

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, DE GESTION ET DE
SCIENCE COMMERCIALES

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Option : Master GRH

Sujet

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

**Cas de l'entreprise Nationale des Industries de
l'Electroménagers.**

Présenté par :

M^{lle} AIBOUD Yasmine.

M^{me} DJOUAHER Ouiza.

Sous la direction de :

M^{me} SEKHER Kahina.

Devant le jury composé de :

Président : MEZIAINI Yacine, Maitre-assistant classe "A", UMMTO.

Encadrant : SEKHER Kahina, Maitre assistante classe "A", UMMTO.

Examineur : TIFRANI épse MADOUCHE Souad, Maitre assistante classe "A", UMMTO.

Soutenu : Le 27/02/2020.

Remerciements

Que madame SEKHER KAHINA soit la première à être remercié, premièrement d'avoir accepté de nous encadrer, pour son aide considérable, et ces orientations précieuses tout le long de la réalisation de ce travail.

Nos remerciements vont aussi à MEZIANI Yacine qui a accepté de nous faire l'honneur de présider le jury à notre soutenance.

On adresse également notre vif remerciement pour TIFRANI épouse MADOUCHE Souad de nous faire l'honneur d'examiner et d'évaluer notre modeste travail.

A tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce modeste travail de près ou de loin.

Merci à tous.

Dédicace

Je dédie ce présent travail :

A mes chers parents, que nulle dédicace ne peut exprimer mes sincères sentiments, pour leur patience illimitée, leur encouragement continu, leur aide, en témoignage de mon profond amour et respect pour leurs grands sacrifices.

A mes très chers frères et sœurs, pour leur aide et encouragement

Toute la famille

Ainsi qu'à tous mes amis(es)

A tous ceux qui m'ont soutenu, aidé, et encouragé.

A tous ceux que j'aime.

Merci !

Yasmine.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents qui m'ont toujours soutenu.

A ma belle-famille.

A mon mari pour son aide précieuse.

A mes frères et sœurs.

Ainsi qu'à tous mes amis.

Quiza.

Liste des tableaux

| | |
|---|-----------|
| Tableau N° 1 : L'évolution de la notion de qualité..... | 9 |
| Tableau N° 2 : Les différentes approches de la notion de compétences..... | 19 |
| Tableau N° 3 : Répartition de l'effectif de L'ENIEM selon les catégories socio-professionnelles de 2017 à 2019 | 58 |

Liste des figures

| | |
|---|----|
| Figure N° 1: Les caractéristiques de la période de contrôle qualité..... | 7 |
| Figure N° 2: Présentation de la roue de de Deming..... | 13 |
| Figure N° 3: Les trois ressources de la compétence | 21 |
| Figure N° 4: Organigramme de l'ENIEM..... | 46 |
| Figure N° 5: Evolution de la qualité à l'ENIEM..... | 54 |

Liste des abréviations

| Abbreviations | Significations |
|---------------|--|
| AQ | Assurance qualité |
| ACQ | Amélioration continue de la qualité |
| CWQC | Company Wide quality control |
| COM | Unité Commerciale |
| DG | Direction Générale |
| ENIEM | Entreprise national des industries de l'électroménager |
| ISO | Organization International de normalization |
| IANOR | Institut Algerien de normalization |
| UC | Unité Cuisson |
| U CLIM | Unité Climatisation |
| UE | Union européenne |
| UF | Unité Froid |
| INAPI | Institut Algérien de la normalisation et de la priorité industrielle |
| MQ | Management quality |
| OMC | Organisation Mondiale du commerce |
| PCDA | Plan, do, check, act |
| SMQ | Système management de la qualité |
| TMQ | Total management quality |
| TQC | Companywide quality control |

Sommaire

Remerciements

Liste des tableauxI

Liste des figuresII

Liste des abréviationsIII

Introduction générale..... 1

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

Introduction 4

Section (01) : Généralités sur la qualité..... 4

Section (02) : Le cadre conceptuel du management de la qualité. 11

Section (03) : La compétence au cœur d'une démarche qualité..... 18

Conclusion 26

Chapitre II : Le management de la qualité en Algérie.

Introduction 28

Section (01) : Les moments importants de l'entreprise Algérienne. 28

Section (02) : Analyse de dispositifs relatifs à l'encadrement de la qualité en Algérie. 33

Section (03) : Stratégies de l'Etat en matière de la qualité..... 37

Conclusion..... 42

Chapitre III : Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM.

Introduction 43

Section (01) : Présentation de l'organisme d'accueil ENIEM et le cadre méthodologique. 43

Section (02) : Le système du management de la qualité à l'ENIEM..... 52

Section (03) : Les enjeux du développement des compétences dans une démarche globale de la qualité au sein de l'ENIEM 66

Conclusion..... 73

Conclusion générale 74

Références bibliographiques 77

Annexes.

Introduction générale

Avec le changement de l'environnement des affaires, une concurrence accrue et les exigences des parties prenantes(les fournisseurs, clients, collaborateurs, actionnaires...), les entreprises ont besoin des nouveaux modèles de fonctionnement afin de garder leurs pérennité, et ceci à travers une meilleure exploitation de ses ressources humaines.

Les ressources humaines apparaissent dans ce nouveau contexte comme étant une richesse importante et une source de compétitivité et de performance et non un centre de coût comme le considéraient certains.

La gestion des ressources humaines est un facteur clé de la qualité, de l'entreprise et de son efficience. A cet effet, la qualité est devenue une obligation vitale de compétitivité des entreprises, sur lequel s'appuie le management en vue de conduire un changement dans les entreprises qui lui permet d'obtenir les résultats souhaités.

De ce fait, une 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.

Cependant, une telle démarche ne peut être consentie sans l'engagement, le soutien et l'implication du personnel au travail. Celle-ci ne peut être viable que si elle est portée par l'ensemble des collaborateurs, ce qui fait que les entreprises aujourd'hui ont compris que pour satisfaire le client final, il faut impérativement satisfaire en premier lieu le client qui se trouve au sein même de l'entreprise qui est le personnel.

Dans ce contexte, la compétence, en mobilisant les hommes et l'ensemble de l'organisation sur les métiers et les projets de l'entreprise devient un enjeu stratégique majeur parce qu'elle permet la flexibilité et la réactivité nécessaire. Force motrice dans l'entreprise, elle participe à son développement et conforte sa capacité à s'adapter et à répondre efficacement aux attentes des clients

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 exigences.

C'est dans ce contexte toujours plus affirmé de recherche du management de la qualité, plusieurs entreprises de par le monde l'ont compris et ont pris conscience de la nécessité de satisfaire toutes les parties prenantes. Le management de la qualité s'impose donc à toutes les entreprises qui désirent satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante.

Problématique

En Algérie, les entreprises nationales de par leurs trajectoires historiques assez complexes ont fini par comprendre et prendre conscience de la nécessité et des enjeux de disposer et de mettre en son entreprise une bonne démarche et un management de la qualité digne de ce nom, pouvant répondre et satisfaire les besoins des consommateurs algériens en s'appuyant sur des dispositifs de certifications ISO, dans le but d'améliorer leurs compétitivités et pourquoi pas toucher un champs plus large et accéder à des marchés internationaux .

En outre, toutes les entreprises y compris les entreprises algériennes sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale les compétences de leurs employés et les développés, étant donné que cette dernière représentent une source de richesse inépuisable qui acquiert à l'entreprise un avantage compétitif si celle-ci veille à son développement continue.

Les compétences sont une combinaison entre connaissances, capacités et attitudes. Ces dernières sont individuelles qui pourraient conduire à parler de la compétence collective qui constitue un actif spécifique et un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

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

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

La qualité est un facteur clé de réussite de toute entreprise, la satisfaction de sa clientèle passe par la maîtrise de l'ensemble du processus de celle-ci, et l'adhésion de cette démarche exigera un savoir faire des employés qui constituent cette même entreprise .Pour cela, il est nécessaire de prendre en considération son personnel à tous les niveaux de l'entreprise. Bien que le concept du management de la qualité soit récent en Algérie, 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. Et parmi celles qui adoptent cette démarche nous retrouvons l'entreprise nationale des industries de l'électroménager connu sous le nom « ENIEM » considéré comme première entreprise qui a obtenu la certification selon la norme ISO en 1998.

Dans ce contexte la question principale à la qu'elle nous tenterons d'apporter une réponse et celle de savoir :

Quels sont les enjeux que représente le développement des compétences dans une démarche qualité au sein de l'ENIEM ?

À travers cette question centrale découle des questionnements secondaires à savoir :

- Que représente le Management de la qualité ?
- En quoi consiste le développement des compétences ?
- Quel est l'état des lieux du Management de la qualité au sein des entreprises algériennes ?
- Quels sont les moyens permettant le développement des compétences au sein de l'ENIEM ?

Objectif de la recherche

L'objectif de notre travail est de déterminer l'enjeu que représente le développement des compétences dans une démarche qualité au sein de l'entreprise nationale des industries et de l'électroménager de Tizi-Ouzou.

Le choix du sujet

Le choix de notre sujet de mémoire, s'articule autour du management de la qualité et le développement des compétences de la ressource humaine, étant une discipline très riche et intéressante qui a su attirer l'attention de plusieurs chercheurs, ainsi que la nôtre.

Ce sujet soulève de notre part un véritable intérêt étant donné son originalité ainsi que son actualité.

Le choix d'étudier cette thématique au niveau de l'ENIEM se justifie par le fait que cette entreprise dispose d'un système management de la qualité mais également, elle dispose des certifications ISO.

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 qui nous aidera à construire une grille de lecture.
- Un cadre pratique : à travers une collecte de données et l'utilisation des documents de l'entreprise appuyée par des entretiens semi directifs 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.

La construction de notre étude est basée essentiellement sur la collecte des données et informations à partir des différents responsables avec toute fois :

- ✓ Monsieur BOUMRAH, responsable de la direction qualité et environnement.
- ✓ Monsieur SENHADJI, responsable de la direction gestion ressources humaines.

Notre stage au niveau de la direction de l'ENIEM s'est déroulé sur une période de 02 mois, à partir du 02 septembre jusqu'au 02 novembre, où l'on se présente à chaque fois que c'était possible et ceci à un intervalle différent selon la disponibilité des responsables qui ont acceptés notre encadrement, on peut compter deux à trois fois par semaine, et ce pour un entretien qui dure pratiquement 40 minutes. Ou l'on faisait en sorte de collecter le maximum d'informations qu'on interprète sous forme de notes.

Pour répondre à la problématique nous avons scindé notre travail en trois parties, tout d'abord le premier chapitre intitulé « Dimension théorique du management de la qualité et de la compétence », qui est divisé en trois sections à savoir, les généralités sur la qualité, le cadre

conceptuel du management de la qualité et la compétence au cœur d'une démarche qualité. Ensuite le deuxième chapitre qui est porté sur le « management de la qualité en Algérie », il est subdivisé en trois sections structurées de la manière suivante : Les moments importants de l'entreprise Algérienne, analyse de dispositifs relatifs à l'encadrement de la qualité en Algérie et stratégies de l'Etat en matière de la qualité. Et enfin, le dernier chapitre traite l'aspect pratique du thème, pour sa conception on a mené une enquête au cours de notre stage auprès de l'ENIEM. Ce chapitre se décompose comme suit : Présentation de l'organisme d'accueil ENIEM et le cadre méthodologique, le système du management de la qualité à l'ENIEM, les enjeux du développement des compétences dans une démarche globale de la qualité au sein de l'ENIEM.

Chapitre I :
**Cadre théorique du management de
la qualité et de la compétence**

Chapitre I : Cadre théorique du management 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.

Pour cela, une entreprise doit évoluer, s'optimiser au maximum, s'adapter au marché en étant flexible aux changements importants dans son organisation, mais surtout elle se doit de bien connaître ses ressources disponibles pour pouvoir les rendre rapidement opérationnelles.

L'apparition des premières notions de la qualité remonte à plusieurs siècles qui ont connu de nombreuses évolutions en passant par la production en série et la sélection des produits non conformes jusqu'à maîtrise de tout le processus de fabrication. Le management de la qualité est aujourd'hui un mode de management des entreprises incontournable et performant.

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons dans un tout premier temps à des généralités concernant la Qualité (Section 01), ensuite on abordera le management de la qualité au travers ces différents aspects (Section 02) et enfin nous terminerons par des généralités concernant la compétence (Section 03).

Section (01) : Généralités sur la qualité.

Le concept qualité est largement exploré par le monde de l'entreprise. Il est même l'un des plus étudiés par les recherches sur le marketing dans ces quinze dernières années. La qualité constitue un élément clé de la différenciation pour séduire et fidéliser le client dans un secteur fortement concurrentiel. C'est un moyen d'améliorer la compétitivité et d'augmenter les profits, surtout dans un environnement où l'innovation est forte et où les produits sont facilement imitables.

1.1/ Quelques définitions de la qualité

La qualité est aujourd'hui une valeur reconnue dans l'entreprise, elle est considérée comme étant l'axe essentiel de toutes les préoccupations de l'entreprise. Le mot qualité est abondamment utilisé dans le langage courant avec des significations différentes ainsi, voici quelques définitions proposées par certains organismes, auteurs ou qualitiens:

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

L'organisation Internationale de Standardisation (ISO) définit la qualité comme : *«L'ensemble de propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites»*¹. ISO 8402

Autrement dit, la qualité existe lorsque la nature de la prestation offerte correspond aux exigences du demandeur. La nature de la prestation d'un produit ou d'un service comprend aussi le contact avec le client. De ce fait les exigences ne se limitent toutefois pas uniquement aux besoins et aux attentes du consommateur individuel, mais englobent aussi les demandes et obligations de tous (respect de l'environnement, sécurité) et du producteur lui-même (coût, délais).

Selon MARRIA C. définit la qualité dans l'entreprise comme: *« C'est une démarche nouvelle d'organisation, un outil de management, fondé sur la participation, la mobilisation et l'adhésion des hommes par la responsabilité de tous et l'initiative permanente, individuelle ou collective, au service de la satisfaction des clients»*².

D'autres définitions du concept qualité peuvent être présentées, rapportés par des auteurs qui sont considéré comme pionniers de la qualité :

Selon E.DEMING W.: *«La qualité est le degré de satisfaction»*³

Selon CROSBY P. B. : *«c'est la conformité aux spécificités»*⁴

Selon HERSAN C. : *«C'est la conformité aux besoins»*⁵

Selon LYONNET P. : *«C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur»*⁶

Selon JURAN J. : *«c'est l'aptitude à l'emploi»*⁷

Selon ISHIKAWA K. : *«la qualité est l'aptitude à satisfaire le client»*⁸

¹ <https://journals.openedition.org/pyramides> consulté le 20/09/2019 à 11h.

² Christian MARRIA « La qualité des produits industriels », Edition BORDA, Paris, 1991, P67.

³ W.E.DEMING « hors de la crise », Edition Economica, Paris, 2002, P45.

⁴ CANARD Frédéric « Management de la qualité : vers un management durable », Edition Gualino, 2012, P29.

⁵ HERSAN C. : « Vade-mecum assurance qualité », 3^e Edition AFNOR, Paris, 1999, P 102.

⁶ LYONNET P. : « la qualité : outils et méthodes », édition Tec et DOC Lavoisier, Paris 1997.

⁷ CANARD Frédéric, Op.cit, P 107.

⁸ ISHIKAWA K. : « La gestion de la qualité » de la collection « fonction de l'entreprise », Edition Dunod, Paris, 2007.

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

En d'autre terme, la qualité c'est tout simplement répondre au mieux aux exigences des clients en leur confèrent un produit de niveau et qui correspond à leurs demande mais pour y parvenir cela nécessite une contribution de tous et chacun dans l'entreprise, toute personne individuellement doit être pris en considération afin de les mobilisées pour réaliser la qualité souhaitée.

1.2/ Evolution de la notion de qualité

La qualité a évolué au fil des temps. Elle est passée du contrôle de la qualité au management de la qualité et en passant par l'assurance qualité. Les périodes qui ont marqué l'évolution de la qualité sont:

- Première période: Contrôle qualité vers les années 40.

Au début des années quarante, la qualité avait pour objectif la détection des défauts, le contrôle et la maîtrise de la qualité du produit final. Taylor F. et Shewhart W., sont les précurseurs de cet état d'esprit. Parmi les méthodes utilisées: la supervision, les statistiques, les probabilités...etc.

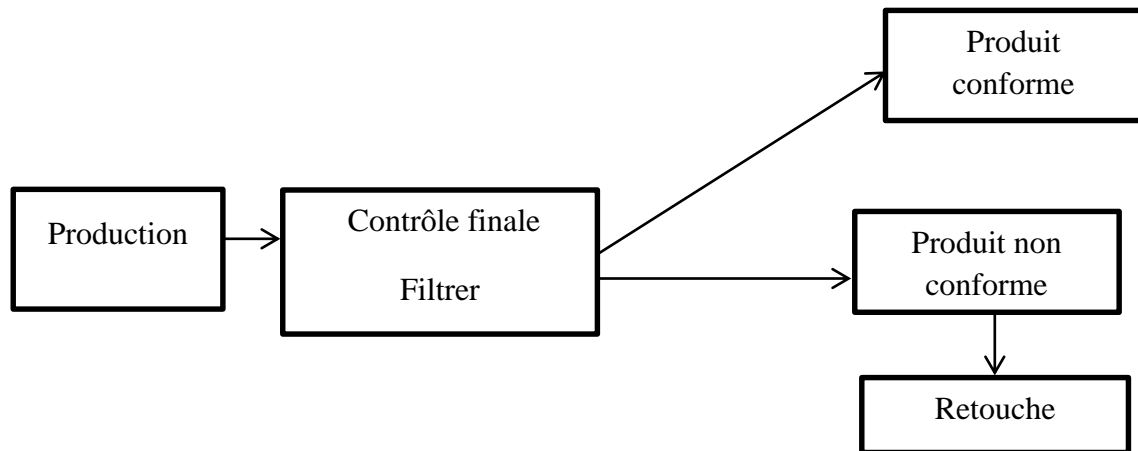
Nous retenons ici une notion importante: "le contrôle de la qualité". Celle-ci est définie comme étant «la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités, qui visent à garantir leurs conformités aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important»⁹. Le contrôle ainsi que les procédures d'organisation de la documentation qui garantissent que les analyses nécessaires et appropriées ont réellement été effectuées et que les matières premières, les articles de conditionnement et les produits ne sont pas libérés pour l'utilisation, la vente ou l'approvisionnement sans que leur qualité n'ait été jugée satisfaisante.

Des contrôles sont effectués en cours de fabrication sur certaines caractéristiques du produit afin de permettre d'adopter des actions correctives dès que des écarts par rapport aux objectifs sont décelés. Ainsi la figure suivante permet de récapituler les spécificités de cette période.

⁹ ROBBINS Stephen, DECENZO David, GABILLIET Philippe, «Management: l'essentiels des concepts et pratiques», 6^{ème} Edition Pearson, Paris, 2008, P.410.

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

Figure N°1 : Les caractéristiques de la période de contrôle qualité.



Source : Etabli par nos soins à partir de nos lectures.

- Deuxième période : Assurance qualité vers les années 80.

Ensuite vient la période des années quatre vingt où la qualité avait pour objet la construction permanente de la qualité intermédiaire et finale. Tous les acteurs de l'entreprise sont concernés tout au long du processus de fabrication. Cette période est caractérisée par l'assurance qualité qui est définie comme étant «*l'ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise*»¹⁰.

Les pionniers marquant la démarche sont FREIGENBAUN à travers ses principales publications (gestion économique de la qualité, Total Quality Control «TQC»); Deming E., disciple de SHEWHART W.A., (qui apporta aux japonais des notions de qualité pour le futur de leur industrie ruinée par la guerre); Le professeur JURAN J-M (grâce à son approche japonaise de la maîtrise de la qualité étendue à toute entreprise).

- Troisième période : l'apparition du management de la qualité vers les années 2000.

C'est suite aux deux périodes (contrôle qualité et assurance qualité) que s'est construit le management de la qualité.

À partir des années 1970, le concept de «qualité totale» s'impose, il traduit le total quality control (TQC), ou la notion japonaise de company wide quality control (CWQC) C'est

¹⁰ CABY François, LOUISE Virginie, ROLLAND Sylvie, «La qualité au XXI siècle: vers le management de la confiance», Edition Economica, Paris, 2002, P. 12.

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

aussi à cette époque que CROSBY P.H. introduit la démarche «zéro défaut». Si les Japonais ont appliqué le CWQC (Company Wide Quality Control) dès la fin des années 1960, les grandes sociétés américaines n'ont pratiqué le TQC qu'au début des années 1980.

Ce retard s'explique par la différence de la conception de la finalité de l'entreprise au Japon et aux Etats-Unis. Pour les Japonais, l'entreprise est une communauté humaine dont le premier objectif est de servir l'homme en répondant à ses besoins et à ses attentes. Alors que pour les Américains, l'entreprise est une entité économique dont le but est d'optimiser le profit. Les firmes américaines privilégient ainsi la rentabilité financière à court terme. A l'opposé, les firmes japonaises pensent leur stratégie dans le long terme. Ainsi, alors que dans les pays occidentaux les cercles de qualité sont un moyen d'améliorer la productivité, au Japon ils constituent une méthode de formation et d'accroissement des compétences du personnel et de renforcement de la culture d'entreprise.

La gestion de la qualité totale est une méthode cherchant à améliorer de façon continue la qualité des produits de l'entreprise. Elle vise à éliminer les défauts dans tous les processus d'activité de l'entreprise et même dans le processus d'affaire avec les fournisseurs et les distributeurs des produits. C'est le fameux « zéro défaut » ou « zéro dysfonctionnement » (défaut, panne, stock, délai, papier).

Le management de la qualité totale est basé sur une approche par la valeur dont le but final est la qualité du produit, dans le sens où il doit satisfaire le consommateur le mieux possible (donc répondre à un besoin). Mais la notion de la valeur intègre celle de coût, ce qui signifie que l'amélioration de la qualité n'est intéressante que si elle s'obtient pour des coûts et des délais raisonnables. Ceci ne peut être mis en œuvre que par une démarche globale qui intègre la qualité de l'ensemble des processus d'activité de l'entreprise. La qualité totale vise concrètement à améliorer continuellement la qualité, prix et délais, alors qu'auparavant la démarche qualité avait tendance à se polariser sur tel ou tel aspect au détriment des autres. Cette volonté de progression a été représentée par DEMING¹¹ comme une roue progressant sur une pente ascendante avec comme base les grande étapes : Plan (définition des objectifs à atteindre), Do (instruire et entraîner puis mettre à exécution), Check (contrôler les résultats) et Act (prendre des mesures correctives). (Cette roue sera développer dans la section 02).

¹¹ Norme ISO 9000 :2000, éditée par l'organisation internationale de normalisation en 2000.

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

Le tableau ci-dessus permet de citer les traits caractérisant les principales phases d'évolution de la qualité.

Tableau n°1 : 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 priori conforme au besoin des clients |
| Qualité totale | Produit Organisation Personnel | Satisfaction + Confiance = Fidélisation | Zéro Disfonctionnement ou zéro défaut |

Source : Meziani M., « La gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises », Mémoire de Magistère, Spécialité Management , Université A-MIRA, Bejaia, 2004. P. 9.

1.3/ 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.

1.3.1/ 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.

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

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 ¹²aux 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.

1.3.2/ Les objectifs des clients

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

¹² 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.

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

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.

Section (02) : Le cadre conceptuel du management de la qualité.

Parmi les sciences contemporaines, le management de la qualité fait difficilement son chemin, bien que sa fondation remonte après d'un siècle. Le management de la qualité est né aux Etats Unis et s'est développé au japon. Il gagne aujourd'hui le monde entier¹³.

L'objectif de cette section est l'étude du management de la qualité qui joue un rôle déterminant au sein des entreprises, et une priorité pour celles qui veulent augmenter la qualité de leurs productivités ainsi que leurs organisations.

2.1/ Définition du management de la qualité

Le système management de la qualité a plusieurs définitions relatives à différents auteurs du management, nous allons essayer d'en donner deux :

Selon l'ISO 9001 : 2000, le management de la qualité est défini comme étant
« *L'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* »¹⁴.

Selon DORBES H en 2005 le système SMQ est : « *l'organisation formalisé mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité* »¹⁵.

D'après ces deux définitions nous réalisons que le système management de la qualité (SMQ) est relatif à une certaine démarche établit dans l'entreprise pour construire le cœur de la politique qualité sur le terrain.

Cette orientation et ce contrôle de l'organisme, en matière de qualité passent, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objective qualité, la planification

¹³ OGUE JEAN-MARIE, « Management de la qualité », 4^{ème} Edition, Edition Economica, Paris, 2005, P.26.

¹⁴ NF EN ISO 9000 version 2000, « Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », Afnor, France, P.9.

¹⁵ DORBES H., « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue science de gestion d'entreprise N° 12, 2005, P.1.

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité ; constituant du même coup les missions et les composantes du management de la qualité.

2.2/ Les principales composantes du management de la qualité

Les moyens utilisés dans le management de la qualité recouvrent tout ce que l'entreprise doit faire, au plan opérationnel, pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les objectifs internes et externes en termes de qualité.

Ces composantes sont :

2.2.1/ La planification de la qualité

La planification de la qualité « *comprend les activités qui permettent d'établir les objectifs qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité* »¹⁶ .

La planification de la qualité consiste à :

- Définir les objectifs stratégiques de la direction (position de leader, augmentation des bénéfices, etc.) et les exigences de qualité au niveau du produit (implication du personnel, diminution des retours clients, situation par rapport à la concurrence, etc.) ;
- Préparer la mise en œuvre du système de management de la qualité (basée sur une approche processus par exemple) ;
- Elaborer des plans qualité (activités spécifiques liées à un produit ou une activité, comme par exemple un plan formation, etc.) ;
- Essayer d'améliorer la qualité (démarche d'amélioration continue, partenariat avec les fournisseurs, etc.).

En somme, la planification de la qualité se traduit par des plans d'actions, qui définissent ce qui doit être fait, qui en est responsable et quelle est la date d'échéance.

2.2.2/ La maîtrise de la qualité

Maîtriser la qualité, ce n'est autre chose que de définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour créer un produit ayant les caractéristiques voulues ; c'est

¹⁶ NF EN ISO 9000 : 2000, «Système de management de la qualité -Principes essentiels et vocabulaire», Edition Afnor, France, P.10.

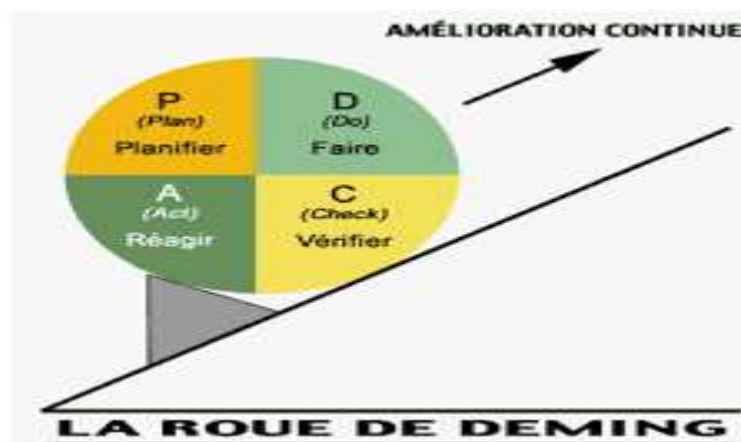
Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats ; c'est maîtriser le processus de création

La maîtrise de la qualité est d'ordre technique et méthodologique. Ce n'est pas une activité séparée qui se superposerait à l'activité créatrice de l'entreprise, mais une manière efficace d'exercer l'activité créatrice. Elle permet d'éviter toute déviation indésirable de la qualité planifiée du produit ou service fourni. William Edwards DEMING, connu pour avoir introduit la maîtrise statistique de la qualité au sein de l'appareil militaire des Etats-Unis et des industries japonaises, et auteur de nombreux livres sur la maîtrise de la qualité, divise celle-ci en quatre activités à travers le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) encore appelé « roue de DEMING ».

La célèbre "roue de Deming" a été popularisée par William Edwards Deming, promoteur de la qualité made in Japon. Cette méthode présente les 4 phases à enchaîner successivement afin de s'inscrire assurément dans une logique d'amélioration continue.

Figure N°2 : Présentation de la roue de de DEMING.



Source : <https://blog.valoxy.org/la-roue-de-deming-la-qualite-pour-tous/>. Consulté le 11/11 /2019, à 13H.

- Planifier (Plan) : Cette étape consiste à planifier en fonction des objectifs clients (entrée), du contexte de production et du retour client. Il s'agit d'y établir des objectifs, de normaliser les procédures de travail et de former les employés ;
- Faire (Do) : Il s'agit ici, d'effectuer ce que l'entreprise a planifié, à l'aide de ses ressources. Il faut y effectuer le travail, conformément aux prescriptions du plan ;

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

- Vérifier (Check) : Selon DEMING, la troisième étape consiste à vérifier les écarts éventuels des produits (sorties). L'entreprise doit vérifier la conformité du travail effectué au plan ;
- Agir (Act) : Pour finir, la roue de DEMING suggère de rendre le processus plus robuste et si possible de le rendre plus performant. Il s'agit alors, en cas de non-conformité, de trouver et d'éliminer la cause du problème.

Le cycle PDCA de Deming s'applique à toutes les situations et à tous les domaines où la maîtrise de la qualité est souhaitée. Il s'agit d'un modèle universel qui couvre toutes les activités relatives à la maîtrise de la qualité, ainsi qu'à l'assurance de la qualité et à l'amélioration de la qualité.

2.2.3/ L'assurance de la qualité

L'assurance de la qualité est : « *l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité* »¹⁷

En termes d'objectifs, l'utilisateur veut avoir l'assurance de la qualité, c'est-à-dire la confiance appropriée en ce que la qualité voulue sera obtenue ; l'entreprise doit acquérir elle-même cette confiance et en procurer les fondements à l'utilisateur.

En termes opérationnels, assurer la qualité, c'est définir et mettre en œuvre les dispositions propres à fonder cette confiance aux yeux de l'entreprise elle-même (assurance interne de la qualité), mais aussi aux yeux des clients et utilisateurs (assurance externe de la qualité).

L'assurance de la qualité vient en complément à la maîtrise de la qualité pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie. Elle a aussi comme fonction interne, de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

Une définition bien simple de l'assurance qualité permet de savoir ce qu'elle demande, c'est-à-dire décrire ce que l'entreprise fait (décrire ces pratiques de l'entreprise), de faire ce

¹⁷ CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996, p.7.

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

que l'entreprise écrit (mettre en œuvre ces pratiques) et d'écrire ce que l'entreprise a fait (prouver cette mise en œuvre par des enregistrements).

L'instrument essentiel de l'assurance de la qualité est l'audit qualité qui est défini comme étant « *l'activité qui permet de détecter, de corriger dès que possible les défaillances pouvant intervenir dans l'activité opérationnelles et mettant en péril l'atteinte des objectifs qualité et d'établir le plan d'amélioration de la qualité d'une action ou processus* »¹⁸. Celui-ci, fait par une personne indépendante au service, est une comparaison entre ce que l'entreprise doit faire (ce qui est écrit) et ce que l'entreprise fait réellement. En cas de différence notoire, soit l'entreprise doit revoir la façon de procéder si la qualité n'est pas présente, soit modifier ce qui est écrit pour transcrire les modifications apparues dans le nouveau processus. L'audit interne est organisé par l'entreprise, l'audit externe par le client ou par un organisme certificateur, c'est-à-dire un organisme habilité à délivrer des certifications de conformité à un référentiel précis telle que les normes ISO 9000.

2.2.4/ 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.

¹⁸ CHERFI Zohra, «La qualité; démarche, méthodes et outils», Edition Lavoisier, Paris, 2002, P. 107.

¹⁹ NF EN ISO 9000: 2000, «Système de management de la qualité -Principes essentiels et vocabulaire», Edition Afnor, France, P.13.

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

2.3/ Principes et normes du management de la qualité

Diriger et faire fonctionner un organisme avec succès nécessite de l'orienter et le contrôler 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...).

2.3.1/ Les principes du management de la qualité

Le management de la qualité totale selon la norme ISO 9004 :2000²⁰ «*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 ;
- 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.

2.3.2/ 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

²⁰ Norme ISO 9004 :2000 éditée par l'organisation internationale de normalisation.

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

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'interprétation²¹ ;
 - « 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

²¹ MATHIEU Stéphane, « Anticiper les normes ISO 9000 : 2000 », Edition Afnor, Paris, 2000, P. 22.

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables²².

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.

Section (03) : La compétence au cœur d'une démarche qualité.

Au cours de ces dernières années, le développement de la gestion des relations de l'homme au travail s'articule autour de plusieurs objets qui expliquent l'évolution du capital humain. Le travail demande des compétences variées qui garantissent la continuité de l'entreprise dans une économie concurrentielle.

Les compétences prennent une place de plus en plus importante dans la réflexion scientifique et sociale et s'inscrivent dans le cadre de l'émergence de nouvelle forme d'organisation et de performance productive dont elles semblent prendre une place déterminante.

²² NF EN ISO 9001 : 2000, « Système de management de la qualité – Exigences », Edition Afnor, Paris, P. 1.

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

3.1/ Les approches théoriques de la notion de compétence

Pour expliquer l'émergence de la notion de compétence que connaît le monde de l'organisation, il faut remonter aux années 1980 où les organisations face à la crise économique se sont repliées vers des stratégies prônant la recherche de la qualité des produits et services.

Sachant que ce type de stratégie implique une main d'œuvre ayant des compétences importantes (contrairement à celle exerçant sous l'ère de l'OST) les organisations ainsi que les chercheurs se sont mis à s'intéresser au concept de la compétence.

La notion de compétence a été définie selon plusieurs approches, le tableau ci-dessous offre un aperçu de la conception de la compétence au travers de ces dernières. Avant de donner une définition de la notion de compétences, il est essentiel de connaître les diverses approches de celle-ci.

Tableau N°02 : Les différentes approches de la notion de compétences

| Approches compétences | Principaux auteurs | Spécificités |
|------------------------------|---|---|
| Approche psychologique | DAVID McClelland BOYATZIS BERNAUD | Les compétences réfèrent à des attitudes, des traits de la personnalité et des connaissances. |
| Approche sociologique | WITORSKI Zarifian STROOBANTS | La compétence se situe à l'intersection de trois champs : La formation, l'expérience et le parcours de socialisation. |
| Approche de l'éducation | MALGALIVE | La compétence est la capacité à faire usage des savoirs. |
| Approche stratégique | HAMEL Prahlad | La compétence comme source de l'avantage compétitif/création de la valeur ajoutée. |
| GRH | LE BOTERF MARTINET Silem | La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donné. |

Source : AFNOR (Formation professionnelle terminologie. 1996) Normes Françaises NFW 50-750 de 07/96.

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

Dans ce contexte l'approche qui nous intéresse le plus est l'approche GRH qui met en avant la notion de compétence, qui mobilise les différents savoirs afin de faire face à une situation donnée.

3.2/ Quelques définitions de 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 »²³.

La compétence aussi correspond à toutes « les formes de connaissance, les aptitudes et autres caractéristiques nécessaires pour bien remplir une fonction »²⁴.

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

3.3/ Les ressources de la compétence

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:

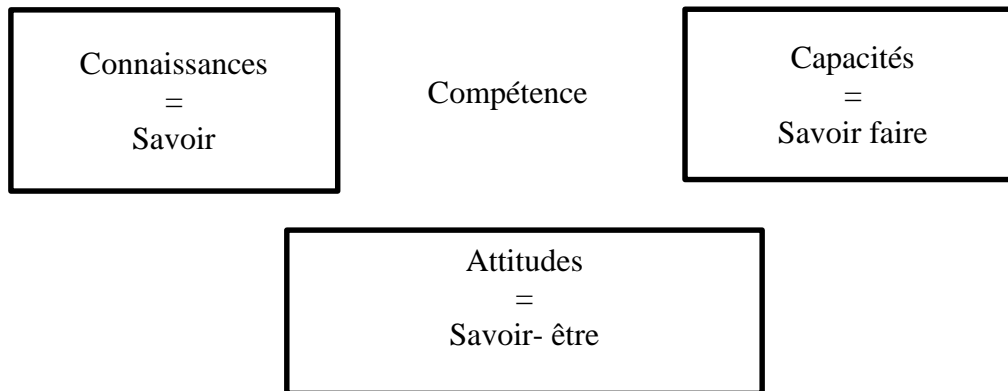
On distingue dans la figure ci-dessus les trois ressources de la compétence :

²³ DIETRICH Anne, « Le management des compétences », Edition Vuibert, Paris, 2010, p.155.

²⁴ BEIRENDONCK Lou Van, « Tous compétents », Edition De Boeck, Paris, 2006, p.17.

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

Figure N°3 : Les trois ressources de la compétence



Source : http://www.biotechno.fr/IMG/scenari/contractuelsweb/res/les_competences.png, consulté le 17/09/2019, à 15H.

Aujourd'hui on parle d'un quatrième savoir qui est le savoir évoluer, qui veut dire que les compétences ne doivent pas rester statiques, mais elles doivent évoluer de jour en jour.

3.3.1/ 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 :

➤ 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.

➤ 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

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

exemple : Connaissance des procédures de recrutement de l'organisation et Connaissance de politique de formation de l'organisation²⁵.

3.3.2/ 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* »²⁶.

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.

3.3.3/ 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 donnée²⁷.

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

3.4/ La logique compétence pour l'entreprise

La « logique compétence » (ZARIFIAN, 1988) a constitué, depuis plusieurs années, un thème récurrent du débat social. L'échange qui repose sur la logique compétence suppose, que l'employeur s'engage à fournir au salarié les moyens du développement des compétences.

Réciproquement, le salarié accepte de mettre ces dernières au service de l'entreprise²⁸. Cette logique compétence s'articule autour de 03 axes :

²⁵ PARLIER Michel, « Les démarches compétences », sous la direction d'Antoine Masson, Edition. Anact, 2004, P.27.

²⁶ <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/savoir-faire> consulté le 13/09/2019, à 16H.

²⁷ <https://savoietrepro.com/le-savoir-etre/> consulté le 13/09/2019, à 19H ;

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

- Stratégie: la compétence fait partie de la stratégie de l'entreprise car les compétences nouvelles constituent des atouts compétitifs à l'égard des concurrents ;
- Organisation du travail: l'organisation du travail repose sur la notion de compétence (entre les compétences acquise et les compétences requises). Les missions et tâches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu ;
- 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.

3.5/ 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.

3.5.1/ Le développement de compétences

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

3.5.2/ 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

²⁸ RICHEB2 Nathalie, « Les réactions des salariés à la « logique compétence » : vers renouveau de l'échange social ?, Revue Française de sociologie, 2002 ?43-1, P.99.

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

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.

3.5.3/ 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.

3.5.4/ 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.

3.5.5/ 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.

3.5.6/ 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.

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

3.6/ 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.

3.6.1/ 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.

3.6.1.1/ 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* »²⁹.

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 exercées³⁰.

3.6.1.2/ 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*

²⁹ Le dictionnaire le petit LAROUSSE, Monique C. Cormier et Aline Francœur « Genèse et histoire », Editions Larousse, Paris, 1998.

³⁰ LELARGE Gérard, « la gestion des ressources humaines », Editions SEFI, Paris, 2003, P. 143.

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

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 »³¹.

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

3.6.1.3/ 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).

3.6.2/ Construction 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 suivantes³²:

- 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.

Conclusion

À travers les éléments développés dans ce chapitre, on peut conclure qu'une démarche qualité est devenue une nécessité et non pas un choix stratégique qui conditionne la survie des entreprises et par conséquent, la mise en place d'un système de management de la qualité

³¹ LEBOYER-Claude Levy, « La gestion des compétences », édition d'Organisation, Paris, 1996, P.61.

³² BEIRENDONCK Lou Van, OP. Cit, P. 29.

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence

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.

À cet effet, la réalisation des objectifs de l'entreprise et l'atteinte de la qualité totale dépend de la participation et la contribution de chacun, où tout acteur doit y mettre du sien tel est le secret d'une démarche qualité réussite, De plus la compétence est une caractéristique exigée du personnel affecté aux tâches ayant une incidence sur la qualité du produit.

Chapitre II :
Le management de la qualité en
Algérie

Introduction

Plusieurs entreprises existantes dans le monde et plus précisément les plus compétitives ont de fortes connaissances et une maîtrise du management de la qualité et du coup elles ont réussi à se faire une place et à s'imposer dans ces nouvelles données économiques.

Ainsi, les entreprises publiques ou privées algérienne ont adoptées ces dernières années la démarche qualité et notamment la certification ISO considéré comme un passeport à l'exportation mais aussi une clé de performance. Ceci dans le but d'améliorer leur compétitivité en terme de qualité et d'accéder à des marchés internationaux exigeants le respect des normes de produits. La précipitation vers la certification ISO est le résultat des mutations récentes de l'économie nationale vers plus d'ouverture et de libéralisation du marché.

L'objectif de ce chapitre est de montrer la place qu'occupe le management de la qualité au sein des entreprises algériennes et qu'elles sont les efforts fournis par l'Etat pour encourager ces dernières et à prendre conscience de l'importance qu'il représente.

Dans un premier temps, nous aborderons les différentes réformes traversées par l'entreprise publique algérienne et ses défis actuels. Ensuite nous traiterons les dispositions prises par les pouvoirs publics, en matière de la qualité et enfin nous présenterons l'environnement des entreprises algériennes, les efforts ainsi que les stratégies prises par l'Etat afin d'encourager et d'inciter à l'adoption du management de la qualité.

Section (01) : Les moments importants de l'entreprise Algérienne

Les entreprises algériennes ont été marquées par plusieurs événements qui se sont déroulés dans le temps et qui font d'elles les entreprises qu'elles soient devenues aujourd'hui. L'objectif de cette section est de présenter justement les moments importants qui ont marqué l'histoire de ces dernières.

1.1/ L'entreprise algérienne dans le système économique centralisé

Cela remonte après 40ans pendant laquelle les entreprises algériennes étaient contrôlées et gérées par l'Etat, celle-ci avait le dessus non seulement sur toutes les entreprises mais sur toutes les branches d'activités. Cette période est bien résumée par le professeur Ahmed DAHMANI : « *Le problème n'est pas seulement que l'Etat est partout, mais qu'il veut s'occuper de tout, tout contrôler, tout construire, tout faire* »³³

³³ DAHMANI A., « L'Algérie à l'épreuve », Edition L'Harmattan, 1999, Paris, p. 11.

L'interventionnisme de l'Etat était partout et peut être résumé comme suit :

- Il désigne les responsables d'entreprises qui ne correspondent pas aux postes et qui ne détiennent pas la compétence requise, ne souciant guère de la performance de l'organisation ;
- Création des grands groupes d'entreprises fonctionnent en régime de monopole, sans encourager l'esprit de concurrence sur le marché domestique ;
- Il met en application, et souvent dans des circonstances pas toujours claires, des réglementations aux conséquences de plus en plus néfastes ;
- Il détient les grands moyens de production et d'échange. Mais il continue à maintenir en activité les entreprises étatiques alors que leurs situation est catastrophiques ;
- Il administre les prix et subventionne les produits de consommation courante pour soutenir le pouvoir d'achat des couches défavorisées. Aussi, son réseau d'approvisionnement, de production et de commercialisation est mal adapté avec les règles économiques qui régissent le marché.

Jusqu'à 1990, les entreprises étatiques vivaient dans la prospérité sans pour autant concurrencées d'autres entreprises rivales, ni recourir aux partage de la production et des bénéfices ; ces dernières ont vécu dans une situation de confort et de monopole et avaient souvent recours à la discrimination quand il s'agit de choisir sa clientèle et afin de faire face à la demande qui devient de plus en plus croissante.

L'Etat considérait la demande comme insatiable ainsi son esprit était orienté vers l'offre sans pour autant se soucier de la demande ; cela fait que tout son fonctionnement était déterminé par une culture de l'offre et de l'importation.

Le fonctionnement de l'entreprise algérienne était purement centralisé, ne possédant aucune identité étant donné qu'elle n'était pas libre dans aucune de ces relations économiques ni commerciales. Celle-ci était caractérisée par un mode de fonctionnement plutôt formel et rigide ainsi que par l'absence de rigueur au travail et un environnement défavorable et démotivant, cela implique que l'employé ne sera pas tenté de s'y mettre complètement pour accomplir efficacement sa tâche, ce qui réduit le taux de productivité et influe sur la qualité du produit qui est plus que déplorable.

1.2/ L'entreprise Algérienne à l'ère de l'ouverture économique

Les résultats négatifs obtenus par les entreprises étatiques ont conduit les responsables à tenter la réforme de celles-ci, les entreprises algériennes seront désormais appelées à être plus autonomes, à prendre leurs propres décisions à fixer les objectifs de leurs activités et

mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les atteindre, cela sous-entend qu'ils ne doivent plus se limiter à de simples fonctions d'exécutions, mais elles doivent devenir un centre de décision autonome et indépendantes³⁴.

Les choix économiques adoptés par les autorités publiques ne sont pas sans influence sur les orientations qui seront prises par les entreprises en matière de qualité. Les mesures concernant la libération des initiatives par le renforcement de la concurrence et l'amélioration de l'environnement économique, social, politique et institutionnel sont de nature à encourager les actions qualité dans l'entreprise.

En effet, une situation économique propice à la liberté d'action peut inciter les directions générales des différentes institutions à mettre en place le management de la qualité en leur apportant l'aide dont elles ont besoin pour réussir ce projet. En revanche, malgré les évolutions constatées dans la construction de l'économie de marché, il y aura pendant un certain temps encore des difficultés héritées du modèle socialiste qui risquent de freiner les efforts visant à développer les démarches qualité.

Parmi les éléments qui ont entravés et qui peuvent entraver l'introduction du management de la qualité en Algérie, nous pouvons citer les facteurs suivants :

- Le système des prix administré empêchait les entreprises de toute liberté d'initiative notamment que les prix étaient, souvent, déterminés par l'Etat, parfois même inférieurs au prix de revient, notamment lorsqu'ils s'agissaient des produits de première nécessité. Cette situation contraignait les entreprises de réduire leur offre mais aussi la rigidité en terme de qualité ;
- L'habitude des clients à la mauvaise qualité des produits présentés par les entreprises puisqu'ils étaient pendant longtemps habitués à vivre dans un environnement où il était presque interdit de présenter des réclamations ou d'exiger quoi que ce soit ;
- Les entreprises ou les bureaux d'études ont beaucoup de mal à cibler les parts de marché à cause de la prolifération des pratiques informelles et des statistiques officielles qui, bien souvent, ne collent pas à la réalité car non actualisées. Ces faiblesses, inhérentes au manque d'informations qui ne renseignent pas sur la situation réelle du marché, représentent un handicap pour l'amélioration de la qualité des biens ;

³⁴ [Http/www.Le management-de-la-qualité-et-son-rôle-dans-l'amélioration-des-pratiques-des-entreprises-économiques-Algérienne](http://www.Le-management-de-la-qualite-et-son-role-dans-l-amelioration-des-pratiques-des-entreprises-economiques-Algerienne). Consulté Le 13/10/2019 à 16h.

- Les dévaluations successives de la monnaie nationale se sont traduites par un enchérissement des importations et, par là même, par l'augmentation des charges des entreprises dont beaucoup, manquant de ressources en devises étrangères, se retrouvent avec un matériel à l'arrêt faute de pièces de rechange et des matières premières dégradées, ce qui génère des effets négatifs sur la qualité finale des produits ;
- Les services d'assistance et d'appui aux entreprises, à travers des actions comme la normalisation, la certification, la formation et le consulting, sont insuffisants et ne répondent pas toujours aux désirs des entreprises en termes de qualité.
- L'absence de cadres qualifiés et compétents, de managers et d'entrepreneurs publics et privés dynamiques, imaginatifs et créatifs. Ce manque de compétences était la cause de comportements routiniers et bureaucratiques qui ont eu des effets désastreux sur le développement de la pratique qualité dans les entreprises.

Nous assistons ces dernières années à une accélération du processus d'ouverture de l'économie nationale à travers la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne et les négociations en cours pour l'adhésion de l'Algérie à l'OMC. Cette ouverture va se manifester par l'élimination progressive des barrières douanières imposées aux marchandises importées. Autrement dit, les entreprises nationales seront appelées à concurrencer les grandes entreprises étrangères qui ont les meilleurs rapports qualité /prix dans le monde.

1.2.1/ L'accord d'association avec l'union Européenne :

L'accord d'association avec l'UE est, aujourd'hui une réalité, sa mise en place a commencé depuis septembre 2005. Même si, dans un premier temps, il est en faveur des entreprises algériennes, qui paieront moins cher leurs matières premières importées.³⁵

L'accord vise, en fait, huit objectifs, dont les plus importants sont :

- L'établissement d'une zone de libre échange en conformité avec les règles de l'OMC
- La libéralisation des services, la liberté de circulation des capitaux et le respect des règles de la concurrence.
- Le renforcement de la coopération économique et financière.

³⁵ BELKHADEM A, Interview accordée à la revue mutation, N°98, janvier 2002, P.32

1.2.2/ L'adhésion de l'Algérie a l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) :

Les négociations avec l'OMC ont, bel et bien, repris ces derniers temps. Les négociations algériennes sont en train de répondre à une longue liste de questions sur l'environnement économique national dans son ensemble, ce qui nous permet d'augurer une proche adhésion à cette organisation.

L'organisation mondiale du commerce (OMC)³⁶ était créée dans le but de déterminer les règles qui doivent régir le commerce international, dans le cadre des cycles de négociations organisés entre les pays membres de cette organisation. Ces règles seront transformées à des accords permettant à chacun des pays membres de gérer un système commercial non discriminatoire, qui retrace ses droits et ses obligations. L'objectif suprême de l'OMC est la libéralisation des échanges commerciaux, et tout pays souhaitant adhérer à cette organisation doit respecter cet objectif. L'Algérie, qui s'apprête à adhérer à cette organisation, doit répondre à cette logique et libéraliser son commerce extérieur ; cela passe par la ratification des principes de l'OMC dont les principaux sont :

- La clause de la nation la plus favorisée : tout avantage accordé à un pays membre doit être automatiquement accordé aux autres pays membres de l'OMC.
- Le traitement national : égalité des traitements pour les étrangers et les nationaux, autrement dit, les produits importés et les produits de fabrication locale doivent être traités de manière égale.
- La libéralisation progressive du commerce et par voie de négociation : elle passe par la réduction des barrières douanières et les autres barrières non-tarifaires.
- La promotion d'une concurrence loyale : consiste à combattre les différentes politiques de dumping et de subvention à l'exportation.

Le management de la qualité constitue un projet à moyen et surtout à long termes pour l'entreprise, car les résultats ne peuvent être obtenus qu'après des années. Dans notre pays, nous constatons au contraire que certains responsables ont une perception erronée de cette discipline du management, puisqu'ils résonnent uniquement dans le court terme.

Cette situation est peut-être la conséquence des nombreux bouleversements survenus sur le plan politique, économique, social et institutionnel et qui engendrent beaucoup d'incertitudes par rapport au futur, ce qui amène ces responsables à être toujours craintifs et pas prêts à s'engager dans des activités qualité qui portent sur le long terme.

³⁶ Voir le site de l'OMC : <http://www.wto.org>; article intitulé : comprendre l'OMC consulté le 08/10/2019 à 19H.

La décision stratégique de l'ouverture de l'économie doit être appliquée de manière organisée afin qu'elle permette à nos entreprises de s'adapter progressivement à de nouvelles règles et à de nouveaux comportements vis-à-vis des consommateurs en vue de faire face à la concurrence étrangère dans des conditions idéales.

L'option pour l'économie de marché n'est pas seulement l'expression d'une volonté politique mais une exigence humaine qui implique l'adhésion pleine et entière aux règles universelles de la compétition économique dont les plus importants supports ne sont, entre autres, que l'innovation et la qualité.

Section (02) : Analyse des dispositifs relatifs à l'encadrement de la qualité en Algérie

L'analyse passe par les dispositifs réglementaires et le organisationnel³⁷.

2.1/ Dispositifs réglementaire

Jusqu'à 1989, l'encadrement du domaine de la qualité était régit, essentiellement, par certaines dispositions du code pénal. Depuis, ce vide juridique a été progressivement comblé grâce à :

- La promulgation de la loi n°89-02 du 07février 1989 relative aux règles de la protection du consommateur³⁸.
- L'adoption de textes horizontaux (décrets exécutifs) pris en application différentes dispositions de la loi précitée.
- L'élaboration des textes verticaux à caractère spécifique concernant la qualité et les normes des biens de consommation alimentaire et industrielle mises sur le marché.

La loi protectrice a instauré des principes clairs qui, appliqués correctement, permettraient une défense concrète du consommateur à travers les plans suivants :

- Au plan de la responsabilité, le professionnel ne doit mettre à la consommation que les produits répondant aux normes homologuées et aux spécifications légales et réglementaires présentant une garantie contre tous risque susceptible de porter atteinte au consommateur.

³⁷ L. BAHMED, M. DJEBABRA et A. ABIBSI, «Dispositif réglementaire et organisationnel relatif à l'encadrement de la qualité en Algérie», in le courrier du savoir, N°06, Juin 2005, P.105.

³⁸ Loi 89/02, Journal officiel, n°06,07/02/1989.

- Une obligation d'autocontrôle pèse sur le professionnel. Ce dernier doit procéder aux vérifications nécessaires pour s'assurer de la conformité du bien mis à la consommation.
- L'information du consommateur est assurée grâce à la mise en place d'un système d'étiquetage suffisant pour mettre une utilisation adéquate du produit.

Dans ce contexte et à travers ses différentes dispositions, la loi du 07 Février 1989³⁹ définit les conditions générales d'intervention et d'encadrement de la qualité. En application de cette loi, plusieurs exécutifs ont été promulgués et touchent différents aspects liés au domaine de la qualité, hygiène, étiquetage, information du consommateur, garantie, matériaux de contrat, additifs, contrôle, de la qualité et de la conformité.

2.2/ Dispositifs organisationnels

L'organisation mise en place en vue de l'encadrement du domaine de la qualité a porté sur deux niveaux qui correspondent à l'installation de structures administratives (administration centrales, services extérieures et espaces intermédiaires) et à la création d'organes de contribuer à la promotion de la qualité.

2.2.1/ Organisation des services publics chargés du contrôle de la qualité

L'encadrement du domaine de la qualité sous ses différents aspects est assuré par des structures administratives organisées à trois niveaux (central, régional et wilaya) et par un espace intermédiaire qu'est le centre Algérien de contrôle de qualité et de l'emballage (CACQE), instrument technique devant servir à la promotion et au contrôle de la qualité.

2.2.2 / Les organes de support et de développement du cadre associatif

Parmi les organes de support, nous pouvons citer le conseil d'orientation Scientifique et Technique qui est l'organe consultatif placé auprès du centre Algérien de contrôle de la qualité et de l'emballage et l'Association Nationale pour la promotion de la qualité (APROQ). Cette dernière a été fondée et regroupée au sein des représentants des administrations, des opérateurs économiques et des instituts de formation.

³⁹ Loi 89/02, Journal officiel, n°06,07/02/1989.

2.2.3/ Dispositifs de contrôle de la qualité

La création en 1985 de la Direction de la qualité et la mise en place du CAQCE ont permis de donner un nouveau souffle aux actions de contrôle de la qualité. Mais l'ensemble des textes à caractère législatif et réglementaire publié jusque-là constitue une instrumentation incomplète pour assurer, dans des conditions optimales, le contrôle de la qualité à la production, à l'importation et à la distribution de produits. Il est établies que dans la majorité des cas, les insuffisances relevées en matière de qualité des produits mis sur le marché prennent naissance au stade de la production et sont en raison, souvent de l'absence de maîtrise du processus technologique. C'est-à-dire que toute l'attention doit être accordée au contrôle en amont du processus.

2.3/ Mise en place d'un réseau national d'analyse

Le recours à des moyens techniques adéquats et spécialisés s'avère de plus en plus indispensables pour la réalisation d'analyses de laboratoires rigoureuses. A ce titre, la politique menée vise à rentabiliser les potentialités techniques déjà existantes et à planifier les créations futures de laboratoires. En effet, du recensement mené par les services du CACQE, il en ressort la présence sur le territoire national d'un nombre assez important de laboratoires, relevant des secteurs de l'économie, de la santé, de l'industrie, des APC (bureaux d'hygiène communaux) et d'opérateurs économiques publiques ou privés. Ces laboratoires dont les capacités sont sous utilisées pour différentes raisons, interviennent dans le cadre de l'autocontrôle et /ou du contrôle pour compte de tiers (présentations de services). Par ailleurs, ces établissements ne sont pas spécialisés et réalisent différents types d'analyses⁴⁰.

Sur la base de ce constat et à l'effet de contribuer à la concrétisation des objectifs assignés à la politique nationale en matière de qualité, il a été jugé indispensable d'organiser le fonctionnement et le développement de ces structures d'appui grâce à la mise en place d'un réseau nationale d'analyses.

C'est ainsi que le décret N°97-192 du 01 juin 1991⁴¹, relatif aux laboratoires d'analyse de la qualité, a été pour organiser les conditions et les modalités d'ouverture et d'agrément de ces moyens d'analyses ainsi que leur classification :

⁴⁰KADRI Ania, HIMEUR ANIA, ASNA AHMED, « Le management de la qualité dans les entreprises algériennes », mémoire en économie de gestion d'entreprise, Tizi-Ouzou, université de Mouloud Mammeri, 2009.P.34.

⁴¹ Loi 97/192, J.O, n°26, 01/06/1991.

- Catégorie 1 : composée de laboratoires intervenant, principalement, au titre du contrôle interne au niveau des entreprises de production et accessoirement en titre de prestation tiers.
- Catégorie 2 : comprenant les laboratoires exclusivement des prestations pour tiers.
- Catégorie 3 : concernant les laboratoires agréés dans le cadre de la répression des fraudes.

2.4/ L'impact du dispositif législatif et réglementaire sur la fonction « qualité »

La mise en place, à partir des années 90, du dispositif régissant la politique nationale en matière de management de la qualité et de la sécurité du produit à travers, entre autres, l'instauration d'un système obligatoire d'autocontrôle au niveau des opérateurs économiques, a eu pour principal impact d'inciter à l'instauration d'un contrôle interne au sein de nos entreprises.

La promulgation de la loi n° 89-02 du 07 Février 1989 a jeté les bases d'une démarche qualité clairement définie en imposant, de par ses dispositions, un système d'autoévaluation aidant à s'assurer du respect des spécifications du produit »⁴².

- ❖ Ce contexte réglementaire a contribué à la sensibilisation des chefs d'entreprises sur l'importance capitale de la fonction " qualité ", et à leur engagement dans une nouvelle perception de la notion qualité qui ne devra pas être considérée comme une simple composante des produits ou des services, mais comme un facteur crucial de réussite et de pérennité pour l'organisme.
- ❖ L'autre impact induit par ce dispositif consiste en une plus grande protection du consommateur local grâce au renforcement de ses droits, et ce, dans un nouvel environnement caractérisé par la fin du monopole étatique et par une plus grande liberté d'action pour les entreprises.
- ❖ La prise en compte du management par les entreprises, de la place réelle de la fonction qualité est synonyme d'une application plus efficace des textes réglementaires et législatifs permettant, dans un premier temps, le respect par l'organisme du niveau de qualité exigée dite « réglementaire », et dans un deuxième temps, la conception et la réalisation d'une qualité dite « active » issue des recherches de l'entreprise par le biais de l'introduction des nouvelles technologies et des principes de management de la qualité.

⁴² Loi 89/02, Journal officiel, n°06, 07/02/1989.

L'accession de l'Algérie à l'OMC ainsi que la signature de l'Accord d'Association avec l'Union Européenne obligent l'entreprise algérienne, aussi bien publique que privée, à être plus adaptée aux contraintes du marché mondial. Cette adaptation pourrait être facilitée s'il y avait un respect rigoureux de l'ensemble du dispositif juridique qui, à travers ses principaux textes régissant le domaine de la qualité, introduirait clairement une nouvelle approche de la qualité au niveau de tous les opérateurs économiques nationaux.

Section (03) : Stratégie de l'Etat en matière de la qualité

Adopter un système de management de qualité au sein de son entreprise fait partie du devoir de chaque responsable conscient et désirant la réussite de celle-ci et notamment les dirigeants algériens. Ainsi le management de la qualité ne revêt pas seulement de la responsabilité des chefs d'entreprises, mais également celui de l'Etat qui a son rôle à jouer en veillant à ce que ces dernières excellent en matière de qualité.

3.1.1/ La normalisation et la certification dans le domaine de la qualité :

Dans un monde où le client est devenu roi, la qualité est devenue à son tour une exigence. Pour cela il existe des normes qu'il est recommandé de respecter et être certifier afin de fidéliser ces clients.

3.1.1/ La normalisation en Algérie :

Malgré l'existence de L'INAPI (Institut Algérien de la Normalisation et de Propriété Industrielle) depuis 1973, l'activité de normalisation en Algérie accuse un retard à cause de⁴³ :

- L'absence de la concurrence entre les produits ;
- Le faible intérêt accordé à la fonction qualité par les gestionnaires ;
- La faiblesse du contrôle au niveau de la production.

A partir de 1989, l'année qui a coïncidé avec la suppression du monopole de l'Etat sur le commerce, nous avons assisté à la relance de l'activité de normalisation. Cette relance apparaissait dans l'adoption d'un certain nombre de lois et de décrets, qui ont pour objet la création des normes algériennes de la qualité, l'organisation de l'activité de normalisation, création des organismes chargés de la normalisation, etc. Les principales premières lois sur la normalisation sont les suivant :

⁴³ L. BAHME. M. DJEBABRA et A. ABIBSI, «Dispositif règlementaire et organisationnel relatif à l'encadrement de la qualité en Algérie», in le courrier du savoir, N°06, Juin 2005, P.104.

- ✓ La loi n° 89-02 du 07 février 1989⁴⁴ relative aux règles générales de la protection du consommateur ;
- ✓ La loi n° 89-23 du 19 décembre 1989⁴⁵ relative à la normalisation ;
- ✓ La loi n° 90-18 du 31 juillet 1990⁴⁶ relative au système national légal de métrologie.

L'article trois(03) de la loi n° 89-23- reconnaissait l'importance de l'activité de normalisation et stipule : « *la normalisation constitue un outil de rigueur indispensable et un instrument de travail idéal dans le processus d'organisation et de développement de l'économie nationale* ».

A travers toujours cette loi, il est conféré à la normalisation les objectifs suivants :

- ❖ La protection du consommateur et de l'intérêt collectif ;
- ❖ L'amélioration de la qualité des biens et services ;
- ❖ L'augmentation de la productivité de travail.

L'élaboration des normes algériennes de la qualité commence d'abord par l'élaboration d'un projet de programme de normalisation par l'organisme chargé de la normalisation (IANOR), sur la base du plan de développement national, en tenant compte des besoins particuliers exprimés par les administrations, les opérateurs nationaux et les propositions des comités techniques. Ce projet est soumis, ensuite, au comité d'orientation et de coordination des travaux de normalisation ; après son examen et son approbation par ce comité, le programme est notifié, enfin, par l'organisme chargé de la normalisation aux différents comités techniques, qui sont chargés de sa mise en œuvre.

3.2.1/ La certification aux normes algériennes de la qualité

La certification en Algérie ne date pas de très longtemps, puisque le premier certificat conforme aux exigences de la norme ISO 9002 version 1994 a été délivré en Juillet 1998 à l'entreprise nationale des Industries Electroménagères ENIEM (TIZI-OUZOU).

La certification aux normes algériennes de la qualité se fait par une inspection, menée par un organisme mandaté sur le système de production d'une entreprise pour vérifier si, il est conforme aux normes objets de certification.

⁴⁴ Loi 89/02, Journal. Officiel, n°06,07/02/1989.

⁴⁵ Loi 89/23, Journal. Officiel, n°,19/12/1989.

⁴⁶ Loi 90/18, Journal Officiel, n°21,31/07/1990.

L'inspection peut s'effectuer sur l'ensemble du système ou sur des éléments particuliers de ces ensembles. La conformité aux normes est sanctionnée par l'opposition de la marque nationale (TEDJ) qui est une marque de conformité aux exigences nationales et /ou d'un certificat de conformité.

La marque de conformité aux normes algériennes est constituée d'un monogramme constitué des lettres arabes TAQYS (normalisation) et pour JAZAIRI (algérienne).

Malgré tous les efforts déployés par l'Etat, la certification en Algérie n'est toujours pas au niveau où elle devrait être. Ceci est le principal constat qui ressort des deuxièmes Assises Nationales de la qualité, tenue le 26 septembre 2004 à Alger, organisées conjointement par l'association pour la promotion de l'Eco- efficacité et de la qualité en entreprise et le ministre de l'industrie et du commerce.

3.2/ La qualité dans le programme de la mise à niveau des entreprises

Le programme de la mise à niveau des entreprises algériennes était initié dans le but d'aider les entreprises industrielles, publiques ou privées, à faire face aux aspects découlant de l'ouverture économique de l'Algérie. Ce programme s'inscrit dans une stratégie globale de la promotion de la compétitivité industrielle qui vise une amélioration des performances des entreprises et une mise à niveau de leur environnement immédiat⁴⁷.

Il s'agit d'instaurer, pendant la période de transition vers l'économie de marché, des mesures d'accompagnement et d'aides appropriées à tous les entreprises viables et acceptant de faire des efforts d'adaptation indispensables pour atteindre le niveau de compétitivité requis au plan international.

Le financement de ce programme est assuré par le compte d'affectation spéciale n°302-102 intitulé « Fonds de promotion de la compétitivité industrielle ». Ce fonds est doté d'une enveloppe financière destinée à la relance économique et afin d'aider les entreprises nationales à se faire certifier selon les normes internationales de qualité.

3.3/ La création de l'institut Algérien de normalisation (IANOR)

⁴⁷ Rapport du ministre de l'industrie sur le bilan de la mise à niveau des entreprises, année 2004. P.43.

L'institut Algérien de normalisation a été créé par le décret exécutif n°98-68 du 21 Février 1998⁴⁸ dans le cadre de la restructuration de l'Institut National de la propriété Industrielle (INAPI). Bien qu'il soit un établissement public à caractère industrielle et commercial doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, L'IANOR exerce un fait des prérogatives de l'ETAT en matière de normalisation.

Comme stipulé dans le décret sus cite, L'IANOR est chargé dans le cadre d'une mission de service publique, de mettre en œuvre la politique nationale de normalisation. En vertu de ces statuts de la législation, cette institue est chargé :

- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes au niveau nationale et internationale ;
- La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui sont créées à cet effet ;
- L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur ;
- La promotion des travaux, des recherches, des essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installation d'essai nécessaire à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application ;
- La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation ;
- L'application des conventions et des accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie prenante.

L'IANOR est chargé également de participer aux travaux des organisations régionales et internationales de normalisation et d'y représenter l'Algérie. Il est membre de l'organisation internationale Arabe de Développement Industrielle et des Mines (AIDMO) et de l'organisation internationale de Normalisation (ISO).

L'institut compte actuellement cinquante-sept(57) comités techniques par le biais desquels toutes les parties intéressées peuvent participer aux Tavaux de normalisation.

En réponse au besoin croissant d'informations sur les questions de normalisation, L'IANOR a développé pour ses différents clients, dont essentiellement les entreprises, une

⁴⁸ Loi 98/68, Journal Officiel, n°51,21/02/1998.

gamme de prestation qui vont de la diffusion des normes au conseil, à la certification et à la formation.

Il s'agit en fait d'intégrer de façon concrète la culture de la norme au sein de l'entreprise algérienne.

3.4/ Création du prix algérien de la qualité

Comme beaucoup d'entreprise dans le monde, l'Algérie a mis en place son propre prix qualité appuyé par la publication du décret n°02-05 du 06 janvier 2002⁴⁹. Ce dernier a pour objectif d'encourager et d'apprécier les entreprises certifiées selon les standards internationaux chaque année pour leurs progrès et résultats obtenus dans toutes les activités de l'entreprise en matière de qualité à travers un audit de leurs fonctions que ce soit managérial, leadership, la stratégie et objectif qualité, le management du personnel, des ressources et des processus, la satisfaction des clients et du personnel, l'intégration à la vie de la collectivité et des résultats de l'organisation⁵⁰.

Le lauréat de ce prix recevra une récompense symbolique de deux millions de Dinars Algériens, un trophée honorifique et un diplôme d'honneur.

Depuis son lancement en 2003, le prix algérien de la qualité a été décerné aux entreprises lauréates suivantes :

- 2003 : Groupe SAIDAL,
- 2004 : la Cimenterie de Ain Touta « SCIMAT »,
- 2005 : l'Entreprise BCR,
- 2006 : l'Entreprise Nationale des Sels « ENASEL »,
- 2007 : Algérienne de Réalisation d'Equipements et d'Infrastructures Métalliques « ALRIM »,
- 2008 : Société de Transport et de Manutention Exceptionnels des Equipements Industriels et Electriques « TRANSMEX »,
- 2009 : Entreprise Portuaire de Bejaia,
- 2010 : Entreprise Nationale des Peintures de Lakhdaria « ENAP »,
- 2011 : Groupe BENHAMADI « ANTAR TRADE »,
- 2012 : Société Nouvelle de la Céramique Sanitaire de Ghazaouet,

⁴⁹ Loi 02/05, Journal officiel n°02,06/01/2002.

⁵⁰ <http://www.mipi.dz/?Prix-Algerien-de-la-Qualite,1033>. Consulté le 19/10/2019 à 13H.

- 2013 : Société Nationale des Industries Electroménagères « ENIEM » Tizi-Ouzou,
- 2014 : Sarl KNAUF Plâtres,
- 2015 : Laboratoires VENUS - SAPECO et Entreprise INFRAIL,
- 2016 : le prix n'a pas été attribué,
- 2017 : le prix n'a pas été attribué,
- 2018 : Cimenterie de Ain El Kébira « Sétif ».

Au terme de cette section que nous avons développée sur le management de la qualité en Algérie, nous avons constaté la volonté de l'Etat de se désengager de la sphère de la gestion des entreprises étatiques à qui elle a relégué toute l'autonomie et la liberté dans le fonctionnement et la prise de décision après qu'elle a échoué dans l'ensemble des tentatives de réformes qu'elle a mené.

Conclusion

L'ouverture économique vers le marché mondial impose aux entreprises de changer de comportement, car pour parvenir à survivre dans un tel environnement cela nécessite plus de performance afin de pouvoir être à la hauteur et concurrencer les plus grandes entreprises dans le monde. Cette ouverture est prise en compte sérieusement par les pouvoirs publics à travers la signature de l'accord d'association avec l'UE et la reprise des négociations avec l'OMC. Dans ce contexte l'Etat afin d'encourager et accompagné les entreprises algériennes dans ce changement a mis en place des mécanismes d'accompagnements visant l'amélioration de leur performance ainsi que leur compétitivité à travers : la création des normes algériennes de la qualité, les aides financières à la certification ISO et l'institution du prix algérien de la qualité. De ce fait, ces entreprises sont appelées, plus que jamais, à améliorer leur offre en termes de qualité, prix et délai et de se concentrer sur les besoins et attentes des clients afin de garantir leurs pérennités. A cet effet, la démarche qualité s'annonce comme une voie et une solution permettant à ces entreprises d'améliorer leur compétitivité à l'échelle nationale et mondiale.

Tout au long de ce chapitre nous avons essayé d'analyser l'exemple de l'Algérie en terme de qualité, de normalisation, de certification et d'intervention de l'Etat, mais pour plus de précision il serait beaucoup plus intéressant de mettre en pratique toutes les informations sur en cas empirique, pour cela le troisième chapitre portera sur une étude d'un cas pratique d'une entreprise algérienne qui concernera l'entreprise ENIEM.

Chapitre III:

**Le développement des compétences
dans une démarche management de
la qualité au niveau de l'ENIEM.**

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'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 incomptable. 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 dans le SMQ au sein de l'ENIEM, et enfin présenter les enjeux du développement des compétences dans une démarche globale qualité.

Section (01) : Présentation de l'organisme d'accueil l'ENIEM et le cadre méthodologique de la recherche.

Cette première section consiste en l'a présentation des caractéristiques générales de l'ENIEM et de son activité. Ce point portera sur les informations générales identifiant l'ENIEM à savoir son histoire, missions et objectifs ainsi que les différentes activités de cette entreprise. Ensuite, une brève présentation du cadre méthodologique de notre recherche.

1.1/ Présentation de l'ENIEM.

1.1.1/ Situation géographique :

L'entreprise ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager) se trouve au sein de la Zone industrielle AISSAT IDIR- OUED AISSI à 10km de TIZI OUZOU, elle s'étale une surface totale de 55 hectares, sa direction générale se trouve au chef-lieu de TIZI OUZOU.

1.1.2/ Historique :

ENIEM résulte d'un contrat produit en main établis dans le cadre du premier plan quadriennale, est signé le 21 Aout 1971 avec un groupe d'entreprise allemandes représentée par le chef du file DIAG (société allemande) pour une valeur de 400 million de dinars, les

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

travaux de génie civile ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires a eu lieu en juin 1977.

L'ENIEM issue de la restructuration de SONELEC en 1983, elle est donc une entreprise au statut de la société nationale.

En 1989, L'ENIEM est passé à l'autonomie, les premières réformes ont été engagées et dans ce cadre L'ENIEM fut 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'intérieure de l'unité des plans d'extension et de redéploiement de L'ENIEM se conjugue directement avec ses autres programmes relatifs à la formation et à l'amélioration de la gestion, de la maintenance de la qualité.

L'ENIEM a été chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers et disposait à sa création du :

- ✓ Complexe d'appareil ménager (CAM) de TIZI OIZOU entré en production en JUIN 1979.
- ✓ Unité lampes de Mohammedia(ULM) entré en production en FEVRIER 1979.

L'entreprise ENIEM est devenue une société par action au capital sociale de 40.000.000 DA 1989. Actuellement le capitale sociale s'élève à 10.279.800.000 DA, est détenus en totalité (100%) par la société de gestion de participation.

1.1.3/ Missions et objectifs

Le champ d'activité de l'entreprise ENIEM consiste en la conception, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction service après-vente des différentes branches de l'électroménager notamment :

- Les appareils de réfrigération et de congélation par l'unité froid ;
- Les appareils de cuisson par l'unité cuisson ;
- Les appareils de climatisation par l'unité de climatisation ;

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

Les principaux objectifs de l'ENIEM sont :

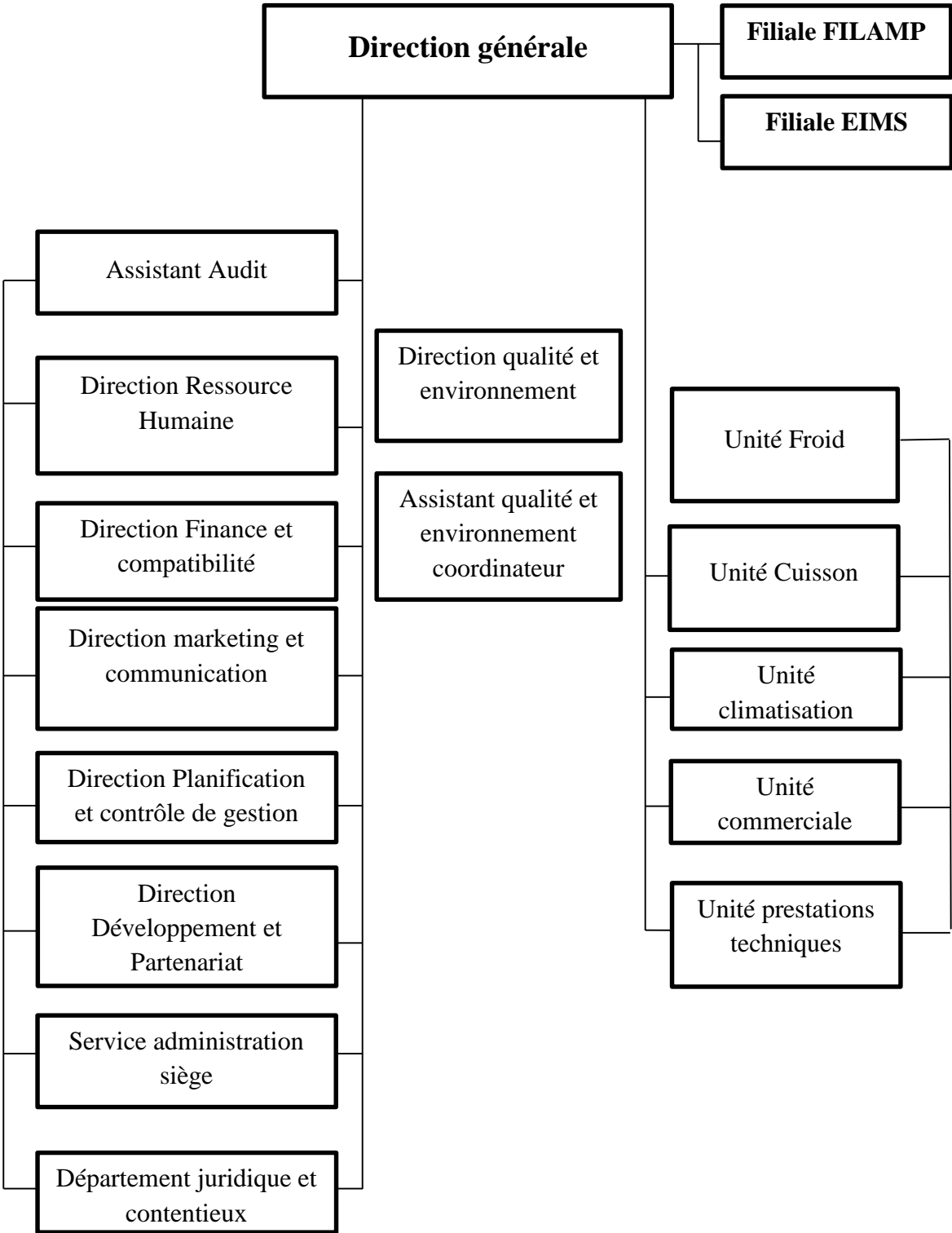
- ❖ L'amélioration de la qualité des produits ;
- ❖ maîtrise des coûts de La production ;
- ❖ L'augmentation des capacités d'études et de développement ;
- ❖ L'amélioration de la maintenance des installations ;
- ❖ La valorisation des ressources humaines ;
- ❖ L'augmentation des taux d'intégration (interne et externe) ;
- ❖ L'augmentation du volume de production ;
- ❖ Relance de la demande (interne et externe).

1.2/ Principales mission et activités de l'entreprise

Cet organigramme permet de retracer l'organisation générale de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager.

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

Figure N°4 : organigramme de l'ENIEM.



Source : Document interne de l'ENIEM ,2019

A travers l'organigramme présenté en figure N°4, nous allons présenter les différentes activités et missions de chaque composante constituant ENIEM.

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

1.2.1/ Directions générales

La direction générale est l'entité qui est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le président directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés des principales fonctions de l'entreprise.

1.2.1.1/ La direction qualité et environnement

Le responsable qualité et environnement conçoit, définit, négocie avec la direction générale, met en œuvre et suit la politique qualité et environnement de l'entreprise. Ses activités contribuent au développement de nouveaux marchés et représentent un enjeu important au niveau de la compétitivité de l'entreprise.

1.2.1.2/ La direction ressources humaines

Le Responsable des ressources humaines a pour mission de définir, valider, piloter et suivre la réalisation de la stratégie RH de l'entreprise. Il assure le lien entre la Direction Générale et le personnel en prenant en charge les relations sociales au sein de l'organisation.

1.2.2/ Unité froid

La mission globale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de froid domestique.

Les activités de l'unité sont :

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

1.2.3/ Unité cuisson

La mission globale de l'unité est de fabriquer ; assembler ; développer les produits de cuisson à gaz, électrique ou mixte et tous produits de technologies similaires.

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

Les activités de l'unité sont :

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surfaces (émailage, zingage, chromage)
- Assemblage.

1.2.4/ Unité climatisation

La mission globale de l'unité est de fabriquer ; assembler et développer les produits de climatisation, de lavage et de chauffage d'eau.

Les activités de l'unité sont

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

En plus de ces activités de réalisation, les unités de production (Froid, cuisson et climatisation), assurent en leurs respectifs les activités suivantes :

- Etudes/ méthodes de fabrication ;
- Achats ;
- Contrôle qualité ;
- Stockage (magasin et atelier) ;
- Maintenance ;
- Sécurité industrielle.

1.2.5/ Unité prestation technique

L'unité est chargée de fournir des prestations techniques et des services nécessaires aux unités de production.

Les activités de l'unité prestation techniques sont :

- Conception et réalisation des outils ;
- Réalisation (usinage) de diverses pièces de rechange ;
- Etalonnage/ vérification des instruments de mesure ;
- Impression ;

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

- Production d'énergie et des fluides ;
- Entretien des bâtiments ;
- Fabrication des palettes (Menuiserie) ;
- Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers la rivière ;
- Transport de marchandise ;
- Surveillance du site ;
- Prestation sociales.

1.2.6/ Unité commerciale

Cette unité est chargée de la commercialisation du produit et du service après-vente.

Les activités de l'unité sont :

- Marketing ;
- Vente ;
- Service après-vente ;
- Gestion des stocks des produits finis.

1.2.7/ Filiale EIMS (Entreprise industrielle et Matériels Sanitaires) Miliana

L'unité sanitaire de Miliana est acquise par l'entreprise ENIEM en l'an 2000. Elle n'entre pas dans le champ de certification de l'entreprise. Elle est devenue filiale à 100% ENIEM en 2006. La mission globale de l'unité est de produire et développer les produits sanitaires comme les baignoires, lavabos et éviers.

1.2.8/ Filiale Filamp

L'unité Lampes de Mohammedia (ULM) qui a démarré en Février 1979 pour fabriquer des lampes d'éclairage ainsi que des lampes de réfrigérateurs sont devenues filiale à 100% ENIEM le premier Janvier 1979. Cette filiale est dénommée « Filamp ».

1.3 / Le cadre méthodologique de la recherche

Dans ce volet de notre travail, nous allons présenter les méthodes que nous avons choisies pour la collecte des informations.

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

1.3.1/ Méthode et démarche adoptée

On a décidé de réaliser notre étude empirique en faisant appel à une démarche qualitative en utilisant comme outils à la fois le guide d'entretien et l'observation, un traitement purement qualitatif nous permet de faire le lien entre ce que nous avons abordé dans le cadre théorique, et ce que nous avons observé dans le cas pratique. En effet, nous trouvons plus pertinent de réaliser un entretien semi directif avec les différents responsables opérants au sein de l'ENIEM.

Le guide d'entretien utilisé (**Annexe N°01**) est composé de trois parties :

- Première partie : questions liées au management de la qualité ;
 - Deuxième partie : questions liées au développement des compétences ;
 - Troisième partie : questions liées aux enjeux du développement des compétences dans une démarche globale qualité pour le salarier et pour l'ENIEM.
-
- **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.

1.3.2/ 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.

1.3.3/ Les avantages et inconvénients d'une démarche qualitative

1.3.3.1/ Les avantages

La démarche qualitative permet de faire une étude plus détaillé du sujet en question, et d'avoir un contact direct avec les personnes concernés au sein d'une entreprise par exemple,

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

et ce via un guide d'entretien, qui permet à l'interviewé la spontanéité, la souplesse de l'échange et liberté d'expression et de réponse

1.3.3.2/ Les inconvénients

La méthode présente néanmoins l'inconvénient d'une faible réactivité. Il faut en général plusieurs jours d'analyse pour obtenir des résultats exploitables. Cette méthode réclame une préparation poussée de l'échange.

1.3.4/ Présentation et déroulement de l'entretien

Nous allons voir quel est l'objet du guide d'entretien et comment on a prélevé et construit nos informations.

- Objet du questionnaire est de savoir est ce que :
 - La mise en œuvre du SMQ est avant tout un outil de management qui permet l'amélioration de l'organisation et le bon fonctionnement de l'ENIEM.
 - le développement des compétences dans le SMQ au sein de l'ENEM.
 - Les enjeux du développement des compétences dans une démarche globale qualité à l'ENIEM.

Section (02) : Présentation et interprétation des résultats des entretiens sur le développement des compétences dans le SMQ au sein de l'ENIEM.

Dans cette section nous allons étudier au premier lieu la démarche globale de qualité au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, en deuxième lieu, l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus concernant les éléments du développement des compétences dans SMQ.

2.1/ La démarche qualité à l'ENIEM

La difficile conjoncture traversée par l'ENIEM durant les années 1990, notamment après les deux accords signés par l'Algérie avec le FMI (Fonds Monétaire International), a eu des conséquences importantes sur sa situation financière. La dévaluation du dinar, la libéralisation des prix, la baisse du pouvoir d'achat des citoyens ont fait que l'ENIEM se retrouvait avec des méventes importantes ce qui a créé des surstocks énormes. Face à cette

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

situation, les responsables de l'entreprise avaient procédé par des remises en question profondes touchant à toute l'entreprise dans le but de réduire ses coûts, de chasser ses rebuts, d'éliminer les défauts de fabrication et de répondre aux exigences des clients.

Dans cette perspective réformiste, l'ENIEM avait opté pour le management de la qualité comme voie royale, lui permettant la maîtrise de ses coûts et l'amélioration de la qualité de ses produits en vue d'une meilleure satisfaction des clients. Pour passer au concret, la direction de l'entreprise avait réalisé le premier diagnostic qualité en 1995, après avoir créé le comité qualité. Ce diagnostic lui avait permis le lancement officiel de la démarche d'assurance qualité en 1997, qui a été concrétisée par l'adoption d'une politique qualité élaborée par le comité qualité de l'entreprise. **(Voir Annexe N° 2)**

➤ La certification ISO 9002 version 1994

La première certification obtenue par l'ENIEM est l'ISO 9002/1994, qui reconnaît la capacité de l'entreprise à répondre aux normes internationales en matière « de production, d'installation, et de prestations associées ». Selon les responsables qualité, pour obtenir cette première certification, des efforts importants ont été fournis dans les directions suivantes :

- La révision, modification et rédaction des gammes de contrôle, des fiches d'instruction et des paramètres de fabrication qui ont une incidence sur la qualité des produits ;
- La révision et diffusion des plans définissant les produits ;
- La révision du système documentaire des Unités.

En plus, la direction de l'ENIEM s'était engagée dans un processus d'amélioration continue de la qualité par l'élimination totale des défauts, en s'appuyant sur la mobilisation, la motivation et la formation de son personnel. La concrétisation de ces actions a conduit les responsables à demander un audit externe, qui a été effectué par un expert de l'AFAQ (Association Française de l'Assurance Qualité) la réussite de ce premier audit a encouragé les dirigeants de l'ENIEM à solliciter, cette fois-ci, l'audit de certification ISO 9002, qui a eu lieu du 16 au 20 mai 1998. A la fin de cet audit, l'AFAQ a décidé d'accorder à l'ENIEM la certification ISO 9002 pour une durée de trois ans à compter du 1er juillet 1998.

➤ L'adaptation à l'ISO 9001 version 2000/2008

L'édition de la nouvelle famille ISO 9000 version 2000 a rendu l'ancienne caduque. En effet, les autorités de l'ISO ont donné un délai allant au 31 décembre 2003 à toutes les entreprises certifiées ISO pour s'adapter à cette nouvelle version. Comme toute entreprise certifiée, l'ENIEM s'était engagée dans une démarche d'adaptation à la norme ISO 9001

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

versions 2000 (la seule faisant objet de certification) à partir de 2002. Pour mener à bien cette opération, l'ENIEM a choisi l'institut canadien de management de la qualité (QMI), comme organisme accompagnateur, ce qui lui a permis d'obtenir la certification ISO 9001 version 2000 en janvier 2003 et de réaliser un audit de suivi avec succès en avril 2004. En 2008, l'ISO a publié une nouvelle version des normes de qualité pour lesquelles l'ENIEM s'est rapidement engagée à les mettre en place, car les autorités de l'ISO ne lui permettent pas de fonctionner avec l'ancienne version. L'ENIEM qui était déjà certifiée ISO 14001/2004 (norme environnementale) se trouve obligée d'aller à ISO 9001/2008, qui est plus compatible avec cette dernière. **(Voir Annexe N° 3)**

ISO 9001/2008 reconnaît la capacité de l'entreprise à répondre aux normes internationales en matière de management de qualité (MQ).

L'engagement de la direction dans le MQ se manifeste par la détermination de la politique qualité de l'entreprise, l'assurance des ressources nécessaires à la réalisation et à l'application des dispositions et procédures du système de management de la qualité. Nous pouvons lire sur la déclaration de la direction générale de mars 2012 les propos suivants : « la politique qualité basée sur l'amélioration continue des processus se manifeste par la volonté de la Direction Générale à⁵¹ :

- Comprendre les besoins présents et futurs de nos clients et y répondre efficacement en mettant à leur disposition des produits et services compétitifs,
- Développer la culture de l'entreprise et le professionnalisme de notre personnel,
- Améliorer en continue l'efficacité du système de management de la qualité. » Cette politique qualité est traduite en termes d'objectifs annuels, qui sont pour l'année 2012 :
 - Accroître la satisfaction des clients ;
 - Améliorer les compétences du personnel ;
 - Maintenir les coûts de non-qualité ;
 - Réduire les rebuts ;
 - Augmenter la valeur de la production ;
 - Améliorer le chiffre d'affaire.

Pour réaliser ces objectifs, la direction générale de l'ENIEM s'engage à :

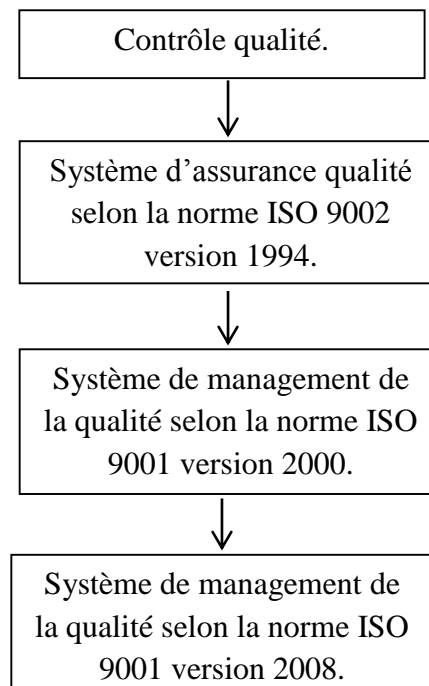
⁵¹ Document interne à l'ENIEM.

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

- Se conformer aux exigences légales et réglementaires en vigueur ;
- Appliquer et respecter les dispositions et procédures établies ;
- Fournir les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs.

Cette figure permet de récapituler les étapes clés de l'évolution de la notion de qualité au niveau de l'ENIEM.

Figure N° 5 : Evolution de la qualité à l'ENIEM.



Source : Document interne de l'ENIEM.

2.1.1/ La place de la qualité au sein l'ENIEM :

- ✓ ENIEM a donné beaucoup d'importance pour la qualité, à débiter du contrôle qualité pour arriver au management qualité,
- ✓ ENIEM veille à la maîtrise et l'amélioration de ses produits pour satisfaire sa clientèle ;
- ✓ La qualité à l'ENIEM est un challenge, essentiel et primordial ;
- ✓ La qualité est un moyen de mesure de l'efficacité managériale de l'entreprise ;
- ✓ La qualité est un outil de fidélisation de la clientèle et de satisfaction perpétuelle des exigences des consommateurs ;
- ✓ La transparence dans le processus de production envers les partenaires se garanti par la qualité ;
- ✓ La qualité est une clé à l'export ;

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

- ✓ La qualité permet l'amélioration des processus de l'ENIEM ;
- ✓ La qualité inscrit l'ENIEM dans une approche d'amélioration continue.

2.1.2/ Le processus de mise en place du SMQ à l'ENIEM :

ENIEM est certifiée ISO 9001 version 2000, la mise en place du système est faite une année avant avec la formation des pilotes de projets ; qui ont été faites en Europe : France chez AFAQ, et actuellement l'Algérie dispose de deux organismes certificateurs IANOR et INPED. Après la formation des pilotes ; ces derniers ont formé des groupes de travail pour identifier et documenter l'ensemble des processus de l'entreprise par activités. La documentation exigée par le système contient :

- Les procédures ;
- La politique qualité ;
- Les objectives qualités ;
- La revue de la direction ;
- Le manuel qualité ;
- Procédure d'audit interne.

Les pilotes du système ont organisé un audit interne de contrôle pour l'instauration de ce système, qui va permettre de comparer entre les résultats pour savoir est ce que les objectifs théoriques ont été réellement atteints. Son évaluation donne naissance à un audit blanc (externe) en vue de la certification. Et d'après les résultats de l'évaluation de ce dernier, et afin d'obtenir la certification, ENIEM s'est chargé de toutes les recommandations faites par les auditeurs.

Juste après avoir éliminé l'ensemble des insuffisances signalées par l'organisme, celle-ci a fait une demande officielle de certification de SMQ, qui a fini ensuite par être certifiée ISO 9001 version 2000 en 9 Janvier 2002.

2.1.3/ Nature et importance de la normalisation dans l'ENIEM

2.1.3.1/ La nature des normes de l'ENIEM

Les normes ont d'abord portées sur les produits et l'équipement industriel et continu de s'y intéresser de manière majoritaire.

Elles portent désormais également sur le management et l'organisation et plus récemment sur la qualité des services de toutes natures. Le succès mondial des normes ISO

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

9000 est suivi par celui des ISO 14000 pour le management environnemental que l'ENIEM a adopté. C'est pourquoi des thèmes comme le développement durable font actuellement l'objet d'importants travaux normatifs.

Les normes sont très majoritairement d'application volontaire. Mais reste qu'il existe celles qui sont rendues obligatoires soit dans un objectif de sécurité de santé, de lutte contre la fraude ou de protection de l'environnement, soit exceptionnellement au titre d'une réglementation communautaire. Dans le cas de l'ENIEM, la norme ISO 9001 qui porte sur le management de la qualité est adoptée volontairement et avec fierté pour répondre et assurer la demande de la clientèle et protéger la survie et la pérennité de l'entreprise.

2.1.3.2/ L'importance de la normalisation pour l'ENIEM

La normalisation permet à l'entreprise ce qui suit :

- ✓ Elle Permet de développer les marchés en harmonisant les règles et les pratiques, en réduisant les entraves techniques aux échanges ;
- ✓ Elle clarifie les transactions : aide à la définition des besoins, optimise les relations fournisseurs clients, fournit un référentiel pour la revalorisation des produits ;
- ✓ Elle facilite la rationalisation de la production : pour mettre à profit les années d'expérience à obtenir des produits conformes, compatible et interchangeable et mieux gérer les approvisionnements et les stocks ;
- ✓ Elle sécurise l'entreprise : la norme contribue à sécuriser l'entreprise vis-à-vis de sa responsabilité générale sur les produits mis sur le marché ;
- ✓ Elle aide au choix stratégique : la norme est un outil simplificateur qui permet à l'entreprise de resserrer le nombre de type de produit existants et d'augmenter les volumes de production sur des séries plus longues pour faire des économies d'échelles ;
- ✓ Elle favorise la protection des consommateurs. et permet d'appliquer les méthodes reconnues pour obtenir un niveau optimal de qualité, de fiabilité et de sécurité ;
- ✓ Elle aide à l'application de la réglementation puisque certains domaines font l'objet de réglementation qui s'appuie sur les normes ;
- ✓ Elle permet de mieux définir les enjeux de l'entreprise en matière d'exploitation ;
- ✓ Elle constituera un atout majeur en matière de pénétration de produits fabriqués par l'ENIEM sur un marché extérieur.

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

2.2 / Analyse des ressources et compétences au sein de l'ENIEM

A travers ce deuxième point, on va tenter d'interpréter les résultats de nos entretiens élaborés à la fois avec le responsable de la direction qualité et environnement, ainsi qu'avec le responsable de la direction ressource humaine de l'ENIEM, concernant l'état des ressources et compétences des hommes au travail.

2.2.1/ Etat des ressources humaines de l'ENIEM

Pour évaluer l'état des ressources humaines de l'ENIEM, il faut passer par l'évaluation de l'effectif de cette dernière.

L'évaluation du potentiel humain de l'entreprise comporte l'étude quantitative de l'effectif global et de la structure. Cette étude lui permet :

- De consolider les besoins de l'entreprise en terme d'effectif et de ces besoins actuels et futures ;
- De vérifier les équilibres structurels en termes de pyramide des âges, d'ancienneté, niveau de qualification, et de fonction ou d'emploi ;
- D'évaluer le degré de flexibilité de l'entreprise par rapport aux activités.

Le tableau qui suit montre la répartition de l'effectif de l'entreprise ENIEM selon les différentes catégories socio-professionnelle sur trois années 2017, 2018, 2019.

Tableau N°3: Répartition de l'effectif de L'ENIEM selon les catégories socio-professionnelles de 2017 à 2019.

| Unités | Cadres | | | Maitrise | | | Exécution | | |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2017 | 2018 | 2019 | 2017 | 2018 | 2019 |
| U.F | 97 | 81 | 117 | 313 | 214 | 244 | 715 | 598 | 850 |
| U.COM | 20 | 17 | 20 | 25 | 28 | 24 | 35 | 58 | 63 |
| U.CLIM | 53 | 20 | 51 | 61 | 60 | 51 | 99 | 86 | 87 |
| U.P.T | 67 | 20 | 56 | 154 | 135 | 125 | 264 | 244 | 237 |
| U.C | 49 | 55 | 50 | 94 | 67 | 80 | 210 | 212 | 177 |
| D.G | 34 | 56 | 34 | 14 | 14 | 13 | 09 | 09 | 06 |
| TOTAL | 320 | 325 | 328 | 661 | 545 | 537 | 1332 | 1207 | 1120 |

Source : Direction des Ressources Humaines de l'ENIEM, 20

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

A travers ce tableau, on réalise que le nombre d'effectif est plus concentré dans la catégorie de d'exécutions et cela suite à l'activité principale d'ENIEM qui est la production.

D'après les responsables et à travers ce tableau on peut déduire que l'ENIEM dispose d'un nombre assez important d'effectif à tous les niveaux, que ce soit les cadres ou responsables de l'ENIEM chargés de l'orientation des fonctions de cette dernière, ou la catégorie de maîtrise chargé du développement et d'amélioration des produits et enfin la catégorie d'exécutants qui sont présent avec un taux élevé chargés de la conception et la réalisation du produit.

A partir de ces données ; on peut conclure que l'ENIEM dispose d'un nombre de personnel d'une très grande valeur, qu'elle se charge de prendre en considération de plus en plus, à travers des formations à tous les niveaux, afin d'améliorer et développer les compétences de ces employés et renforcer la flexibilité et l'adaptation de ces derniers face à ces nouvelles données économiques. Ce qui explique l'intérêt et le budget très important consacré à la formation, étant donné que l'homme est la première ressource d'une entreprise et qu'on a très souvent tendance à présenter la performance et la réussite de l'entreprise par son chiffre d'affaire alors qu'on oublie que son premier capitale est bien l'homme qui est à l'origine des idées, le produit, l'innovation, le service, l'expertise des techniciens, la compétence du personnel dans la production quotidienne, les capacités de recherche et d'innovation.

A cet effet, la direction de l'ENIEM organise des stages de perfectionnement à l'étranger pour son personnel afin d'acquérir des connaissances qui lui permet de développer de nouveaux produits, de maîtriser les nouvelles technologies, introduire les nouvelles techniques du management pour la gestion des unités...etc.

Face à un environnement changeant, évolutif, concurrentiel et incertain, et devant la nécessité d'adaptation stratégique et organisationnelle, les efforts de l'ENIEM pour développer des compétences et l'adaptation de leurs ressources humaines sont significatifs et ce par la culture de la formation de ses employés.

2.2.2/ Processus d'identification des compétences au sein de l'ENEM :

Mettre en place un processus d'identification des compétences est très utile pour l'entreprise, car il permet d'identifier les compétences maîtrisées par les salariés, pour ensuite déterminer les compétences souhaitées, dont l'entreprise aura besoin notamment pour assurer l'adaptation et la flexibilité des employés dans un environnement en perpétuel changement.

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

Le processus d'identification des compétences au niveau de l'ENIEM comporte trois grandes étapes à savoir :

➤ **Etape 01** : Identification des compétences disponibles :

Il s'agit ici de déterminer les compétences disponibles au sein de l'ENIEM, à partir d'une évaluation des compétences des salariés. Tout en sachant qu'à son niveau le recueil des compétences acquises se réalise à partir de l'utilisation de la fiche de carrière des employés.

➤ **Etape 02** : Identification des compétences requises :

Il s'agit d'établir la liste des compétences requises de répondre aux exigences présentées ou anticipées au sein de l'ENIEM, cette étape se limite à l'élaboration de la fiche du poste.

La phase d'identification des compétences requises est essentielle, car elle permet à l'entreprise de s'assurer qu'elle disposera des compétences nécessaires dans le futur proche, pour rester compétitive et performante sur le marché.

➤ **Etape 03** : Evaluation des écarts :

Il s'agit d'examiner dans quelle mesure les compétences disponibles sont en adéquation avec les compétences requises.

Dans cette troisième étape, le résultat va déterminer le type d'action que va entreprendre l'ENIEM. Si c'est un écart négatif cela veut dire que le salarié n'a pas les compétences exigées par le poste, dans ce cas une formation est obligatoire (**ANNEXE N°4°**). En revanche si l'écart est plutôt positif cela veut dire que les compétences des salariés dépassent celles exigées par le poste, et dans ce cas on peut dire que l'ENIEM dispose des compétences requise qu'elle pourra utiliser dans l'avenir, ou pour lesquelles elle va faire une promotion dans l'immédiat.

2.2.3/ Etat des compétences de l'ENIEM

Les compétences des gestionnaires au sein de l'ENIEM jouent un rôle très important dans l'élaboration de la stratégie de développement des nouveaux produits. Occupant des postes différents, ces derniers sont à l'origine de la gestion et l'orientation stratégique à moyen et à long terme.

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

ENIEM fait preuve d'un immense intérêt pour le développement des compétences de ces employés, qui consiste à permettre à ceux-ci de vivre des expériences d'apprentissages qui ont pour but d'améliorer leur rendement en modifiant leurs connaissances, leurs habilités et leurs attitudes afin de veiller à leurs mise à jour et les renouvelés sans cesse. Celle-ci doit toujours s'assurer qu'elle dispose des compétences nécessaires pour faire face à la concurrence, qui peuvent être développées soit par voie interne à travers la formation ou bien recourir au marché du travail ou à des organismes spécialisés qui constitue la voie externe.

Ce qui peut différencier une entreprise performante d'une autre non performante, c'est avant tout les hommes, considérés comme la première ressource et la base de toute la richesse d'une entreprise. Dans ce cas, le personnel de l'ENIEM veille à démontrer ces capacités et à doubler d'efforts afin d'améliorer la qualité des produits et services fournis par cette entreprise, et garantir ainsi sa pérennité.

Tout comme les autres organisations performantes, l'ENIEM a pris conscience que l'homme est la clé de la réussite qui peut mener à bien l'entreprise qui sont une source d'innovation, créativité et d'amélioration continue et ceci passe d'abord par la valorisation du capital humain et le développement continue des aptitudes et des compétences.

On peut dire donc que la place que détient le facteur humain au sein de l'ENIEM est très importante, étant donné que ce dernier est le détenteur du savoir, savoir-faire et savoir être constituent un vecteur d'avantage concurrentiel, ce qui fait de lui une arme stratégique qui permet à la fois de concurrencer les entreprises les plus puissantes mais aussi de pérenniser dans un environnement changeant et instable.

A cet effet, on peut distinguer au sein de l'ENIEM trois types de compétences à savoir :

❖ La compétence individuelle

ENIEM veille au développement des compétences individuelles de ses salariés à travers la pratique des formations adéquates, afin de combler les écarts et de réduire les insuffisances en terme des compétences des salariés, et de rendre le personnel plus performants.

La compétence individuelle est à la base de la création de la performance collective et la création de la performance de l'entreprise.

❖ La compétence collective

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

L'un des objectifs de l'ENIEM est d'accroître sa productivité et sa performance, pour ce faire, il devient de plus en plus nécessaire de créer des synergies ou des interactions entre individus ou unités. Cette dernière demande à ces salariés de coopérer avec d'autres. Seul, un acteur est insuffisant pour mener à bien un projet ou une stratégie.

L'entreprise vit dans un environnement en perpétuel mouvement et doit s'adapter. Elle doit être proactive afin d'avoir un avantage concurrentiel. Pour innover, l'ENIEM dispose d'une variété de talents qui permettent la créativité. La coopération entre les salariés, leurs compétences et leurs connaissances est importante, car pour être pérenne, elle ne doit pas seulement avoir diverses ressources mais surtout être capable de les combiner. Un concurrent peut reproduire des ressources mais ne peut pas imiter la combinaison de celles-ci. La valeur de l'organisation qui en fera une organisation unique, non imitable par la concurrence, n'est pas le cumul des compétences individuelles mais la combinaison de ces compétences.

❖ Les compétences organisationnelles

La compétence organisationnelle correspond à ce que l'ENIEM sait faire par rapport à ce qu'elle possède ; parmi lesquelles se trouvent les compétences stratégiques qui permettent à celle-ci de se différencier de ses concurrents.

2.3/ Développement des compétences dans le cadre du SMQ au sein de l'ENIEM

Le SMQ est un dispositif essentiel et puissant de la compétitivité et de l'efficacité de l'ENIEM. Les collaborateurs et managers des services RH doivent maîtriser les principales activités rattachées à leur fonction et être en phase avec les enjeux actuels de l'entreprise, à un contexte instable et incertain.

Cette maîtrise passe par l'acquisition des fondamentaux de la fonction RH, par une bonne connaissance du cadre juridique, des différentes activités de la GRH et leur insertion, par une identification du rôle de la fonction RH à la performance de l'entreprise.

Parmi Les activités fondamentales de la GRH on trouve la formation qui est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et les savoir-faire (capacité et aptitude) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle.

L'ISO (L'Organisation internationale de normalisation) a consacré une norme à la formation, l'ISO 10015 parue en 1999, intitulée Management de la qualité- Lignes directrices pour la formation. Cette même norme définit la formation comme étant un : « processus

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

visant à fournir et de développer les connaissances, les compétences et les comportements pour répondre aux exigences ».

La mise en valeur des employés est un processus très important pour le bon fonctionnement d'une entreprise, car une entreprise reste un groupe d'êtres humains avant tout. Comme ceux-ci sont les moteurs de la société, il faut qu'ils se sentent à l'aise et utiles, de sorte qu'ils se considèrent comme une part de l'entreprise, et pas uniquement comme un travailleur.

D'après les entretiens semi directifs réalisés avec le responsable de la direction qualité et environnement au sein de l'ENIEM nous avons retenu que celle-ci fait appel à la formation et l'apprentissage pour développer les compétences des salariés.

2.3.1/ La formation comme vecteur de développement des compétences au sein de l'ENIEM

La formation continue au sein de l'ENIEM est avant tout une mise à niveau des connaissances et compétences des travailleurs, elle est considérée comme une composante principale de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

La formation des salariés à l'ENIEM a pour principale objectif de :

- Développer les compétences du personnel et d'augmenter la productivité tout en maintenant à jour les connaissances nécessaires pour faire leur travail ;
- Favoriser le développement de la carrière du personnel ;
- La formation permet à l'employeur ou à l'employé de faire connaître son travail à d'autres travailleurs et travailleuses
- Dans tous les cas, la formation rend le travail plus stimulant et sécuritaire et ouvre de nouveaux horizons ;
- La formation favorise un climat de travail positif ;
- Une main-d'œuvre dont les connaissances sont à jour est plus compétitive et plus portée à innover ;
- La formation favorise la fidélisation de l'équipe en augmentant son sentiment d'appartenance à l'organisation, sa satisfaction et, en définitive, sa motivation ;

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

- La formation augmente l'efficacité au travail en contribuant, par exemple, à améliorer le service à la clientèle ou à diminuer la durée du temps d'arrêt de la machinerie.

A partir de là, on constate que la formation continue pour l'ENIEM est d'une importance capitale, elle est vraiment prise en considération, sachant qu'un budget lui est consacré annuellement et ce budget dépasse assez souvent les 1 % du chiffre d'affaire imposé par la loi. Comme Elle est régie par le règlement intérieur ; qui stipule que tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales professionnelles, ou technologiques, sans pour autant prétendre à une promotion automatique à l'issue de la formation.

Il s'agit de déterminer en premier lieu les besoins en formation pour élaborer ensuite un plan de formation, celle-ci peut s'effectuer soit en interne au sein même de l'entreprise sans pour autant recourir à un organisme externe, soit par une formation externe.

Juste après leurs retours, une évaluation à chaud (**ANNEXE N°5**) des formés est mise en œuvre, pour connaître leurs avis sur la pertinence et la qualité de la formation dont ils ont fait objet. Ce type d'évaluation se fait à l'issue de la formation afin d'assurer l'efficacité pédagogique du stage et de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leur situation de travail, un certain nombre de procédures peuvent être retenus pour effectuer cette évaluation : le questionnaire (**ANNEXE N°6**) et la synthèse qui résume le résultat obtenue concernant la qualité de la formation. Ensuite, il est demandé aux formés de mettre en œuvre leurs nouvelles capacités, connaissances, compétences dans leurs postes de travail respectifs et ce pour pallier aux manques, et aux insuffisances et pour faire face aux difficultés, et exigences.

Après quelques mois, survient l'évaluation à froid, qui est réalisée par les responsables de ces formés, puis communiquer aux chargés de formation. Ce type d'évaluation se fait après une période d'activité au poste de travail :

- Un mois pour les postes d'exécution ;
- Deux mois pour les postes de maîtrise ;
- Trois mois pour les postes de cadre.

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

Alors l'évaluation à froid, se fait dans le milieu de travail par épreuve pratique afin de découvrir s'ils appliquent les connaissances acquises pendant la formation.

Après diagnostic de la situation, et si un écart en compétences demeure toujours le même pour certains formés, l'entreprise procède aux actions correctives suivantes :

- Reconduire les organismes qui offrent des formations de qualité. Les autres organismes dont les formations proposées étaient incomplètes sont annulés pour d'autres actions de formation à venir.
- Offrir d'autres formations aux salariés pour compléter les formations précédentes.
- Orienter les salariés vers d'autres postes plus évidents s'ils n'apprennent pas dans le poste déjà occupé.

La formation, est l'outil qui permet de réduire les écarts de compétence, tant au niveau quantitatif que qualitatif, et cela tant à court qu'à moyen et long termes. L'émergence de nouveaux marchés, l'obsolescence de certaines technologies, la transformation de certaines entreprises, l'apparition de nouveaux concurrents: tous ces événements stratégiques doivent, nécessairement, avoir un impact sur l'offre de formation qui doit accompagner les ressources humaines dans leur nouvel environnement de travail.

2.3.2/ L'apprentissage comme vecteur de développement des compétences au sein de l'ENIEM :

En plus de la formation continue, l'ENIEM tente de développer les compétences de ces salariés par le biais de l'apprentissage sur le tas, tout en sachant que l'apprentissage sur le lieu de travail est une forme d'apprentissage par laquelle le travailleur ou le demandeur d'emploi acquiert des connaissances ou des compétences dans un contexte opérationnel d'entreprise.

Le développement des compétences ne s'achève pas avec l'obtention d'un diplôme. Il est, d'une part, crucial que les étudiants et les demandeurs d'emploi puissent rapidement appliquer leurs compétences et connaissances dans la pratique et, d'autre part, l'apprentissage tout au long de la vie est devenu une partie essentielle de la carrière de tout travailleur. C'est

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

pourquoi, dans l'organisation des formations, sont souvent complétées par de nouvelles méthodes d'apprentissage.

ENIEM reçoit depuis plusieurs années un nombre assez important d'étudiants ou d'apprentis vue qu'elle a signé un contrat avec le Ministre de l'Enseignements et de la Formation, et pour cet année 2019, ENIEM a reçu plus de 100 apprentis pris en charge selon les propos du responsable de la direction des ressources humaines qui ont été répartis sur les différents fonctions et ateliers de cette entreprise afin de compléter et mettre en pratique les connaissances théoriques qu'ils ont acquis.

L'apprentissage est un véritable atout au sein de l'entreprise ENIEM, car il apporte :

- Un élément dynamisant au sein de l'entreprise, la formation alternée, assure la motivation des salariés et le développement et transmission des connaissances ;
- Une transmission des savoirs du maître d'apprentissage à son apprenti ;
- Une valeur ajoutée pour l'entreprise, un moyen efficace de pré-recrutement de personnel qualifié et opérationnel.

Section (03): Les enjeux du développement des compétences dans une démarche globale de qualité au sein de l'ENIEM

Le développement des compétences est parmi les enjeux stratégiques de ces dernières années. Cela montre à quel point il est crucial d'identifier et de développer les compétences nécessaires pour relever les défis essentiels de l'organisation.

L'objectif de cette section est de présenter ces enjeux au sein de l'ENIEM, ces derniers peuvent être étudiés du salarié, d'une part, mais aussi au niveau, au niveau de l'entreprise, de l'autre part.

3.1/ L'enjeu du renforcement et de développement des compétences sur le salarié dans le cadre du SMQ :

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 au sein de l'ENIEM représente d'importants enjeux, d'une part pour les salariés à savoir :

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

3.1.1/ La motivation :

La motivation joue un rôle crucial dans la mobilisation, le développement et la mise en œuvre des compétences par les salariés. C'est pourquoi il nous semble que nous devons associer la motivation et la compétence.

Au sein de l'ENIEM, les questions de motivation sont très importantes. La productivité d'un salarié est directement liée à son niveau d'implication : une bonne raison d'entretenir la motivation des collaborateurs. Ce degré d'implication du salarié interagit directement sur les résultats de l'ENIEM. C'est donc dans ce contexte que celles-ci ont pris conscience de l'importance de la richesse que représente la motivation de leurs ressources humaines.

La motivation au sein de l'entreprise ENIEM se fait, quand les dirigeants encouragent leurs subordonnés à accomplir leur tâches et leur procurent un environnement adéquat dans lequel ils se sentent aptes à travailler.

Selon les propos du responsable de la direction des ressources humaines de l'ENIEM, la motivation peut être constatée. En effet, il est possible de savoir qui est l'individu qui est motivé et celui qui ne l'est pas. Ceci est rendu possible grâce à des indicateurs tels : l'absentéisme, conflit, productivité... , la possibilité d'évoluer au sein de cette entreprise, et de développer ses compétences ou encore d'accéder à des postes mieux rémunérés et plus intéressants, constitue autant d'éléments moteur dans la motivation et l'implication au travail, elle peut être interprétée par le personnel de l'ENIEM comme une forme de reconnaissance de l'organisation envers leurs performances, leurs compétences ou encore leurs potentiels.

En effet, l'investissement consenti par l'ENIEM pour financer les formations qui l'aideront à développer ses compétences et à changer de poste, le temps et les ressources mobilisés pour l'orienter sur le plan professionnel et préparer leurs installations dans de nouveaux postes, et , au-delà, le fait même de proposer ces évolutions indiquent aux salariés que l'ENIEM est soucieuse de leurs motivation et de leurs devenir dans l'organisation.

Désormais investir dans le développement des compétences des salariés, en partie à travers un plan de formation, l'ENIEM augmente son efficacité et la motivation de ses collaborateurs. Ainsi, en misant sur l'individu, le collectif est impacté positivement.

3.1.2/ La mobilité interne :

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

La mobilité peut également être gage de développement des compétences pour l'ENIEM, car le travailleur qui exerce son travail dans des services différents, mais à un poste de même niveau hiérarchique, acquiert de multiples connaissances, d'où un capital de compétences à valoriser par l'accès à un poste de niveau élevé. Dans ce cas, le travailleur, une fois embauché, passe par plusieurs postes de niveau supérieur.

3.1.3/ La promotion :

Parmi les différentes formes de développement des compétences au sein de l'ENIEM, il y'a la promotion. La promotion pour cette dernière est un changement de poste pour en occuper un autre qui demande plus de qualifications, de compétences et de responsabilités. La promotion provient de la hiérarchie, elle est suivie par une augmentation de salaire dans la majorité des cas. Cependant, tout travail promu est soumis à une période d'essai au nouveau poste dont les périodes sont comme suit :

- Agent d'exécution : deux mois ;
- Agent de maîtrise : quatre mois ;
- Encadrement : six mois ;
- Encadrement supérieur : neuf mois.

Cependant, si le travailleur est confirmé dans ses nouvelles fonctions, il reçoit une décision de confirmation au nouveau poste. Dans le cas inverse, il est réintégré à son poste d'origine ou à un poste de qualification professionnelle.

La promotion permet de renforcer le développement des compétences. Pour le responsable de la direction de la qualité et environnement dans le sens ou le salarié pourra bénéficier d'une formation pour accéder à un post avec plus de responsabilité et mieux rémunérer, cette dernière permet d'accroître le niveau de qualification et compétence du personnel de l'ENIEM et d'être plus performant et plus motiver.

3.1.4/ La gestion des carrières :

La gestion des carrières au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager se base sur un certain nombre d'éléments, tel que, l'analyse de la fiche de carrière de la personne ,qui contient un ensemble d'informations, telles que, le matricule, la date d'entrée en fonction, numéro de poste, la catégorie, l'échelon, la fonction, ainsi qu'un ensemble d'informations sur les formations et diplômes de l'intéressée, comme le niveau, le

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

type, la spécialité de formation, et la date. Cependant, il y'a un volet réservé à la carrière hors entreprise et un autre, à l'interne de l'entreprise qui correspond à des informations sur les événements, emplois occupés, catégorie, échelon et date d'événement. Ainsi qu'un volet sur l'ensemble des séminaires auxquels la personne a participé, les thèmes, matricules, codes, spécialité de formation, école, et dates des séminaires.

La gestion des carrières au sein de l'ENIEM et d'après les entretiens réalisés avec les responsables de l'ENIEM, nous avons pu retenir que cette dernière s'inscrit dans le cadre des objectifs de l'entreprise à savoir :

- Permette un bon développement de l'entreprise et un encadrement très solide ;
- Motive l'entreprise à prendre un pat en avant et donne une bonne souplesse ;
- Permette une meilleure articulation pour se développer et pour augmenter son chiffre d'affaire et de minimiser les pertes ;
- Permette à l'entreprise de prévoir, de réaliser et de coordonner l'évolution de la situation de chaque agent du personnel de l'entreprise selon les paramètres suivant: rémunération, changement de fonction, changement d'affectation, les modifications dans les autres paramètres ... ;
- Permette le développement du potentiel humain de l'entreprise ;
- Permette l'implication et la mise en place d'un système d'évaluation du personnel qui permettra à l'entreprise de détecter les potentiels et compétences suite aux formations et d'orienter la gestion personnelle de l'emploi.

La gestion de carrière favorise le développement des compétences des employés de l'ENIEM, car celle-ci permet de retracer la trajectoire de l'employé et d'avoir une visibilité plus claire sur son future au sein de l'entreprise

Une gestion adéquate des carrières constitue le moyen le plus efficace et le moins couteux de développer le potentiel humain permettant ainsi à l'ENIEM d'atteindre les différents objectifs cités ainsi que : l'innovation, l'amélioration de la qualité des produits et des marchés, l'amélioration de la productivité et la rentabilité.

Donc nous pouvant conclure par dire que l'entreprise ENIEM gère les carrières de ces salariés dans le but de permettre à ces salariés de développés leur employabilité.

3.2/ L'enjeu stratégique du développement des compétences sur l'ENIEM.

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

Le développement des compétences est une démarche stratégique à long terme visant à réaliser une performance économique durable, de chercher des capacités nouvelles, de réagir à des événements imprévus et l'adaptation à des situations de grande turbulence et d'incertitude.

En effet, le développement des compétences au sein de l'ENIEM représente d'importants enjeux, d'une part pour l'entreprise à savoir :

3.2.1. Développement des produits de qualité

Le développement de nouveaux produits et le maintien d'un avantage compétitif durable résultent des ressources et compétences dont dispose l'entreprise.

L'entreprise ENIEM dispose des compétences dans le design et le développement de nouveaux produits (amélioration des produits existant ou produit entièrement nouveau). La contribution de chaque compétence est d'un apport important pour l'entreprise. L'existence de compétences au niveau de l'ENIEM lui permet de se différencier par rapport aux concurrents en introduisant sur le marché des nouveautés que ce soit par rapport aux produits ou aux services afin de satisfaire sa clientèle et de faire face aux menaces de l'environnement. Il n'est plus à démontrer qu'une entreprise à l'exemple de l'ENIEM qui évolue dans un environnement instable, complexe, imprévisible marqué par une exacerbation de la concurrence que seules ses compétences qui lui permettront d'agir et de faire face aux multiples menaces. Les ressources et compétences ne peuvent être les déterminants de l'avantage compétitif et ce dernier ne devient durable que si et seulement quelques conditions sont réunies à savoir la durabilité des compétences et la non transférabilité de ses ressources. Concernant la durabilité des compétences, l'ENIEM a créé une image de marque en termes de qualité grâce à ses ressources et son management interne. Concernant la non transférabilité de ses compétences, l'ENIEM possède des compétences et cherche toujours à les rendre durables.

ENIEM s'assure de développer les compétences de son personnel dans le but de réaliser ces objectifs, et arriver à fabriquer des produits de qualité et de proposer une large gamme de produits afin de satisfaire un grand nombre de clients sur le marché et notamment le produit qu'elle réussit le plus qui est les réfrigérateurs ENIEM qui sont reconnus par leur rapport qualité ainsi que leurs prix qui sont raisonnables et accessibles par les clients.

Les ressources humaines de l'ENIEM sont constituées des cadres, des agents de maîtrise, des ingénieurs et des techniciens. Le développement de nouveaux produits suppose

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

que l'ENIEM continue d'avoir un grand nombre des employés qui sont compétents dans leurs professions et ayant l'esprit de créativité par rapport à leurs concurrents. Toutes ces ressources humaines mettent leurs savoirs et connaissances au service de l'entreprise pour que cette dernière soit compétitive et atteigne de bons résultats et de fabriquer les produits de qualité.

L'augmentation des clients de l'ENIEM est due, entre autre, à la qualité des services rendus par son personnel, la réalisation du profit...etc. Cette ressource joue un rôle très important dans la compétitivité de l'ENIEM

3.2.2/ Accroissement de la rentabilité de l'ENIEM

L'ENIEM a évolué dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas, l'objectif de rentabilité n'a jamais été une priorité. Les objectifs sociaux ont de tout temps dominé et la législation favorisait les valeurs sociales (le maintien de l'emploi, augmentation des salaires,...).

L'ENIEM avait pour objectif de satisfaire les besoins de la population en matière de produits électroménagers, pour ce faire, elle s'était engagée dans une gamme assez variée de produits pour répondre à la variété de la demande. Sachant que cette dernière (la demande) était supérieure à l'offre et que l'entreprise était presque la seule sur le marché (position de monopole), et vu l'absence de la concurrence étrangère, l'entreprise n'avait pas besoins de stratégie.

Les dernières transformations qu'a connues l'économie algérienne, caractérisées par le passage progressif à l'économie de marché et la libéralisation du commerce extérieur, font que le marché des entreprises nationales devient de plus en plus concurrentiel. Face à cette nouvelle donnée, l'ENIEM se trouve obligée de tracer une stratégie qui lui permettra de faire face à la concurrence et d'assurer sa pérennité. Dès lors, l'ENIEM se met sur un autre chemin, où la rentabilité constitue l'objectif ultime de toute entreprise. Elle affiche alors les objectifs suivants :

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution du marché ;
- La réalisation d'une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaires et en réduisant les coûts. Pour cela, l'entreprise a adopté une stratégie de recentrage sur son métier de base, composé des produits suivants :
 - ✓ Réfrigérateurs petit et grand modèles ;

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

- ✓ Congélateur vertical
- ✓ Cuisinière 04 et 05 feux ;
- ✓ Climatiseurs type fenêtre et split-system.

Dans le cadre du recentrage sur son métier de base et sa stratégie de spécialisation, l'ENIEM mise sur les actions suivantes :

- L'utilisation optimale des capacités de production existantes ;
- La concrétisation des actions de partenariat notamment avec les étrangers ;
- La pénétration des marchés étrangers ;
- Formation du personnel et son implication dans les objectifs de l'entreprise.

Ainsi l'objectif primordiale de l'ENIEM est de faire en sorte d'accroître sa rentabilité, pour se faire, la prise en charge de la ressource humaine s'avère un moyens parmi d'autre qui le permette. Celle-ci, veille à la maximisation des profils et des rendements, de ce fait, elle met en place des stratégies et investi beaucoup dans le développement des compétences de ces employés que ce soit à travers la gestion de carrières et l'investissement en terme de formation..., car un personnel qualifié est une source d'avantage pour l'entreprise.

L'ENIEM est convaincu qu'on investissant dans son personnel cela lui permettra d'avoir un avantage concurrentiel et d'être plus performante, plus productive, et plus rentable.

3.2.3/ Renforcement de la position concurrentielle

D'après notre entretien semi directif avec le responsable de la direction de la qualité et environnement de l'ENIEM, nous sommes arrivé à dire que la pérennité de l'ENIEM et son développement sont aujourd'hui conditionnés par sa capacité à :

- ✓ S'adapter aux mutations permanentes de son environnement économique, politique, financier, anticiper les besoins de ces clients ;
- ✓ Besoins qui évoluent et se diversifient en matière de produits,
- ✓ Mais aussi et de plus en plus, en matière de services, faire évoluer l'organisation, ces métiers et ces emplois en conséquence.

D'après ce responsable, la contribution de la fonction ressources humaines de l'ENIEM à la création de valeur est aujourd'hui une préoccupation centrale des dirigeants de

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

cette entreprise, pour répondre aux principaux défis auxquels ils sont confrontés et afin qu'ils puissent maintenir le positionnement de l'ENIEM sur le marché.

Et selon l'estimation du responsable de la direction de la qualité et environnement, et sur la base des études de marché effectuée par cette dernière, l'ENIEM se considère leader du marché de l'électroménager en Algérie vue qu'elle capitalise une expérience de plus de 30 ans dans le domaine de l'électroménager, ce qui constitue un avantage par rapport à ses concurrents notamment à travers la diversification de sa gamme de production et les différents segments d'activités dans lesquels elle opère. Cela lui permet d'occuper une position dominante, soit par la taille, vu qu'à sa création, sa capacité de production aux besoins de toute la demande du marché national, soit par l'étendue de sa gamme, étant donné qu'elle fabrique des produits électroménagers de plusieurs types.

La pénétration du marché étranger est l'un des objectifs fixés par l'ENIEM. Celle-ci exporte pour le moment vers les pays africains francophones (exemple : Mali et Niger) mais avec des petites quantités. Pour le marché européen, il est caractérisé par un taux élevé d'équipement des ménages, ce qui n'est pas opportun pour l'ENIEM. Le marché maghrébin sera une cible importante, vu que l'ENIEM est le principal fabricant de produits électroménagers dans l'Afrique du Nord, et que le taux d'équipement est faible. Néanmoins, le risque d'insolvabilité des pays de cette région laisse l'entreprise perplexe sur le devenir de ce marché. Il reste le Moyen Orient, il est dominé par les Japonais et les américains.

Conclusion

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 accentué 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 mener à bien la démarche qualité à l'ENIEM, celle-ci 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

Chapitre III: Le développement des compétences dans une démarche management de la qualité au niveau de l'ENIEM

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

Dans le cadre de notre travail, notre objectif est d'étudier « les enjeux que représentent le développement des compétences dans une démarche globale qualité au sein de l'ENIEM», Pour réaliser ce travail, nous avons mené une étude théorique où nous avons défini la notion qualité, management de la qualité, ainsi que l'étude de la notion de compétence et son développement, ensuite nous nous sommes intéressés au management de la qualité en Algérie. Dans le cas pratique, nous avons mené une enquête auprès de l'ENIEM par le biais d'un guide d'entretien semi directif.

En effet, d'une part, la qualité est l'affaire de tous les acteurs de l'organisation et que le succès d'une démarche qualité dépend de chacun. Sachant que les entreprises évoluent dans un environnement à forte concurrence, la qualité s'avère 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.

Le management de la qualité selon les normes ISO 9001 permet de garantir la pérennité de l'entreprise dans le long terme ainsi que l'amélioration des performances globales de l'organisme avec notamment le renforcement du positionnement sur son secteur, comme il leur permet de travailler selon un standard international.

D'autre part, la compétence devient une caractéristique exigée du personnel affecté aux tâches ayant une incidence sur la qualité. Les compétences et connaissances sont, aujourd'hui, considérées comme des éléments incontournables et d'une nécessité vitale pour les entreprises, qui permettent de répondre aux exigences de performance, de qualité de service ainsi des exigences de l'environnement concurrentiel. En effet, ces dernières sont appelées à se réorganiser sans cesse en vue de l'incertitude de l'environnement, pour répondre aux nouveaux défis économiques. Cependant, les compétences ne sont jamais statiques et connaissent à leur tour de profondes évolutions, transformations, et bouleversements. C'est pourquoi il devient primordial de les réajuster en permanence en utilisant les différentes formes d'apprentissage.

L'Algérie est parmi les pays qui ont compris la nécessité et l'importance de prendre en considération le management de la qualité au sein des entreprises, et commencent à y réfléchir sérieusement et notamment avec la création de l'organisme certificateur IANOR et l'instauration du prix qualité ainsi que les programmes d'accompagnement élaborés par l'Etat

à travers des aides financières pour les entreprises désireuses d'obtention de la certification selon la norme ISO 9001. Notamment les efforts consentis en terme de développement des compétences de la ressource humaine par le biais de la formation continue où l'Etat oblige les entreprises notamment étatiques à accorder des budgets qui sont réservés à la formation et développement des compétences.

A cet effet, nous avons mené notre enquête au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, dite « ENIEM » qui est l'une des entreprises publiques les plus anciennes en Algérie. Concurrencée par des entreprises nationales et surtout étrangères dans le domaine de l'électroménager, elle tente de mobiliser et de développer au mieux les compétences de sa main d'œuvre pour l'emporter face à cette concurrence rude, ainsi que réaliser ses objectifs. Pour se faire, l'entreprise ENIEM fait souvent appel à son système de formation continue.

L'enquête réalisée au niveau de l'ENIEM, nous a permis de répondre à l'objectif de recherche. Le développement des compétences constitue un enjeu majeur pour celle-ci, ainsi que pour son personnel qui ont un intérêt commun à s'investir dans des démarches compétences, d'apprentissage susceptibles d'enrichir leurs patrimoines respectifs qui permet d'un côté aux salariés le développement, l'épanouissement personnel et professionnel, et de l'autre il permet à l'entreprise de rester compétitive sur le marché et faire face aux nouveaux changements de l'environnement.

La mise en place du management des compétences permet la reconnaissance et la valorisation des compétences présentes au sein de ENIEM, dès lors, la formation apparaît comme un outil très important qui permet l'amélioration et le développement des connaissances et compétences des salariés de celle-ci et qui rend possible l'adaptation aux nouvelles données économiques et d'être à jour avec les évolutions technologiques.

ENIEM dispose en générale des ressources et compétences nécessaires pour la fabrication des produits de qualité qu'elle s'efforce de développer quotidiennement en investissant dans la formation et l'apprentissage régulier des employés quel que soit leur catégorie, afin de développer leurs savoirs, savoir-faire, savoir être et l'acquisition de la connaissance et capacité qu'il faut pour une meilleure maîtrise et exécution des tâches et fonctions au sein de cette entreprise, et afin d'assurer l'adaptation et la flexibilité du personnel

Pour conclure, il est important de préciser, que notre travail est loin de cerner tous les aspects concernant notre thématique de recherche, parce que c'est un domaine très vaste qui nécessite plus de temps, notre travail n'est qu'une modeste contribution à ce sujet de recherche qui mérite d'être encore traitée sous d'autres angles et d'autres parties intéressées.

Ouvrages

- BEIRENDONCK Lou Van, « Tous compétents », Edition De Boeck, Paris, 2006.
- BELKHADEM A, Interview accordée à la revue mutation, N°98, janvier 2002.
- CABY François, LOUISE Virginie, ROLLAND Sylvie, «La qualité au XXI siècle: vers le management de la confiance», Edition Economica, Paris, 2002.
- CHERFI Zohra, «La qualité; démarche, méthodes et outils», Edition Lavoisier, Paris, 2002.
- Christian MARRIA, « La qualité szq produits industriels », Edition BORDA, Paris, 1991.
- DAHMANI A., « L'Algérie à l'épreuve », Edition L'Harmattan, Paris, 1999.
- DIETRICH Anne, « Le management des compétences », Edition Vuibert, Paris, 2010.
- Edwards DEMING, « Hors de la crise », Ediction Economica, paris, 2002
- Frédéric CANARD, « Management de la qualité : vers un management durable », Edition Gualino, 2012.
- HERSAN C, « Vade-mecum assurance qualité », 3^eédition, AFNOR, Paris, 1999.
- ISHIKAWA K., « la gestion de la qualité » de la collection « fonction de l'entreprise », Edition Dunod, Paris, 2007.
- LEBOYER-Claude Levy, « La gestion des compétences », Edition d'Organisation, Paris, 1996.
- LELARGE Gérard, «La gestion des ressources humaines », Editions SEFI, paris, 2003.
- LYONNET P. « La qualité : outils et méthodes », Edition Tec et DOC Lavoisier, Paris 1997.
- MATHIEU Stéphane, « Anticiper les normes ISO 9000 : 2000 », Edition Afnor, Paris, 2000.
- OGUEJEAN-MARIE, « Management de la qualité »,4^eème Edition Economica, Paris, 2005.
- PARLIER Michel, « Les démarches compétences », sous la direction d'Antoine Masson, Edition. Anact, 2004.
- ROBBINS Stephen, DECENZO David, GABILLIET Philippe, «Management: l'essentiels des concepts et pratiques», Edition Pearson, Paris, 2008.

Revues

- BAHMED L., M. DJEBABRA et ABIBSI A., «Dispositif règlementaire et organisationnel relatif à l'encadrement de la qualité en Algérie», in le courrier du savoir, N°06, Juin 2005.
- BELKHADEM A, Interview accordée à la revue mutation, N°98, janvier 2002.
- DORBES H, « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans les PME », in revue science de gestion d'entreprise N 12,2005.

Mémoires

- Kadri ANIA, HIMEUR Ania, ASMA AHMED, « Le management de la qualité dans les entreprises algériennes », Mémoire en Economie de Gestion d'Entreprise, Tizi-Ouzou, Université de Mouloud Mammeri, 2009.

Dictionnaires

- Le dictionnaire le petit LAROUSSE, « Genèse et histoire », Editions Larousse, Paris, 1998.

Textes juridiques

- Loi 89/02, Journal. Officiel, n°06,07/02/1989.
- Loi 89/02,Journal.Officiel,n°,07/02/1989.
- Loi 97/192,Journal.Officiel,n°26,01/06/1991.
- Loi 89/02, Journal .Officiél,n°06,07/02/1989.
- Loi 89/02,Journal.Officiel,n°,07/02/1989.
- Loi 89/23,Journal.Officiel,n°,19/12/1989.
- Loi 90/18,Journal.Officiel,n°21,31/07/1990.
- Loi 98/68,Journal.Officiel,n°51,21/02/1998.
- Loi 02/05,Journal.Officiel,n°,06/01/2002.

Normes internationales

- Norme ISO 9000 :2000, éditée par l'organisation internationale de normalisation en 2000.

Divers

- CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996.
- NF EN ISO 9001 : 2000, « Système de management de la qualité – Exigences », Edition Afnor, France.
- NF EN ISO 9000 version 2000, «Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire», Afnor, France.
- Rapport du ministre de l'industrie sur le bilan de la mise à niveau des entreprises, année 2004.

Sites internet

- <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/savoir-faire> .
- <https://savoi-retrepro.com/le-savoir-etre/> .
- <http://www.Lemanagement-de-la-qualite-et-son-rôle-dans-l'amélioration-des-pratiques-des-entreprises-économiques-Algérienne>
- <http://www.wto.org; article intitulé: comprendre l'OMC>
- <http://www.mipi.dz/?Prix-Algerien-de-la-Qualite,1033> .
- <https://journals.openedition.org-pyramides>

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux.....I

Liste des figures.....II

Liste des abréviations.....III

Introduction générale..... 1

Chapitre I : Cadre théorique du management de la qualité et de la compétence.

Introduction 4

Section (01) : Généralité sur la qualité. 4

1.1/ Quelques définitions de la qualité. 4

1.2/ Evolution de la notion de la qualité..... 6

1.3/ Les objectifs de la qualité..... 9

1.3.1/ Les objectifs de l'entreprise. 9

1.3.2/ Les objectifs des clients. 10

Section (02) : Le cadre conceptuel du management de la qualité..... 11

2.1/ Définitions du management de la qualité..... 11

2.2/ Les principales composantes du management de la qualité..... 12

2.2.1/ La planification de la qualité..... 12

2.2.2/ Maitrise de la qualité..... 12

2.2.3/ L'assurance de la qualité..... 14

2.2.4/ L'amélioration de la qualité. 15

2-3 /Principes et normes du management de la qualité..... 16

2.3.1/ Les principes du management de la qualité. 16

2.3.2/ Les normes du management de la qualité selon ISO. 16

| | |
|--|-----------|
| Section (03) : La compétence au cœur d'une démarche qualité. | 18 |
| 3.1/Les approches théoriques de la notion compétence. | 19 |
| 3.2/ Quelques définitions de la notion de compétence. | 20 |
| 3.3/ Les ressources de la compétence. | 20 |
| 3.3.1/ Le savoir (connaissance). | 21 |
| 3.3.2/ Le savoir-faire. | 22 |
| 3.3.3/ Le savoir-être. | 22 |
| 3.4/La logique compétence pour l'entreprise. | 22 |
| 3.5/L'importance du développement des compétences. | 23 |
| 3.5.1/ Le développement des compétences. | 23 |
| 3.5.2/ Une marque de confiance du manager envers son équipe. | 23 |
| 3.5.3/ Un vecteur d'implication parfait. | 24 |
| 3.5.4/Une meilleure fidélisation des employés. | 24 |
| 3.5.5 /Une opportunité d'évolution professionnelle. | 24 |
| 3.5.6/ Une meilleures performance de l'entreprise. | 24 |
| 3.6/ Le développement et la construction d'un modèle des compétences. | 24 |
| 3.6.1/ Les moyens favorisant le développement des compétences. | 25 |
| 3.6.1.1/ La formation. | 25 |
| 3.6.1.2/ L'expérience. | 25 |
| 3.6.1.3/ Le coaching. | 26 |
| 3.6.2/ Construction d'un modèle de compétence. | 26 |
| Conclusion | 26 |

Chapitre II : Le management de la qualité en Algérie.

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 28 |
| Section (01) : Les moments importants de l'entreprise Algérienne. | 28 |
| 1.1/ L'entreprise Algérienne dans le système économique centralisé. | 28 |
| 1.2/ L'entreprise Algérienne à l'ère de l'ouverture économique. | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 1.2.1/ L'accord d'association avec l'union Européenne. | 31 |
| 1.2.2/ L'adhésion de l'Algérie a l'organisation mondiale de commerce. | 32 |
| Section (02) : Analyse des dispositifs relatifs à l'encadrement de la qualité en Algérie. ... | 33 |
| 2.1/ Dispositifs réglementaires. | 33 |
| 2.2/ Dispositifs organisationnels. | 34 |
| 2.2.1/ Organisation des services publics chargés du contrôle de la qualité. | 34 |
| 2.2.2/ Les organes de support et de développement du cadre associatif. | 34 |
| 2.2.3/ Dispositifs de contrôle de la qualité. | 35 |
| 2.3/ Mise en place d'un réseau national d'analyse. | 35 |
| 2.4/ L'impact des dispositifs législatifs et réglementaire sur la fonction qualité. | 36 |
| Section (03) : stratégie de l'état Algérien en matière de la qualité. | 37 |
| 3.1/ La normalisation et la certification dans le domaine de la qualité. | 37 |
| 3.1.1/La normalisation en Algérie. | 37 |
| 3.1.2/ La certification aux normes Algérienne de la qualité. | 38 |
| 3.2/ La qualité dans le programme de la mise à niveau des entreprises. | 39 |
| 3.3/ La création de l'institut Algérien de normalisation. | 40 |
| 3.4/ Créations du prix Algérien de la qualité. | 41 |
| Conclusion. | 42 |
| | |
| Chapitre III : Le développement des compétences dans le cadre d'une | |
| démarche globale management de la qualité, cas ENIEM. | |
| Introduction | 43 |
| Section (01) : Présentation de l'organisme d'accueil « l'ENIEM » et le cadre | 43 |
| méthodologique. | 43 |
| 1-1/Présentation de l'ENIEM. | 43 |
| 1-1.1/ Situation géographique. | 43 |
| 1-1-2/Historique. | 43 |
| 1-1-3/Mission et objectifs. | 44 |

| | |
|---|-----------|
| 1-2 /Principales mission et activités de l’entreprise..... | 45 |
| 1.2.1./Direction générales..... | 47 |
| 1.2.2/ Unité froid..... | 47 |
| 1.2.3/ Unité cuisson..... | 47 |
| 1.2.4/ Unité climatisation..... | 48 |
| 1.2.5/ Unité prestation technique..... | 48 |
| 1.2.6/ Unité commerciale..... | 49 |
| 1.2.7/ Unité filiale EIMS..... | 49 |
| 1.2.8/ Unité filiale flamp..... | 49 |
| 1.3/ Le cadre méthodologique..... | 49 |
| 1.3.1/ La méthode et la démarche adoptée..... | 50 |
| 1.3.2/ Le but de la recherche qualitative..... | 50 |
| 1.3.3/ Les avantages et inconvénients d’une démarche qualitative..... | 50 |
| 1.3.3.1/ Les avantages..... | 50 |
| 1.3.3.2/ Les inconvénients..... | 51 |
| 1.3.4/ Présentation et déroulement de l’entretien..... | 51 |
| Section (02) : Présentation et interprétation des résultats des entretiens sur le développement des compétences dans le SMQ au sein de l’ENIEM | 52 |
| 2.1. La démarche qualité à l’ENIEM..... | 52 |
| 2.1.1/ La place de la qualité au sein de l’ENIEM..... | 55 |
| 2.1.2/ Le processus de mise en place du SMQ à l’ENIEM..... | 55 |
| 2.1.3/ Nature et importance de la normalisation dans l’ENIEM..... | 56 |
| 2.1.3.1/ La nature des normes de l’ENIEM..... | 56 |
| 2.1.3.2/ L’importance de la normalisation pour l’ENIEM..... | 56 |
| 2.2/ Analyse des ressources et compétences au sein de l’ENIEM..... | 57 |
| 2.2.1/ Etat des ressources humaines au sein de l’ENIEM..... | 57 |
| 2.2.2/ Processus d’identification des compétences au sein de l’ENIEM..... | 59 |
| 2.2.3./Etat des compétences de l’ENIEM..... | 60 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3/ Développement des compétences dans le cadre SMQ au sein de l'ENIEM. | 62 |
| 2.3.1/ La formation comme vecteur de développement des compétences au sein de l'ENIEM. | 62 |
| 2.3.2/ L'apprentissage comme vecteur de développement des compétences au sein de l'ENIEM. | 65 |
| Section (03) : Les enjeux du développement des compétences dans une démarche globale qualité. | 66 |
| 3.1/ Les enjeux du renforcement et développement des compétences sur le salarié dans le cadre SMQ. | 66 |
| 3.1.1/ La motivation. | 66 |
| 3.1.2/ La mobilité interne. | 67 |
| 3.1.3/ La promotion. | 67 |
| 3.1.4/ La gestion de carrières. | 68 |
| 3.2/ Les enjeux stratégiques du développement des compétences sur l'ENIEM. | 69 |
| 3.2.1/ Développement des produits de qualité. | 69 |
| 3.2.2/ Accroissement de la rentabilité de l'ENIEM. | 70 |
| 3.2.3/ Renforcement de la position concurrentielle. | 72 |
| Conclusion | 73 |
| Conclusion générale. | 74 |
| Références bibliographiques | 77 |
| Annexes. | |

Annexe 01 : Guide d'entretien

GRILLE d'ENTRETIEN

« Le développement des compétences dans le cadre d'une démarche globale qualité cas ENIEM »

| Présentation de l'intervieweur |
|---|
| Bonjour, nous nous appelons AIBOUB Yasmine et DJOUAHER Ouiza, nous réalisons une enquête dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Master, Spécialité : GRH .la durée de cet entretien n'excédera pas 1 heure. Au cours de l'entretien, nous aimerons que nous abordions le thème suivant : développement des compétences dans le cadre d'une démarche global qualité cas ENIEM |

Objectif 1 : Management de la qualité au sein de ENIEM.

- Quel est la place du management de qualité au sein de L'ENIEM ?
- Quel sont les raisons qui ont poussé ENIEM a adopté la norme ISO 9001 ?
- Quel le rôle de la normalisation pour L'ENIEM ?

Objectif 2 : Développement des compétences au sein de L'ENIEM.

- Quel est le rôle de la formation dans le développement des compétences ?
- Quel est le rôle de la formation dans le développement des compétences individuelles et collectives au sein de l'ENIEM ?
- Existe-t-il une articulation entre la formation et compétence ?

Objectif 3 : Enjeux du développement des compétences au sein de l'ENIEM.

- Quel est l'intérêt du développement des compétences pour le salarié ?
- Quel est l'intérêt du développement des compétences pour l'entreprise ?
- Quel est l'enjeu du développement des compétences sur la gestion des carrières des salariés ?

Résumé

Le présent mémoire traite la problématique que représente l'enjeu du développement des compétences dans une démarche qualité. Il nous a été nécessaire de toucher à plusieurs niveaux d'analyse à savoir l'analyse théorique du management de la qualité et compétence, et du MQ en Algérie et enfin le cadre pratique qui porte sur l'étude du SMQ et compétences au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager.

Les conclusions auxquelles nous sommes arrivés démontrent que la mise en place d'un SMQ au sein de l'ENIEM a des retombées positives sur le renforcement des connaissances et compétences de son personnel, car il permet d'un côté le développement des compétences des salariés grâce à des outils, comme il présente divers enjeux pour l'ENIEM étant donné qu'il permet la réalisation de ses objectifs.

Le développement 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 approche d'amélioration continue.

Mots clés : Système management de la qualité, développement des compétences, formation, Performance.

Summary

Abstract this brief addresses the issue of skills development in a quality approach. It was necessary for us to touch on several levels of analysis, namely the theoretical analysis of quality and competence management, and the MQ in Algeria and finally the practical framework that deals with the study of the SMQ and skills within the national company of appliance industries.

The conclusions we have reached demonstrate that the establishment of an QMS within ENIEM has a positive impact on the strengthening of the knowledge and skills of its staff, as it allows on the one hand the development of the skills of employees through tools, as it presents various issues for ENIEM as it achieves its objectives.

Skills development is essential for a company to remain successful; it creates a portfolio of activity and versatility which allows the company to be part of an approach of continuous improvement.

Keywords: Quality management system, skills development, training, performance.