumé

La qualité est l'affaire de tous les acteurs de l'organisation et que le succès d'une démarche qualité dépend de chacun. Et que les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus libéral à forte concurrence, la qualité aussi est considérée comme une arme stratégique pour faire face à cette concurrence redoutable. Celle-ci ne peut être réalisée que par un bon système de management de la qualité et l'application d'un management des compétences.

Les conclusions auxquelles nous sommes arrivés démontrent que le développement des compétences des ressources humaines influence directement sur la démarche qualité et que la mise en place d'un SMQ a des retombées positives sur le renforcement des connaissances du personnel, la bonne pratique de la norme par tous le personnels et cela avec l'existence d'un environnement de travail favorable.

Le management des compétences est indispensable pour qu'une entreprise reste performante, il crée un portefeuille d'activité et une polyvalence ce qui permet à l'entreprise de s'inscrire dans une amélioration continue dans la qualité de ses produits et services et qu'il existe un lien positive entre le système du management de la qualité et management des compétences.

Mots clés : management des compétences, management de qualité, développement des compétences, performance, formation, recrutement.

Summary

Quality is the business of all the actors of the organization and that the success of a quality approach depends on everyone. And as companies evolve in an increasingly liberal environment with strong competition, quality is also considered a strategic weapon to face this formidable competition. This can only be achieved through a good quality management system and the application of skills management.

The conclusions we have reached show that the development of human resources skills directly influences the quality approach and that the implementation of a QMS has a positive impact on the reinforcement of staff knowledge, the good practice of the standard by all staff and this with the existence of a favorable working environment.

Skills management is essential for a company to remain efficient, it creates a portfolio of activity and versatility which allows the company to be part of a continuous improvement in the quality of its products and services and that there is a positive link between the quality management system and skills management.

Keywords : skills management, quality management, skills development, performance, training, recruitment.