

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion

**Mémoire de fin de Cycle
En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion**

Option : Management des Organisations

Thème

*Le développement de la démarche qualité et le management des
compétences apports et limites : Cas de quatre entreprises certifiées de la
wilaya de Bejaia.*

Réalisé par :

- 1- HAMMICHE Hania
- 2- IZEM Lidia

Encadré par :

Dr : MEZIANI. M

Membre du Jury

Président: Mr AOUDIA
Examineur: Mr AMALOU
Rapporteur: Mr MEZIANI

Promotion 2016-2017

Remerciements

Nous voudrions tout d'abord témoigner toute notre gratitude et notre reconnaissance envers Mr. MEZIANI Mustapha, notre encadreur, qui par son soutien, ses conseils et ses encouragements a donné le jour à ce modeste travail.

Nous remercions Mme. OUAHRANI, Mr. ZIANI, Mr. BEKTACH et Mr. BOUTEBTOUB qui n'ont ménagé aucun effort pour nous apporter l'aide et l'information nécessaires à la concrétisation de ce modeste travail.

Nous remercions également les membres de jury qu'ont accepté de juger notre travail et de l'améliorer avec leurs critiques.

A cette liste, il faudrait ajouter tous ceux et celles qui au long de ce travail nous ont soutenu. Sans les nommer explicitement, nous les remercions de leurs encouragements.

Dédicace

*Pour la source de tendresse infinie, pour la plus généreuse femme qui
a su m'aider avec son profond amour, pour l'âme de ma viema
très chère mère.*

*Pour celui qu'a éclairé le chemin de ma réussite et de mon bonheur
en se dévouant pour m'aider à défier les obstacles, pour la gentillesse
elle même.....pour mon très chère père.*

A la mémoire de mes grands-parents qu'ils reposent en paix.

A ma très chère grande-mère Zidouni Drifa.

*A mes adorables sœurs Ludmila, Sonia, Lamia et à leurs
maris Nassim, Malek et Sofiane.*

Pour mes petits neveux Aylan et Ilyas.

A toute la famille HAMMICHE

*A celui qui me tiens à cœur mon très cher financé Sadek et à toute ma
belle famille(BEZETOUTE).*

A mes amis : Asma, Amel, Meriem, Celia, Sofiane, Yanis.....

A ma collègue et copine Lidia et à toute sa famille.

A toute la promotion Management des organisations 2017.

Hania

Dédicace

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

A ma très chère grand-mère qui m'a appris la bonté et la tolérance

A mes très chers frères (Hamani, Rafik, yanis, Bissam)

A toute ma famille

A mes très chères copines (Nouara, Hania, Fatma, Yasmina, Souhila, Daouia, Zina, Sarah, Kahina, Sonia.....)

Mes très chers amis

A ma collègue et copine Hania et à toute sa famille

A toute la promotion MO 2017 sans exception

A tous ceux qui m'on soutenu, aidé, et encouragé de prés et loin.

Lidia

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction Générale.....	1
Chapitre I : Généralités sur les notions qualité, normalisation et certification	5
Section 01 : L'évolution de la notion qualité	5
Section 02 : Les caractéristiques et enjeux de la notion qualité	12
Section 03: La normalisation et la certification.....	26
Chapitre II : Management des compétences.....	39
Section 01 : Les compétences et les connaissances.....	39
Section 02 : Le management des compétences	49
Section 03 : L'impact du système de management de la qualité sur la compétence (les études réalisés).....	56
Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats	66
Section 01 : La présentation des organismes d'accueils.....	66
Section 02 : Méthodologie et analyse des résultats.....	80
Conclusion Générale	111
Références bibliographiques	
Annexes	

Liste des abréviations

CDI: Contrat de travail à Durée Indéterminée.

CEI: Commission Electrotechnique International.

COGB: Corps Gras de Bejaia.

CT: Comité Technique.

CWQC: Company Wide Quality Contrôle.

DRH: Direction des Ressources Humains.

ENCG : Entreprise National des Corps Gras

ENIEM : Entreprise National des Industries de l'électroménager.

EPB : Entreprise Portuaire de Bejaia.

GRH: Gestion des Ressources Humains.

ISO: International Standardization for Organization.

OMC: Organisation Mondiale du Commerce.

OST: Organisation Scientifique du Travail.

PDG: Président Directeur Général.

PME : Petites et Moyennes Entreprise.

QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement.

RH: Ressources Humaines.

SARL: Société à Responsabilité Limité.

SMQ: Système de Management de la Qualité.

SOGEDIA: Société de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires.

SPA: Société Par Action

SIAN: Société Industrielle de l'Afrique du Nord

TQM: Total Quality Management.

UP: Unite de Production

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Les principales phases d'évolution de la qualité.....	09
Tableau N°02 : Les différentes politiques de la gestion de la qualité.....	13
Tableau N°03 : Les bénéfices attendus de la qualité.....	18
Tableau N°04 : Les différentes approches de la notion de compétences.....	42

Liste des figures

Figure N°01: Les quatre étapes d'évolution de la qualité.....	10
Figure N°02: Processus de certification.....	24
Figure N°03: Les trois ressources de la qualité.....	43
Figure N°04: Les éléments de la compétence.....	45
Figure N°05 : L'organigramme de l'entreprise CEVITAL.....	69
Figure N°06 : L'organigramme de l'entreprise COGB Labelle.....	74
Figure N°07 : L'organigramme de l'entreprise EPB.....	77
Figure N°08 : L'organigramme de l'entreprise IFRI.....	81
Figure N°09 : Distribution de l'échantillon selon l'âge.....	83
Figure N°10: Distribution de l'échantillon selon le niveau scolaire.....	84
Figure N°11: Distribution de l'échantillon selon la catégorie professionnelle.....	85
Figure N°12: Distribution de l'échantillon selon l'ancienneté.....	85
Figure N°13: L'existence d'un SMQ au sein de l'entreprise.....	86
Figure N°14: L'accueil favorable de la mise en place du SMQ au sein de l'entreprise.....	87
Figure N°15: La constatation d'un changement après la mise en place d'un SMQ.....	87
Figure N°16: L'implication du personnel à la mise en place de SMQ.....	88
Figure N°17: Les formations du personnel sur le SMQ.....	89
Figure N°18: L'efficacité des formations disponible sur le SMQ.....	90
Figure N°19: La diffusion de la politique qualité à tous le personnel de l'entreprise.....	90
Figure N°20: La satisfaction du personnel de l'application du SMQ.....	91
Figure N°21: La satisfaction des clients après la mise en place du SMQ.....	92
Figure N°22: Le degré de croyance du personnel vis-à-vis de la démarche qualité.....	92
Figure N°23: L'engagement de la direction dans la démarche qualité.....	93
Figure N°24: L'amélioration de l'image de l'entreprise suite à la mise en place du SMQ...	94
Figure N°25: L'objectif de la mise en place du SMQ.....	95

Figure N°26: L'intérêt dégagé de la certification.....	96
Figure N°27: Le changement de travail après l'obtention de la certification.....	97
Figure N°28: L'évolution de l'entreprise après avoir la certification.....	98
Figure N°29: La perception de la certification au sein de l'entreprise.....	99
Figure N°30: Le développement des connaissances au sein de l'entreprise.....	100
Figure N°31: Le partage du savoir au sein de l'entreprise.....	101
Figure N°32: La formalisation des connaissances.....	101
Figure N°33: L'application du management des compétences au sein de l'entreprise.....	102
Figure N°34: L'objectif du management des compétences.....	103
Figure N°35: Le type de compétence utilisé au sein de l'entreprise.....	104
Figure N°36: L'évaluation du savoir du personnel.....	105
Figure N°37: L'évaluation du savoir-faire du personnel.....	105
Figure N°38: La satisfaction du personnel du management de compétences adoptées au sein de l'entreprise.....	106
Figure N°39: Est que le management des compétences occupe une place dans le développement de l'entreprise et sa performance ?.....	107
Figure N°40: Le lien et l'impact du SMQ sur le management des compétences.....	108
Figure N°41: Au cours de son développement la démarche qualité a-t-elle besoin management des compétences ?.....	109

Introduction générale

Introduction Générale

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

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

Bien qu'il soit possible de trouver trace du concept qualité avant XX siècle, l'acception du terme qualité revêt un caractère restreint : elle décrit l'acte d'accomplissement personnel d'un chef-d'œuvre par un artisan, qu'il ne semble pas nécessaire de retracer. C'est l'émergence et la diffusion de la préoccupation lors de l'évolution des systèmes de production au XX siècle qui présente un réel intérêt.

Les avatars de la qualité ne sont pas fortuits, ils concordent avec l'enchaînement des systèmes de production depuis l'époque taylorienne jusqu'à l'avènement de la société postindustrielle orientée vers les services et les échanges internationaux.

Dans cette perspective historique quatre périodes se succèdent qui voient la démarche qualité aller tour à tour de l'inspection au contrôle de la qualité, puis de l'assurance qualité à la qualité totale, enfin à certification de la qualité. Ce chemin parcouru est révolutionnaire en ce qu'il s'accompagne d'un renversement complet de la conception même de la qualité longtemps conduite en référence à des normes internes à l'entreprise, elle place aujourd'hui en premier la prise en compte de la qualité perçue par le client.

Par ailleurs, la gestion de la qualité, management de la qualité, la qualité totale, la qualité à la japonaise, la normalisation, la certification...etc. tous ces mots ont quitté les cercles des initiés pour rentrer dans le langage courant.

La qualité est un facteur clé de réussite de toute entreprise, la satisfaction de sa clientèle et la considération de son rendement suppose une gestion de la qualité qui passe par la maîtrise de l'ensemble des processus de l'entreprise. Pour cela, le système de management de la

Introduction générale

qualité (SMQ) se différencie d'une entreprise à une autre, chaque entreprise peut en principe établir son propre système. Cependant, il est également possible et en règle générale, utile de s'inspirer de modèles préétablis tel que la série de la norme ISO 9000. La norme ISO 9001 fait partie de cette série relative aux systèmes de management de la qualité.

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

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

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

Justement, 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 management des compétences comme un moyen essentiel pour assurer cette actualisation concurrentielle des compétences. Et pour permettre un meilleur développement de leurs compétences face aux concurrents et de donner un champ opérationnelle à ses compétences.

Le management des compétences comprend l'attraction, le développement et le maintien des compétences stratégiques avec lesquelles l'organisation peut obtenir un avantage compétitif. Le tout en adéquation avec les objectifs de la société. A la base du management des compétences se trouve le profil de compétence. Celui-ci est établi en analysant en détail la fonction et les critères de succès de celle-ci. Le résultat est une description des compétences exigées en termes de comportement souhaitable.

La mesure qualité prévoit dans le septième chapitre d'exigence de la norme ISO 9001 le développement des compétences (chapitre d'exigences 7.2). A cet effet, on peut dire qu'il existe un lien entre la démarche qualité et le management des compétences car on ne peut

¹ Première entreprise certifiée en Algérie.

Introduction générale

développer le système de management de la qualité sans développer les compétences du personnel.

Afin de réaliser notre mémoire, nous avons pris le cas de quatre entreprises CEVITAL, COGB Labelle (Corps Gras de Bejaia), EPB (Entreprise Portuaire de Bejaia), SARL Ibrahim&fils IFRI, le champ de l'étude sera limité à notre thème : « Le développement de la démarche qualité et le management des compétences apports et limites ».

Dans ce contexte, la question principale à la quelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse et celle de savoir :

Quel est l'impact du système de management de la qualité sur le management des compétences ?

Pour répondre à cette question principale, il y a lieu de poser d'autres questions secondaires à savoir :

- Qu'est ce que la démarche qualité ?
- Qu'est ce que le management des compétences ?
- Quel est le lien existant entre le système de management de la qualité et le management des compétences ?

Pour mener à bien et cerner notre travail et atteindre notre objectif, cette recherche s'est fondée sur trois hypothèses à savoir :

- La mise en place d'un système de management de la qualité renforce les connaissances et le personnel devient plus flexible et performant.
- La mise en place d'un système de management de la qualité produit un changement au niveau de la connaissance et de la compétence.
- Le management des compétences est devenu un facteur clé dans l'amélioration de l'organisme.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, notre travail se structure autour de trois chapitres :

Les deux premiers chapitres de notre mémoire traitent le cadre théorique, il se compose comme suit :

Introduction générale

Le premier chapitre « Généralité sur la notion qualité, normalisation et certification », il est subdivisé en trois sections, La première section intitulée « L'évolution de la qualité », la deuxième intitulé « Les caractéristique et enjeux de la qualité » et la troisième s'intitule « La normalisation et la certification ».

Le deuxième chapitre « le management des compétences », il est subdivisé en trois sections structurées de la manière suivante : les compétences et les connaissances, le management des compétences et l'impact du système de management de la qualité sur le management des compétences.

Au final, le dernier chapitre traite l'aspect pratique du thème pour sa conception on a mené une enquête auprès de quatre entreprises : CEVITAL, COGB Labelle (Corps Gras de Bejaia), EPB (l'Entreprise Portuaire de Bejaia) et SARL Ibrahim&fils IFRI. Ce chapitre se décompose comme suit : la présentation générale des organismes d'accueils et la méthodologie basée sur une démarche empirique qui nous permet de faire un lien entre ce qu'on a avancé dans la partie théorique et ce qu'on a vérifié au cours de notre enquête auprès des quatre entreprises. Pour cela, nous avons opté pour l'utilisation du questionnaire comme instrument de recherche et enfin on terminera par l'analyse des résultats obtenus.

Introduction

Dans un environnement économique de plus en plus exigeant, la qualité devient un facteur crucial pour assurer la pérennité et la survie des organisations ; ce qui fait que pour une entreprise la recherche de l'excellence passe nécessairement par la recherche de la qualité. A cet effet, les responsables des entreprises sont appelés à définir et mettre en œuvre une véritable démarche d'amélioration de la qualité de leurs produits et services. Diriger et faire fonctionner une entreprise avec succès nécessite de l'orienter et de la contrôler méthodiquement et en toute transparence.

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

Dans ce chapitre, nous allons aborder dans un premier temps l'évolution de la notion qualité, puis, nous tâcherons de présenter la qualité : ces caractéristiques et ces enjeux. Enfin, nous terminerons ce chapitre par la normalisation et la certification.

Section 01 :L'évolution de la notion qualité

Pour entamer ce premier chapitre, qui porte sur les généralités relatives à la qualité, nous aborderons dans cette première section l'évolution de la notion qualité ainsi que ses étapes d'évolution.

La notion qualité est un concept qui s'est développé avec les différentes civilisations. La qualité au sens moderne est apparue avec la production en série, initialisée par les USA, suivie par le JAPON et pour finir par l'apparition des normes internationales ISO¹.

1.1. L'expérience américaine

Taylor et Ford, deux grands chercheurs américains étaient les premiers à avoir développé la progression du terme qualité en Amérique. Cette progression passe en trois étapes : de l'inspection au contrôle de la qualité à l'assurance qualité.

1.1.1. Frederik Taylor (1856-1915) de l'inspection au contrôle de la qualité

C'est en pleine période de crise (crash Boursier de 8 mai 1878 à Vienne), que Taylor fait ses débuts dans l'atelier de construction mécanique de la Médiale Steel Company en 1878, «avec lui, naît l'organisation scientifique du travail(OST), dont le but d'améliorer le

¹ ISO: International Standardization for Organization.

rendement des ouvriers, le travail est en tâche élémentaires et répétitives, la qualité devient étroitement liée aux performances des machines donc, la qualité Taylorienne n'est pas déterminée par l'attente du client, elle est totalement définie par l'entreprise, cette orientation s'explique par la situation économique de cette période qui se situe clairement du côté de la production et de l'offre »².

La qualité était alors confinée aux activités de contrôle et d'inspection qui consistaient à suivre et à vérifier la conformité du produit par rapport à des données préétablies en vue de combler les écarts et d'apporter les corrections nécessaires sans envisager des démarches correctives ou préventives. Ainsi, à l'achèvement d'une production réalisée sur une chaîne de montage, une équipe de contrôleurs/inspecteurs attendait pour procéder à un contrôle qualité intégral des produits assemblés, en triant les bons produits des mauvais. Ces derniers étaient soit rebutés, soit repris moyennant certaines réparations, soit déclassés pour d'autres applications ou encore acceptés par dérogation. Ce type de contrôle, de type réactif, était donc réalisé après coup et concernait 100% de la production. La qualité est un métier d'ingénierie loin des diversités des goûts et d'opinions des consommateurs.

1.1.2. Henry Ford (1863-1947) du contrôle de la qualité à l'assurance qualité

Ayant fait sous les principes de taylorisme, Henry Ford a su en accroître l'efficacité en étant le promoteur de travail à la chaîne dans l'industrie automobile. Cet industriel de génie fut également à l'origine de la production de masse lorsqu'en 1914, il convertit une partie de gains de productivité réalisés en une forte augmentation de salaire des ouvriers de la « Ford Motor Company »³.

La seconde guerre mondiale lance l'industrie de la défense dans la production de masse. Cet effort s'accompagne de développement de la démarche qualité tels que :

- la publication, dès 1940 des « military standards », normes pour définir la qualité des produits ;
- le programme de formation à la maîtrise de la qualité, élaboré en 1942 par W.E.DEMING ET J.M.JUTAN, à l'usage des usines d'armement.

² DARBEL. M, IZRAD. L et SCARAMUZA (M), « l'essentiel sur le management », édition FOUCHOER, Paris, P. 157.

³CABY. François, LOUISE. Virginie, « XXI^e siècle vers le management de confiance », édition ECONOMICA, Paris, 2002, P.11, 12.

L'après-guerre marque le début d'une nouvelle période de croissance : à la production de masse, correspondant à une consommation de masse. Pour répondre à ce spectaculaire besoin de consommateur, la standardisation des produits est une solution : il reste au client un choix limité à quelques familles de produits.

Néanmoins, les responsables d'entreprise prennent de plus en plus conscience du pouvoir des clients, engendré par la liberté de consommer. Ceux-ci sont maintenant supposés orienter l'activité économique par leurs besoins, le but de la production consistant à identifier ces attentes afin de les satisfaire.

Elle est confrontée à la nécessité de concilier deux interrogations :

- soit la qualité est définie par le client, comment alors la connaître sur un marché de masse ?
- soit la qualité est définie par l'entreprise, comment alors concilier la production de masse et la multiplicité des choix de consommateur ?

La naissance du marketing qui aide à la construction fictive d'un client représentatif de la moyenne des clients individuels et leurs besoins, ainsi que l'émergence du concept d'assurance qualité, apportent une réponse à ce dilemme.

L'assurance de la qualité définit comme un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise symbolise cette recherche d'équilibre entre la prise en compte du client à qui l'on souhaite donner « confiance », et la nécessité de l'organisation à la production de masse par la mise en œuvre des « dispositions préétablies et systématiques ».

L'entreprise veille et s'engage à assurer la qualité. Elle met en œuvre les moyens de contrôle et de correction de manière à produire conformément aux spécifications qu'elle a définies. Cette gestion de la qualité s'astreint à la mesure de conformité aux exigences. Pour cela, elle signale, avec précision, toute déviation et recherche la mise en place d'actions préventives ou correctives pour empêcher tout défaut. Les évaluations et procédures se multiplient pour confirmer et vérifier, à tous les niveaux de la production, l'adéquation de celle-ci aux besoins du client. Le caractère centralisateur de la démarche d'assurance qualité, ainsi que les multiples procédures, entraînent parfois une certaine dérive bureaucratique, masquant alors l'objectif de conformité de la production aux attentes des clients.

1.2. L'expérience japonaise (l'émergence de la TQM)

L'école japonaise de la qualité doit beaucoup aux universitaires américains, elle se développe surtout autour des travaux de K.ISHIKAWA, car ce sont les japonais qui comprennent plus vite les enjeux industriels liés à la qualité. En 1962 K.ISHIKAWA a introduit les cercles de qualité et invité l'ensemble du personnel à participer à des groupes de travail. Ceci dans l'objectif de proposer des méthodes d'amélioration de la qualité. Ainsi une véritable école japonaise sous le nom de COMPANY WIDE QUALITY CONTROL (CWQC) s'est développée avec les principes suivant :

- la focalisation client ;
- l'objectif d'amélioration continue ;
- la participation des salariés à tous les niveaux ;
- la logique préventive centrée sur les processus ;
- l'implication de toutes les fonctions dans la démarche qualité

La crise des années 1970 marque une rupture dans le monde de croissance économique :

Une crise de demande s'ensuit « la consommation de masse fait place à une consommation plus sélective »⁴. Ce qui conduit à une modification qualitative de la demande, l'entreprise doit donc développer de nouvelle forme d'organisation de production afin de répondre à cette nouvelle demande. Ainsi le management de la qualité totale commence à partir des années 1970. Les entreprises s'inspire du monde de gestion qui associer étroitement les salariés à la recherche d'une amélioration continue de la qualité.

Parallèlement, de nouvelles considérations se développent au Japon et aux Etats-Unis concernant la dimension humaine de la qualité. Pour démontrer son aptitude à identifier et maîtriser la qualité et la sécurité des produits, des initiatives se sont multipliées pour établir des règles plus ou moins volontaires. C'est à partir de là qu'on parle de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO).

Cette dernière prévoit l'impact d'un marché global de plus en plus étroit, une transparence au-delà des frontières et des normes harmonisées de qualité internationale.

L'organisation internationale de normalisation crée un comité technique, CT176, en vue d'élaborer une norme internationale sur la gestion de la qualité. La première version de la

⁴ CABY. François, LOUISE. Virginie, Op. Cite, P.12

norme ISO 9000, a été publiée par ISO en 1987, après être passée par plusieurs étapes. Ces normes ont été complètement révisées en 1994, en 2000, en 2008 et en 2015

Le tableau N° 01 illustre ci-après permet de récapituler brièvement les principales phases d'évolution de la qualité.

Tableau N° 01 : Les principales phases d'évolution de la qualité

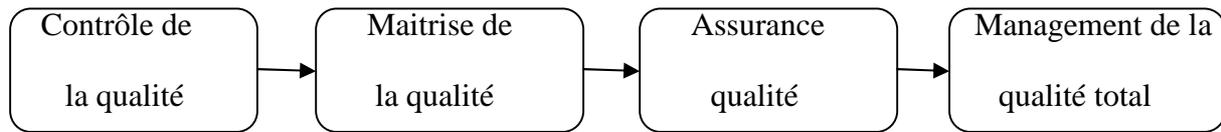
Concept	Sujet concerné	Effet pour le client	Objectif
Contrôle qualité	Produit	Satisfaction à Posteriori	Conformité du produit à la fin du processus de production
Assurance qualité	Produit organisation	Confiance à priori	Donner l'assurance que le produit est à priori conforme aux besoins des clients.
Qualité totale	Produit organisation personnel	Satisfaction + confiance = fidélisation	Zéro dysfonctionnement ou Zéro défaut

Source : Meziani. M « La gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises », mémoire de Magistère, université A-MIRA, département des sciences de Gestion, Bejaia, 2004. P. 9.

1.3. Les principales étapes d'évolution de la qualité

Plusieurs auteurs ont participé à l'évolution de la qualité, on trouve parmi ces derniers Walter Shewart, Edward Deming, Kaoru Ishikawa, Crosby et Joseph. M. Juran .Chacun de ces auteurs gèrent la qualité à sa façon. En effet, la qualité a passé de différentes étapes d'évolutions successives qu'on va voir dans la figure suivante :

Figure N° 01 : Les quatre étapes d'évolution de la qualité.



Source : établi par nous-mêmes

1.3.1. Le contrôle qualité

Le contrôle qualité « est l'activité telle que mesurer, examiner, essayer de passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats aux exigences spécifier en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ses caractéristiques »⁵. On peut distinguer deux types de contrôle qualité à savoir :

1.3.1.1. Le contrôle à posteriori

C'est le type de contrôle qui était répondu au cours des années quarante. Dans ce type, le processus de développement en amont se produit à partir d'un cahier de charge ou un ensemble de spécifications auxquelles un produit doit répondre. Il vise le contrôle des produits en sortie d'usine afin d'éviter que le produit défectueux arrivent aux clients. Mais après quelques temps, il a fallu remettre en question l'utilisation de cette pratique, car elle représente plusieurs carences, essentiellement le fait que la défaillance n'était détectée qu'après le processus de fabrication du produit alors que de nombreux cas les problèmes survenaient pendant les premières étapes de fabrication.

1.3.1.2. Le contrôle à priori

Afin de remédier à la carence du contrôle à postérieur, il était préférable de détecter les anomalies au cours du processus de fabrication. Avec l'adoption de cette nouvelle méthode de contrôle, il a été constaté que la qualité des produits défectueux, diminuant au fur et à mesure au niveau des différents stades de production. Mais cette méthode a été à son tour remise en question, car dévoilant, d'importantes insuffisances. En effet, de limiter l'utilisation du contrôle au niveau du cycle de production, ignorait la qualité des fournitures et des matières premières utilisées dans la fabrication des produits. Enfin, il est à noter que le contrôle dans ses deux types, ne fait que détecter les non-conformités, il ne modifie pas la qualité du produit et n'élimine en aucun cas les problèmes.

⁵ MEZIANI Mustapha, « La contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériales », thèse de doctorat, université A-MIRA, département des sciences de Gestion, Bejaia, 2012, P 22.

1.3.2. La maîtrise de la qualité

La maîtrise de la qualité « il s'agit des actions opérationnelles qui permettent à la fois de piloter un processus (déroulement d'une fabrication, phase successive d'une prestation de service...) et d'éliminer les non-conformités ou déviation par rapport à ce qui est attendu, tout au long de se processus »⁶.

1.3.3. Assurance qualité

L'assurance qualité est l'ensemble des « activités préétablies et systématique mise en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriés en ce qu'une entité (service, produit, processus, activité ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité »⁷

A partir de cette définition on peut distinguer deux types d'assurance qualité : l'assurance interne de la qualité a pour but de donner confiance à la direction et l'assurance externe de la qualité a pour but de donner confiance aux clients (ou aux autorités légales) en l'obtention de la qualité.

1.3.4. Management de la qualité total

On parle de qualité totale lorsqu'une entreprise travaille pour proposer la meilleure qualité possible. Cette qualité se retrouve dans l'organisation, la production, le management et les produits ou services commercialisés. Pour qu'une entreprise atteigne la qualité totale, elle a deux approches⁸:

Une approche systémique : l'entreprise et sa gestion sont considérées comme des systèmes ;

Une approche statistique : par l'analyse du fonctionnement et des résultats de l'entreprise.

La qualité totale ou management de la qualité totale ou en anglais « Total Quality Management » (TQM) est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie.

⁶ FROMAN. Bernard, « Du manuel qualité au manuel de management », Edition AFNOR, Saint-Denis-La plaine Cedex, 2001, P.31.

⁷ CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996. P7

⁸ BENOUARI. Mahfoud et IDRI. Kahina, « L'impact du système de management de la qualité sur la performance commerciale des entreprises », Promotion 2016, mémoire de fin de cycle, Université de Béjaia, P. 7- 8.

Elle peut aussi être définie comme : « une méthode de gestion pour aboutir à l'excellence opérationnelle. C'est un système basé sur le respect des concepts fondamentaux et l'éthique de l'organisme, ayant une action permanente centrée sur la satisfaction du client et le développement du personnel par son implication »⁹.

Elle peut être considéré également comme un mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant le succès à long terme par satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société¹⁰.

⁹ CARLIER. Alphonse, « Management de la qualité pour la maîtrise du système d'information », édition Lavoisier, Paris, 2006, P.66.

¹⁰ ERNOUL. Roger, « Le grand livre de la qualité », édition AFNOR, France, 2010, P.10.

Tableau N° 02 : Les différentes politiques de gestion de la qualité

Concept	Contrôle qualité	Maitrise qualité	Assurance qualité	Management de la qualité
Période	Années 60	Années 70	Années 80-90	Années 2000
Objectif	Evaluation et obtention de la qualité à la fin du processus de production. (satisfaction posteriori)	Régularité de la qualité (satisfaction apriori)	Sécuriser la maîtrise de la qualité et donner confiance en l'obtention de la qualité requise (satisfaction et confiance apriori)	Amélioration continue de la qualité. (satisfaction, confiance et fidélisation de la clientèle)
Moyens utilisés	Test et contrôle final des produits (détection /correction en bout de chaîne)	Processus standards et procédures définis, documentés et mesurés. (détection/correction en cours de conception produits intermédiaires)	Système assurance qualité défini, documenté et vérifié : audits qualité et enregistrement qualité. (détection/correction en cours de conception et détection/correction sur le processus)	Système de management de la qualité défini, documenté, mesuré et amélioré : écoute client et de toutes les parties intéressées du SMQ (Détection / Correction en cours de conception, sur le processus et prévention des défauts)
Domaine ou activité de l'entreprise concernée	Le produit	Le produit Les processus	Le produit Les processus L'organisation	Le produit Les processus L'organisme Les personnes et toutes les parties prenantes du SMQ.

Source : MEZIANI Mustapha, « La contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériales », thèse de doctorat, université A-MIRA, département des sciences de Gestion, Bejaia, 2012, P.30.

Section 02 : Les caractéristiques et enjeux de la notion qualité

Dans cette deuxième section, nous allons étudier la définition de la qualité, ses caractéristiques, ses enjeux et nous donnerons un aperçu global sur le système de management de la qualité.

2.1. Définition de la qualité

Chacun peut comprendre intuitivement ce qu'est la qualité mais reste toutefois incapable d'en donner une définition précise. Nous allons tenter à l'aide des définitions suivantes d'aborder les différents aspects de la qualité afin de mieux appréhender cette notion.

L'organisation internationale de standardisation (ISO) définit la qualité comme « l'ensemble des propriétés et caractéristique d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites »¹¹

C'est donc une définition précise qui relie un produit à son usage, et par conséquent à la satisfaction du client qui en fait usage.

D'autres experts de la qualité la définissent comme suite¹²:

- Pour Joseph Juran : « l'aptitude à l'usage ».
- Pour Phil Crosby : « la conformité aux spécifications ».
- Pour Kaoru Ishikawa : « l'aptitude à satisfaire le client ».

Donc, c'est au client à lui seul de décidé si, pour lui, la qualité est présente ou non.

2.1.1. La qualité pour l'entreprise et pour le client

➤ La qualité pour l'entreprise :

La qualité dans l'entreprise peut se définir comme « la réponse à un objectif de conformité du produit /service à des spécifications, c'est-à-dire à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différents étapes de son élaboration. La qualité nécessite un effort de coordination des différents départements et services d'une entreprise, elle requiert également que tous les processus soient conçus et contrôlés pour s'assurer que le produit/service rencontre les spécifications établies et ainsi les attentes du client »¹³.

Pour une entreprise, la qualité est le résultat d'un mécanisme en deux temps :

¹¹ COESTIER (B) et STEPHAN (M), « économie de la qualité », édition la découverte, Paris, 2004, P 7.

¹² DETRIE (P), « conduire une démarche qualité », 4^{ème} éditions, Paris, 2003, P 20

¹³ FREDERIC. C, « Management de la qualité », édition Gualino lextenso, 2009, P.19.

- Ce qu'elle conçoit (une qualité conçue) : les spécifications établies lors de la conception doivent correspondre aux attentes du client transmises par le marketing.
- Ce qu'elle réalise (une qualité réalisée) : le produit réalisé doit respecter exactement les spécifications de conception.

➤ La qualité pour le client

Pour le client, la qualité est ce qu'il attend et ce qu'il perçoit, si le client perçoit un produit (service) comme égal ou supérieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme bonne ou élevée : le client est satisfait ou très satisfait¹⁴.

Si le client perçoit un produit (service) comme inférieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme mauvaise, et il ya insatisfaction.

La qualité pour le client résulte de la comparaison entre :

- Ce qu'il attend (une qualité attendue) : le client attend qu'un produit (service) possède un certain nombre de caractéristique.
- Ce qu'il perçoit (une qualité perçue) : une fois le produit (service) conçu et réalisé, le client perçoit des caractéristiques qu'il compare à ses attentes.

2.2. Concept clés de la qualité

- **La non-qualité** : « la non-qualité constitue l'écart entre la qualité visée et la qualité obtenue »¹⁵.

- **Audit qualité** : « l'audit qualité est un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité satisfont à la disposition préétablie et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et aptes à atteindre les objectifs »¹⁶.

- **Management de la qualité** : selon ISO 9000 /2000 c'est « l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en métier de la qualité »¹⁷.

- **Système de management de la qualité** : « un système permettant d'établir la politique qualité et les objectifs qualités et d'atteindre ces objectifs »¹⁸.

¹⁴ Voir : FREDERIC. C, op. cit, P.19.

¹⁵ CHRISTIAN. M, « LA qualité des produits industrielle », édition BORDA, 1991, Paris, P. 66.

¹⁶ BARBIER. C, « Qualité totale dans une entreprise industrielles » Ed, 1997, Paris, P.98.

¹⁷ Norme ISO 9000, « Système de management de la qualité : Principe essentiels et vocabulaire », 2^{eme} Ed, 2002, Suisse, P.2.

¹⁸ MICHEL. Galibibert, « Méthode et outil de la gestion de la qualité », édition Weka, 2004, Paris, P.16.

- **Coût de qualité** : « se conformer à des critères élevés de qualité, implique un coût maîtrisable de prévention et de détection des anomalies ».
- **La satisfaction** : la satisfaction est l'état que ressent le consommateur au processus d'achat, lorsqu'il utilise le bien ou le service acheté. Elle reflète le degré de réponse aux attentes qu'avaient initié le comportement. Donc la satisfaction du client est un objectif important pour l'entreprise.
- **Exigence** : « besoin ou attente qui peut être formulé, habituellement implicite ou imposé »¹⁹.
- **Conformités** : selon ISO 9000 version 2000 « satisfaction d'une exigence ».
- **La certification** : « c'est la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées »²⁰.
- **La norme** : mesure, principe, critère considéré comme le modèle de référence.
- **La normalisation** : la normalisation est la technique qui consiste à fixer des règles techniques, aux problèmes qui se posent entre les relations client /fournisseurs.
- **ISO (international standards organisation)** : l'ISO est un réseau d'instituts nationaux dont le rôle est l'élaboration de norme technique (santé, sécurité, environnement). Visant, entre autre à protéger les utilisateurs de produits et de services.
- **Sécurité des denrées alimentaires** : « concept impliquant qu'une denrée alimentaire ne causera pas de dommage au consommateur lorsqu'elle est préparée et /ou ingérée selon l'usage prévu »²¹.

2.3. Les caractéristiques de la qualité :

Les caractéristiques composantes de la qualité sont de nature très diverses selon le type de produit proposé.

Pour un produit matériel, les caractéristiques sont dimensionnelles physiques, chimiques et aussi de fonctionnement (respect de performance de consommation). A celle-ci s'ajoutent des caractéristiques assurant le maintien dans le temps de l'aptitude à l'emploi (fiabilité, maintenance, aptitude à la conservation), et des caractéristiques liées à la sécurité d'emplois et

¹⁹ Voir : MICHEL. Galibibert, op. cit, P.7.

²⁰ GUYLAUDOYER, « La certification ISO 9000 », 3^{ème} Ed, 2002, Paris, P. 41.

²¹ Norme ISO 22000, « SMSDA-Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire », 1^{ère}Ed, 2005, Suisse, P.2.

l'absence de nuisance(ou des nuisances réduites vis-à-vis des utilisateurs, des tiers et de l'environnement).

Pour un service, par contre, les caractéristiques comprennent, selon les cas des aspects relationnels (accueil, dialogue) des conditions d'ambiance et de confort, des aspects liés au temps (respect d'horaires), des dispositions propre à faciliter la tâche de l'utilisateur (formulaires simple, notices claires).

Ces caractéristique concourent toutes à la satisfaction des besoins des utilisateurs.

En fait la qualité est « dans le produit ».Elle est intrinsèque au produit(ou service).

La qualité n'est pas la performance maximale, mais le respect de la performance spécifiée. Ce n'est pas le « haut gamme », comme le pensent très fréquemment plusieurs interlocuteurs rencontrés ; et l'on ne peut comparer la qualité de produits ou services qu'à l'intérieur d'une même gamme, correspondant à un type de besoin et à une fourchette de prix. La qualité à obtenir est la qualité nécessaire et suffisante répondant au besoin, dans des limites de coût donnée.

La qualité se perçoit également à travers différents niveaux de définitions. Elle peut être caractérisée par :

- Le maintien de la conformité : les fonctions fournies ne doivent pas détériorer rapidement dans le temps en utilisation normale ;
- La satisfaction implicite : le consommateur doit trouver le bien-être recherché par l'acquisition du produit. Ce pour lequel il se l'est procuré doit être assouvi ;
- La satisfaction économique : le consommateur doit en avoir pour son argent ; car en derniers recours, c'est lui qui décide des produits qui vont se vendre.

Par ailleurs, lorsqu'une caractéristique d'un produit ou d'un service ne satisfait pas aux exigences de l'utilisation prévue, on dit qu'il y a un défaut (de conception, de réalisation ou d'exécution) ; lorsqu'elle n'est pas conforme à la spécification, on parle de non- conformité. Le terme anomalie, en générale, couvre tout écart ou déviation par rapport à ce qui était attendu.

2.4. Les jeux de la qualité

Pour faire vivre et développer son entreprise, les responsables de l'entreprise doivent en permanence rechercher de nouveaux marchés, de nouveaux clients et fidéliser les clients existants.

La mise en œuvre d'un projet qualité réunira toutes les conditions du développement de l'entreprise, en permettant en particulier :

- La fidélisation et satisfaction des clients ;
- La recherche de nouveaux clients, notamment en étant en mesure de répondre à des appels d'offres de certains donneurs d'ordres ;
- La contribution de toute personne à l'amélioration de son travail ;
- L'aide à l'amélioration managériale ;
- De se positionner sur des marchés émergents, grâce à une anticipation des tendances ;
- D'accroître son facteur de différenciation vis-à-vis de ses clients et partenaires extérieurs ;
- D'améliorer l'image de l'entreprise, vis-à-vis de ses clients et partenaires extérieurs ;
- De s'assurer du soutien des partenaires financiers, économiques et sociaux de l'entreprise,
- Formation du personnel, intégration des nouveaux collaborateurs est une opportunité pour faire bouger l'entreprise et de réveiller les acteurs assoupis.

Les bénéfices qu'attend l'entreprise de la qualité sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 03 : Les bénéfices attendus de la qualité

Bénéficiaire	Les seize bénéfices de la qualité	
	Diminuer	Accroître
- Client	réclamations couts de prospection	Satisfaction Fidélisation
- Collaborateur	retouches désorganisation attribution non-conformités	améliorations, prévention, contribution, valeur ajoutée
- Entreprise	mauvaises références pertes de marché	Notoriété Croissance

Source : FROMAN. Bernard, « Du manuel qualité au manuel de management », Edition AFNOR, Saint-Denis-La plaine Cedex, 2001, P.38.

2.5. Le système de management de la qualité

L'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité.

2.5.1. Définition d'un système de management de la qualité

Le SMQ a plusieurs définitions relatives à plusieurs auteurs du management, nous allons essayer de donner deux :

Selon DORBES.H en 2005 le système de management de la qualité est « l'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité »²².

Le système de management de la qualité « gère les processus interactifs, les sous-systèmes, les procédures nécessaires pour fournir de la valeur à toutes les parties intéressées pertinentes, et réaliser les produits, les réalisations ou les résultats de l'ensemble des organismes. Anticiper l'impact des réalisations est essentiel pour le management des performances.»²³.

2.5.2. Les principes de management qualité

La norme ISO 9001 version 2008 listait 8 principes de base pour le management de la qualité tandis que la version 2015 n'en compte plus que 7, dont les intitulés ont parfois légèrement changé, et qui sont présentés un peu différemment :

- Orientation client - inchangé
- Leadership - inchangé
- Implication du personnel - inchangé
- Approche processus, qui intègre à présent le Management par approche système - ce qui ne change rien en pratique, l'approche systémique étant quoi qu'il arrive intégrée dans l'approche processus.
- Amélioration, qui remplace "amélioration continue"

²² DORBES. H, « comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue Gestion d'entreprise n° 12, 2005, P.1.

²³ BAZINET. Marc and all, « Au cœur de l'ISO 9001 : 2015 », édition AFNOR, France, 2015, P.12.

- Prise de décision fondée sur des preuves, qui remplace "Approche factuelle pour la prise de décision"
- Management des relations avec les parties intéressées, qui remplace la "Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs", ce qui permet d'ouvrir les principes du management de la qualité aux attentes des salariés, de la société civile, de l'administration, des actionnaires, etc.

2.5.2.1. L'orientation client

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire les exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes.

Les performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées dont il dépend. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client.

Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables d'un organisme.

2.5.2.2. Le leadership

A tous les niveaux les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué dans l'atteinte des objectifs qualité de l'organisme.

L'établissement de la finalité des orientations et de l'implication permet à un organisme d'aligner ses stratégies, ses politiques, ses processus et ses ressources afin d'atteindre ses objectifs.

2.5.2.3. L'implication du personnel

Il est essentiel pour les organismes que l'ensemble de personnel soit compétent, habilité et impliqué pour fournir de la valeur.

Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de les respecter en tant qu'individus. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences et des connaissances facilite l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisme.

2.5.2.4. Approche processus

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme système cohérent.

Le système de management de la qualité est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système, y compris l'ensemble de ses processus, ses ressources, sa maîtrise et ses interactions permet aux organismes d'optimiser leurs performances.

2.5.2.5. Amélioration

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration, celle-ci est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation de ses conditions internes et externes et crée de nouvelles opportunités.

2.5.2.6. Prise de décision fondée sur des preuves

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont plus susceptibles de produire les résultats escomptés.

La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les interactions de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans les décisions prises.

2.5.2.7. Gestion des relations avec les parties intéressées

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles que les fournisseurs.

Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsqu'un organisme gère ses relations avec les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec son réseau de fournisseurs et de partenaires a souvent une importance particulière.

2.6. Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015

L'ISO 9001:2015 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme:

A) doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables,

B) vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Toutes les exigences de l'ISO 9001:2015 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit. Dans ce qui suit nous allons voir les principaux points d'évolution de la norme ISO 9001 version 2015²⁴ :

4. Contexte de l'organisme

Dans ce quatrième chapitre d'exigence on distingue les éléments suivants :

4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte

Détermination des enjeux externes ou internes par rapport à sa finalité, et qui influent sur sa capacité à obtenir le(s) résultat(s) attendu(s) de son système de management de la qualité.

4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées

L'organisme doit déterminer les parties intéressées et les exigences de ces parties.

4.3 Détermination du périmètre du système de management

L'organisme doit donner des limites et l'applicabilité du système de management dans le but de prendre en compte les exigences des parties intéressées pertinentes auxquelles est fait référence en 4.2 (chapitre d'exigences 4.2).

²⁴http://www.utc.fr/~mastermq/public/publications/qualite_et_biomedical/projet_tts15/Nouveautes_ISO_9001_v2015.pdf

4.4 Système de management

L'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour et de manière continue un SMQ, et améliorer ce système, y compris les processus nécessaires et leurs interactions, en accord avec les exigences de la présente norme internationale.

5. Responsabilité de la direction

Dont on peut distinguer :

5.1 Responsabilité et engagement de la direction

Elle à pour but de :

- Inciter à l'amélioration continue ;
- Soutenir les autres acteurs de la démarche afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs ;
- S'assurer de la finalité de la démarche ;
- Assumer la responsabilité et l'efficacité du système de management de la qualité ;
- S'assurer que la politique et les objectifs qualité sont établis pour le système de management de la qualité et qu'ils sont compatibles avec l'orientation stratégique et le contexte de l'organisme ;
- S'assurer que les exigences liées au système de management de la qualité sont intégrées aux processus métiers de l'organisme ;
- S'assurer que les ressources requises pour le système de management de la qualité sont disponibles ;
- Communiquer sur l'importance de disposer d'un système de management de la qualité efficace et de se conformer aux exigences liées à ce système.

5.2 Politique qualité

La direction doit établir, revoir et tenir à jour une politique qualité qui:

- est appropriée à la finalité et au contexte de l'organisme ;
- fournit un cadre pour l'établissement et la revue d'objectifs qualité ;
- inclut l'engagement de satisfaire aux exigences applicables ;

- inclut l'engagement pour l'amélioration continue du système de management de la qualité ;
- doit être disponible sous forme d'une information documentée ;
- doit être communiquée, comprise et appliquée au sein de l'organisme ;
- doit être disponible pour les parties intéressées.

5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme

La direction doit :

- S'assurer que les responsabilités et les autorités des rôles pertinents sont attribués, communiqués et compris au sein de l'organisme ;
- S'assurer que le système de management de la qualité est conforme aux exigences de la présente norme internationale ;
- Rendre compte, notamment à la direction, de la performance du système de management de la qualité.

6. Planification du système de management de la qualité

Ce sixième chapitre de la norme se subdivise en :

6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités

L'organisme doit:

- Tenir compte des enjeux et exigences de la norme.
- Déterminer les risques et opportunités.
- S'assurer que le système de management de la qualité peut atteindre le ou les résultats escomptés.
- S'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue.
- Planifier les actions à mettre en œuvre relatives aux risques et opportunités, la manière d'intégrer et mettre en œuvre ces actions au sein des processus du système de management de la qualité et évaluer l'efficacité de ces actions.

6.2 Objectifs qualité et planification pour les atteindre

Les objectifs qualité doivent:

- être cohérents avec la politique qualité;

- être mesurables;
- tenir compte des exigences applicables ;
- être surveillés, être communiqués, être mis à jour dans le cas échéant ;
- L'organisme doit conserver des informations documentées sur les objectifs qualité. Cela, en planifiant la façon dont ses objectifs qualité seront atteints, l'organisme doit déterminer:
- Ce qui sera fait ;
- Les ressources qui seront nécessaires ;
- Les responsabilités ;
- Les échéances ;
- La façon dont les résultats seront évalués.

7. Support

Ce compose de :

7.1 Ressources

L'organisme doit identifier et fournir les ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue du système de management de la qualité.

7.2 Compétences

L'organisme doit:

- Déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances en matière de qualité ;
- S'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle ou d'une expérience appropriée ;
- Le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions ;
- Conserver des informations documentées appropriées comme preuves de ces compétences.

7.3 Sensibilisation

Le personnel effectuant un travail sous le contrôle de l'organisme doit être sensibilisé:

- à la politique qualité ;

- à leur contribution à l'efficacité du système de management de la qualité, y compris aux effets positifs d'une amélioration des performances en matière de qualité ;
- aux implications de non- conformité avec les exigences du système de management de la qualité.

7.4 Communication

L'organisme doit déterminer les besoins de communication interne et externe pertinents pour le système de management de la qualité, y compris:

- Sur quels sujets communiquer;
- A quel moment communiquer ;
- Avec qui communiquer ;
- Comment communiquer.

7.5 Informations documentées

Le système de management de la qualité de l'organisme doit inclure les informations documentées exigées par la présente norme internationale et les informations documentées que l'organisme juge nécessaires pour l'efficacité du système de management de la qualité à savoir :

1) La création et la mise à jour des informations documentées, quand il crée et met à jour ses informations documentées, l'organisme doit assurer d'une façon appropriée :

- L'identification et la description ;
- Le format, le support, la revue et l'approbation de la pertinence et de l'adéquation.

2) Maîtrise des informations documentées, les informations documentées exigées par le système de management de la qualité et par la présente norme internationale doivent être maîtrisées pour s'assurer:

- Qu'elles sont disponibles et conviennent à l'utilisation, où et quand elles sont nécessaires;
- Qu'elles sont convenablement protégées.

Pour maîtriser les informations documentées, l'organisme doit mettre en œuvre:

- Une distribution, accès, récupération et utilisation ;
- Un stockage et protection, y compris préservation de la lisibilité ;

- Une maîtrise des modifications ;
- Une conservation et élimination.

8. Réalisation des activités opérationnelles

Dans ce huitième chapitre de la norme on site :

8.1 Planification et maîtrise opérationnelles

L'organisme doit planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus en:

- établissant des critères pour les processus ;
- mettant en œuvre la maîtrise des processus conformément aux critères ;
- conservant les informations documentées juste nécessaires pour avoir l'assurance que les processus ont été réalisés comme prévu et pour démontrer la conformité des produits et services aux exigences ;
- maîtrisant les modifications prévues, analyser les conséquences des modifications imprévues et, si nécessaire, mener des actions pour limiter tout effet négatif ;
- s'assurant que les processus externalisés sont maîtrisés.

10. Amélioration

Dans ce dernier chapitre de la norme on site :

10.2 Non-conformité et actions correctives

L'organisme doit:

1- réagir à la non- conformité, et le cas échéant:

- Agir pour la maîtriser et la corriger ;
- Faire face aux conséquences.

2- évaluer s'il est nécessaire de mener une action pour éliminer la ou les causes de la non-conformité, afin qu'elle ne se reproduise pas, en:

- Examinant la non-conformité ;
- Recherchant et analysant les causes de la non-conformité ;
- Recherchant si des non-conformités similaires existent ou pourraient potentiellement se produire.

3- mettre en œuvre toutes les actions requises.

4- examiner l'efficacité de toute action corrective mise en œuvre.

5- modifier, si nécessaire, le système de management de la qualité.

Les actions correctives doivent être appropriées aux conséquences des non-conformités rencontrées.

L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuves:

- de la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement ;
- des résultats de toute action corrective.

Section 03 : La normalisation et la certification

Dans cette dernière section, nous allons expliquer la normalisation et la certification.

3.1. La normalisation

3.1.1. Définition de la norme

L'ISO (International Standardization for Organization) et le CEI (Commission Electrotechnique Internationale) donnent la définition suivante d'une norme :

Une norme est un « Document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »²⁵.

La norme est un document de référence sur un sujet donné. Il indique l'état de la science, de la technologie et des savoir-faire au moment de la rédaction.

Pour être considéré comme une norme, le document doit remplir deux conditions :

1. les moyens et les méthodes décrits doivent être reproductibles en utilisant et respectant les conditions qui sont indiqués,
2. elle doit avoir reçu la reconnaissance de tous.

²⁵ Directives ISO/CEI, partie2, « Règles de structure et de rédaction des normes internationales », 5^{ème} édition, Genève, 2004, p3.

3.1.2. Les principes de la normalisation

Dans le cadre de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), selon l'accord conclu sur les obstacles techniques au commerce, tous les organismes de normalisation doivent respecter les principes suivants :

1. Transparence : les renseignements essentiels sur les programmes de travail en cours, les projets de textes à l'étude et les résultats finaux sont accessibles à toutes les parties intéressées ; les procédures sont établies pour ménager un délai suffisant et des possibilités adéquates pour la présentation d'observations écrites ;

2. Ouverture : les travaux d'élaboration des normes sont ouverts à tous, sans discrimination, pour que les intérêts de toutes les parties prenantes soient pris en compte ;

3. Impartialité : le processus d'élaboration des normes est conçu pour éviter de privilégier ou de favoriser les intérêts particuliers ;

4. Consensus : les décisions sont prises suivant des procédures de consensus qui tiennent compte des avis de toutes les parties intéressées et concilient les arguments opposés ;

5. Efficacité : dans tous les cas appropriés, les normes sont définies sur la base de l'aptitude à l'emploi plutôt que de caractéristiques descriptives ;

6. Pertinence : les normes sont examinées et mises à jour à intervalles réguliers (au minimum tous les cinq ans), afin d'assurer qu'elles prennent en compte les évolutions de l'état de l'art ; quand ce n'est pas le cas, la norme est soit maintenue, soit annulée ;

7. Cohérence : pour éviter d'élaborer des normes contradictoires les travaux de normalisation coordonnés et la mise à enquête des projets de normes centralisée. Au plan international, les organismes de normalisation coopèrent et coordonnent leurs actions.

3.1.3. Objectifs de la normalisation

Les objectifs majeurs de la normalisation sont l'harmonisation des spécifications des produits et l'optimisation de l'emploi des ressources. Toutefois, d'autres objectifs sont visés, à savoir²⁶ :

- Faire des économies substantielles en évitant les variétés inutiles et en assurant une meilleure gestion de la diversité ;

²⁶ http://www.innorpi.tn/Fra/generalite_7_24_D10

- Unifier le langage technique entre les partenaires afin de faciliter l'échange d'informations ;
- Fournir les données techniques indispensables à l'élaboration des stratégies industrielles et commerciales et l'assurance de la compatibilité et l'interchangeabilité des biens et des services ;
- Protéger l'environnement, la santé et garantir la sécurité des biens et des personnes.

3.1.4. Les avantages de la normalisation

L'utilisation des normes peut fournir un ensemble d'outils puissants pour le marketing et les affaires à destination des organisations de toutes tailles. Elles peuvent être utilisées pour affiner les performances et gérer les risques tout en fonctionnant de manière plus efficace et plus durable ; elles permettront de prouver la qualité destinée aux clients et d'aider à intégrer les meilleures pratiques dans l'organisation. Comme elles offrent de nombreux avantages pour le consommateur, le produit et l'économie à savoir :

Pour le consommateur :

- Faciliter la comparaison et le choix sur les bases scientifiques ;
- Satisfaire ses besoins et remplir les fonctions escomptées du produit ;
- Bénéficier des garanties de qualité.

Pour le producteur :

- Produire selon des plans et des programmes prédéfinis et reconnus ;
- Produire en masse tout en assurant la qualité du produit ;
- Réduire les coûts de production, améliorer la productivité et diminuer les stocks morts ;

Pour l'économie :

- Faire face à la concurrence déloyale ;
- Limiter les obstacles techniques lors des échanges commerciaux entre les pays ;
- Faciliter la coopération technologique internationale ;
- Augmenter la compétitivité des entreprises sur le plan national et international.

3.2. La certification

3.2.1 La définition de la certification

Par définition la certification est « C'est la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées »²⁷.

Certaines normes permettent d'obtenir une certification. Cela signifie qu'une entreprise certifiée a respecté absolument tous les points d'exigences nécessaires de la norme pour laquelle elle est certifiée. Ce sont des organismes tiers indépendants qui émettent les certifications, ce qui évite qu'une organisation puisse mettre en place seule une norme, et procède à une auto certification, par le fait. Il y a ainsi une preuve d'égalité entre tous. Les organismes certificateurs peuvent demander une accréditation pour pouvoir certifier par rapport à une norme donnée. C'est une démarche volontaire qui est un gage de crédibilité pour les organismes certificateurs.

Les certifications permettent donc d'améliorer l'image de marque des entreprises et aussi de les situer les unes par rapport aux autres quelles que soient leurs tailles.

3.2.2. Les types de certification

On peut distinguer trois types de certification à savoir :

➤ La certification de personnel

La certification de personnel est un processus qui permet à un professionnel de faire attester par une tierce partie l'aptitude de son personnel à réaliser des tâches spécifiques. Elle offre aux clients la garantie de la capacité de la personne à assurer la mission qui lui est confiée.

La certification de personnel atteste les compétences du personnel dans certains domaines d'activités. Le certificat est délivré à une personne physique et il est nominatif.

La certification vient reconnaître et attester la qualification d'une personne soit à l'issue d'une formation, soit à l'issue d'expériences réalisées dans différents emplois ou activités.

²⁷ NF EN ISO 9000 : 2008, « Système de management qualité- Principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France, (2.8.2). P.5.

➤ **La certification de produit**

La certification de produit est une procédure qui permet d'attester qu'un produit qui a été testé répond bien aux exigences en matière de qualité, de sécurité, de fiabilité et de performance du produit définie dans un référentiel de certification.

La certification de produit s'accompagne en général d'un droit d'usage d'une marque de conformité, qui peut être apposée sur le produit et les documents associés. Une marque de qualité est une étiquette, un symbole permettant d'identifier et de récompenser un produit dont la conformité à certaines normes a été vérifiée. Il fournit également des informations sur les caractéristiques de ce produit pour que le client puisse avoir des éléments pertinents pour sa décision d'achat.

➤ **La certification de système management**

La certification permet d'attester qu'un organisme ou une partie de ses activités répond aux exigences spécifiées définies dans des normes pour les systèmes de management.

Un système de management permet d'assurer la réalisation d'un produit ou d'un service conformément aux attentes explicites et implicites en matière de qualité, de santé, de sécurité et de gestion de l'environnement.

De nos jours les entreprises, quelle que soit leur taille, doivent faire face à des demandes croissantes de rentabilité, qualité et d'avancées technologiques contribuant au développement durable. Les entreprises développent des normes de performance et de fonctionnement pour manager la multitude de défis qu'elles doivent relever. La meilleure solution est d'intégrer les principes de gestion dans leur système de management.

Les principaux référentiels de management mettent en exergue l'amélioration continue. Déployer un système de management offre l'opportunité de focaliser l'attention sur l'optimisation des domaines d'intérêt pour les parties intéressées et l'entreprise. Les normes ISO applicables aux systèmes de management fournissent un modèle à suivre pour mettre en place et gérer ce type de systèmes. Comme toutes les normes, elles résultent d'un consensus international d'experts et offrent donc tous les acquis de l'expérience et des bonnes pratiques de management établies au niveau mondial.

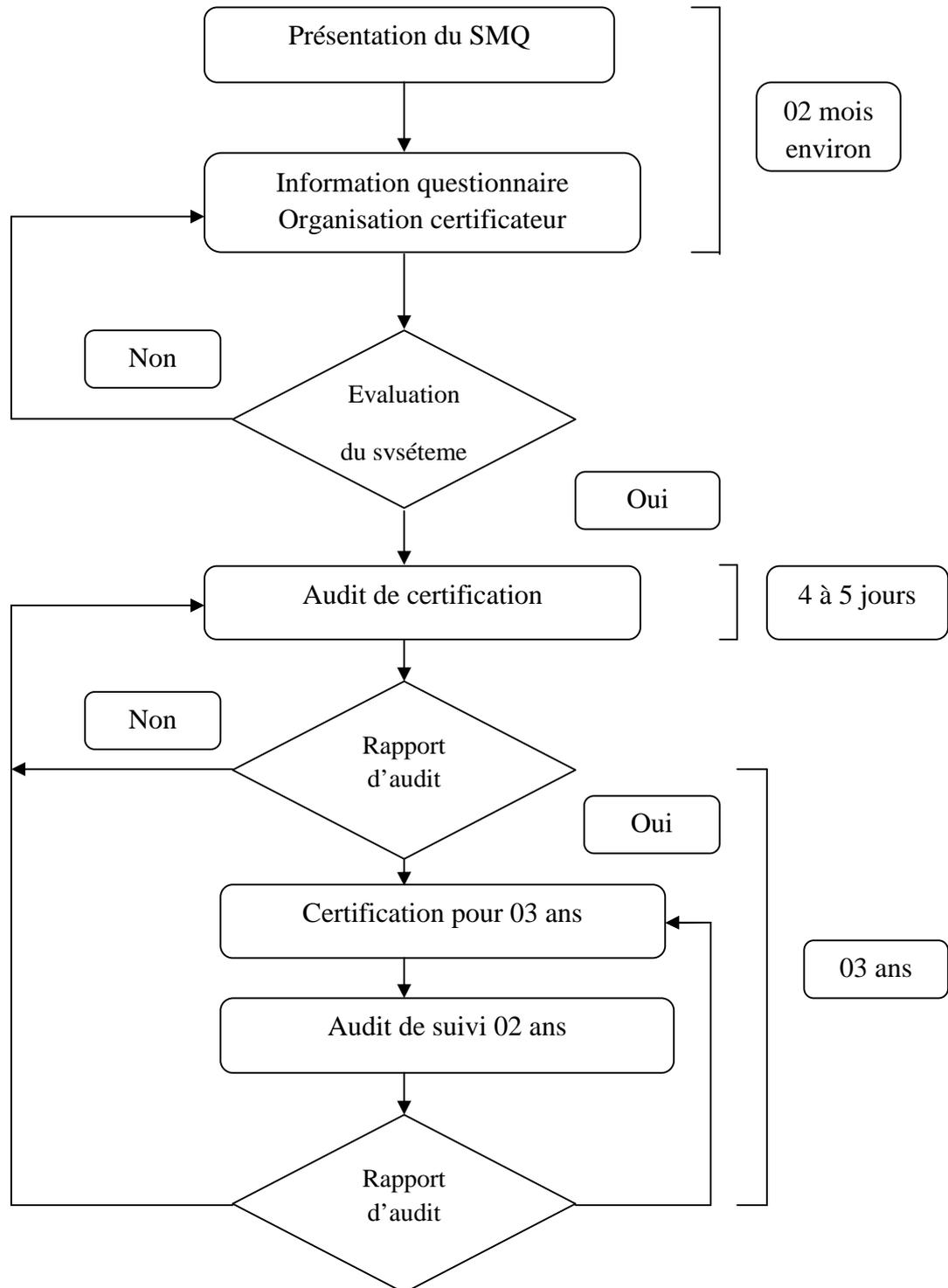
Ces normes sont applicables à toutes les organisations, indépendamment de leur taille, du produit ou du service fourni, ou du secteur d'activité.

Les avantages de ces systèmes sont les suivants :

- utilisation plus efficace des ressources;
- meilleure gestion des risques ;
- satisfaction accrue des clients, car les services et les produits répondent systématiquement aux attentes.

3.2.3. Le processus de la certification

Figure N°02 : Processus de certification



Source : Guide de la qualité, du contrôle de la qualité et de la normalisation, Edition Grand Alger Livres, Alger, 2004, P.4

Pour ce faire certifier, l'entreprise doit d'abord établir et tenir à jour un manuel qualité qui comprend :

- Le domaine d'application et le détail exclusions ;
- Les procédures documentées pour le système ;
- Une description des interfaces entre les processus du SMQ.

Ensuite, elle devra sélectionner et contacter l'organisme certificateur afin de déposer sa candidature.

Une fois acceptée sa candidature, l'entreprise doit procéder à un pré-audit qui l'aide à détecter et corriger les non-conformités. Ce pré-audit déterminera si l'entreprise est prête à subir un audit de certification. Dans cette opération, trois cas peuvent se présenter :

1. Rien à signaler, le système mis en place fonctionne correctement, dans ce cas l'entreprise peut subir l'audit de certification ;
2. Des non-conformités mineures peuvent être constatés, l'entreprise devra corriger ses non-conformités et faire ensuite appel à l'organisme certificateur pour l'audit de certification ;
3. Des non-conformités majeures constatées, l'entreprise doit revoir son système et l'améliorer afin d'éliminer les non-conformités. Par la suite, l'entreprise devra refaire un autre pré-audit avant de passer de certification.

La prochaine étape consiste en l'élaboration d'un plan d'audit de certification et planifier les journées de travail. Dans une durée 4 à 5 jours, l'entreprise subira un audit de certification qui permettra à l'organisme certificateur de prononcer la décision du rapport d'audit.

Cet audit peut être réalisé en deux phases et effectué aux dates convenues par l'auditeur ou l'équipe d'auditeurs préalablement approuvés :

Phase 1 : la revue documentaire, c'est-à-dire que l'auditeur va analyser le manuel qualité pour vérifier que ce dernier est bien conforme à la norme ISO 9001. Il s'intéressera également à vérifier la réalisation des audits interne.

Après avoir levée les non-conformités, une première validation permettra à l'auditeur de passer à la phase suivante.

Phase 2 : une fois que le manuel est validé, l'organisme certificateur s'attachera à vérifier que les procédures du manuel correspondent bien à la réalité du terrain.

Une fois que l'audit est terminé, une réunion de clôture est organisée pour présenter à l'audit les conclusions de l'audit et les non-conformités éventuelles nécessitant la mise en œuvre d'action d'amélioration.

Pour que le certificat puisse être délivré, toute non-conformité détectée ou écart par rapport à la norme applicable doit être levée et soldée par l'auditeur. Après avoir soldées ces non-conformités, le comité de certification examine le dossier et approuve la délivrance du certificat.

La durée de la certification est de 3 ans, tous les éléments de la norme considérée doivent être audités pendant cette période (audit de suivi). Des visites de surveillance annuelles permettent d'assurer que le système qualité continue de répondre aux exigences de la norme, afin de promouvoir l'amélioration continue.

Si l'entreprise veut renouveler le certificat, un audit de renouvellement du certificat doit être effectué tous les trois ans.

3.2.3.1. Les critères de sélection d'un certificateur

L'entreprise doit prendre en compte certains critères de sélection, tel que :

- La renommée et la crédibilité de l'organisme dans le marché que l'entreprise ;
- la durée de certification ;
- l'aspect coût.

3.2.4. Les objectifs de la certification

On distingue plusieurs objectifs de la certification à savoir :

- Elle donne aux clients (entreprise ou particulier) des informations factuelles et suffisantes, sur les produits ou les services qu'ils achètent ;
- Elle permet aux entreprises qui ont obtenu une certification d'accéder aux marchés avec de meilleures conditions;
- Elle permet aux entreprises de se démarquer de la concurrence et de se positionner sur un marché ;
- La motivation du personnel : définir clairement les tâches du personnel et le responsabiliser, tout en améliorant la communication interne ;

- Elle offre à l'entreprise l'aptitude d'augmenter sa marge brute par la diminution des coûts de non-qualité ;
- Une forte implication du chef de l'entreprise et la direction générale pour la réussite ;
- Ramasser les énergies de tous les membres de l'entreprise ;
- Elle permet à l'entreprise de détecter les défauts en amont et d'éviter tout dysfonctionnement qui peut se produire.

3.2.5. Les avantages de la certification

On distingue plusieurs avantages de la certification à savoir :

- Définition claire de ses objectifs ;
- Identification de nouvelles opportunités d'affaires ;
- Assurance d'une clientèle régulière ;
- Réponse aux exigences légales et réglementaires ;
- Réductions des coûts de non-qualité (dysfonctionnements, non-conformités, réclamations) ;
- Homogénéisation du fonctionnement de l'entreprise avec ses différents départements ;
- La garantie du professionnalisme donnée aux clients, aux fournisseurs et autres partenaires ;
- La reconnaissance internationale ;
- Argument de vente.

3.2.6. Les inconvénients de la certification

Dans un premier temps, il y a le risque de percevoir la recherche de certification comme une expérience contraignante et n'apportent que peu de valeur ajoutée.

En dehors de la formalisation qui peut paraître lourde, la certification a un coût non négligeable. Cet investissement ne peut être rentabilisé qu'au bout d'un temps assez long, par diminution des coûts d'obtention de la qualité.

Conclusion

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

Comme nous l'avons constaté au travers de ce chapitre, l'économie est de plus en plus libérale et l'environnement devient contraignant pour les entreprises qui doivent faire face sur leur propre marché, à la concurrence étrangère. Donc l'obtention de la certification selon ISO 9001 peut permettre aux entreprises de travailler selon un standard international, tel appliqué aux USA ou en Europe.

Cependant, la démarche de certification s'inscrit logiquement dans le projet global de l'entreprise dont les axes stratégiques sont la maîtrise de la qualité et l'innovation.

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

Introduction

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.

Le thème des compétences prend une place de plus en plus importante dans la réflexion scientifique et sociale et ce débat s'inscrit dans le cadre de l'émergence de nouvelles formes d'organisation et de performance productive dans lesquelles les compétences semblent prendre une place déterminante.

Les spécialistes de la qualité s'accordent à dire que la démarche qualité constitue un objet d'apprentissage important qui conduit l'entreprise ainsi que ses employés à améliorer et à développer de nouvelles compétences.

Ce deuxième chapitre porte sur la base de cette étude à savoir : la définition du concept de la compétence et la connaissance ainsi que le management des compétences.

Section 01 : Les compétences et les connaissances

Pour aborder cette section introductive de ce deuxième chapitre nous commencerons par une développation de la notion connaissances et compétences, et puis nous toucherons les éléments de cette dernière.

1.1. Les connaissances**1.1.1. La définition de la gestion des connaissances**

Le concept de la gestion des connaissances peut prendre plusieurs définitions à savoir¹ :

« La gestion des connaissances concerne l'identification et l'analyse de la connaissance disponible et requise, puis la planification et le contrôle d'actions pour développer les savoirs des connaissances de telle sorte à atteindre les objectifs de l'organisation » (Macintosh, *Position Paper on Knowledge Assets Management*, 1996).

¹ <http://liris.cnrs.fr/amille/enseignements/emiage/IGC/Kassel/intro-gc-me.pdf>

« La gestion des connaissances revient à fournir la bonne connaissance à la bonne personne au bon moment de façon à ce qu'elle puisse prendre la meilleure décision » (Petrash, *Managing Knowledge Assets for Value*, 1996).

La gestion des connaissances peut être vue également comme la « gestion financière de valorisation et d'accumulation du Capital Intellectuel » (Ermine, *La gestion des Connaissances, un levier stratégique pour les entreprises*, 2000).

1.1.2. Typologies des connaissances

Le savoir factuel, ou théorique, (savoir-que) : concerne des objets (ex : les produits, les procédés de production, les clients, les stratégies de vente, les résultats financiers, les plans et buts stratégiques) et consister en concepts et schémas.

Le savoir procéduraux prescrit (comment-faire) : en vue de réaliser une action (ex : procédés, protocoles).

Le savoir-faire procéduraux (savoir-agir) : consiste à appliquer des méthodes ou procédures pour raisonner et prendre des décisions

Le savoir-faire empirique, ou expérimentiel : est le savoir-faire issus de l'action, des habiletés, et comprend les leçons tirées de l'expérience pratique.

Le savoir-faire sociaux : est des conduites, des "savoirs-être", ensemble d'aptitudes liées au comportement en société.

1.1.3. Accessibilité de la connaissance

Elle peut être définie comme « La connaissance qui peut être exprimée en mots et en nombres représente seulement le sommet de l'iceberg du corps entier de la connaissance » (Nonaka, *A Management Theory of Organizational Knowledge Creation*, 1992).

On distingue à savoir :

La connaissance tacite est une connaissance incarnée, non exprimable, accessible indirectement par observation d'un comportement.

La connaissance implicite est une connaissance incarnée, non encore exprimée, accessible par le biais d'entretiens.

La connaissance explicite est une connaissance inscrite sur un support, donc facilement accessible.

1.2. Définition de la notion compétence

Pour expliquer l'émergence de la notion compétence que connaît le monde de l'organisation, il faut remonter aux années 1980 où les organisations face à la crise économique vécue au cours des années 1970 se sont repliées vers des stratégies prônant la recherche de la qualité des (produits et services)².

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 compétence au travers de ces dernières. Avant de donner une définition sur compétences, il est essentiel de connaître les diverses approches de la notion compétence.

² QUELIN. Bertrand et ARREGLE. Jean-Luc, « le management stratégique des compétences », ellipses Edition Marketing, Paris 2000, p.263.

Tableau N°04 : Les différentes approches de la notion de compétences.

Approches compétences	Principaux auteurs	spécificités
Approche psychologique	David Mc celland 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. 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 ajoute.
GRH	Le Boterf1 Martinet Silem	La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes tout en satisfaisant certains critères de performance

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

Quelques définitions de la notion 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 »³.

La compétence aussi correspond à toutes « les formes de connaissance, les aptitudes et autres caractéristiques nécessaires pour bien remplir une fonction »⁴.

³ DIETRICH. Anne, « Le management des compétences », 2^{ème} édition, France, 2010, p.155.

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 :

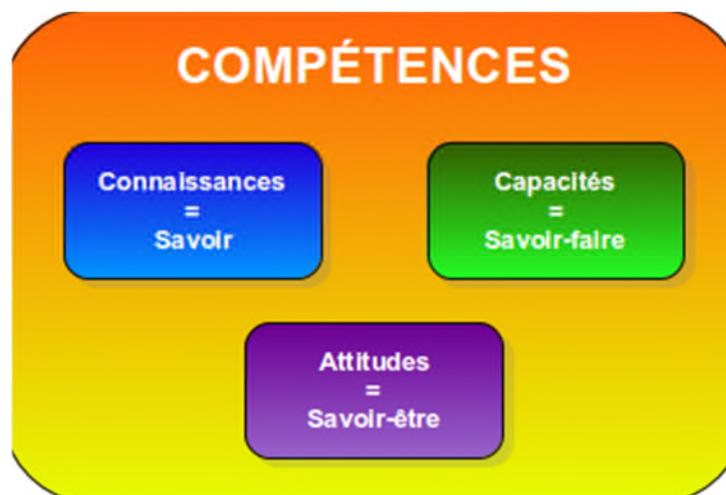
C = compétence ; O = objectif ; M = moyens d'organisation ; M = motivation ;

E = environnement

1.3. Les ressources de la compétence

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

Figure N°03 : Les trois ressources de la notion compétence



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

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

⁴ BEIRENDONCK. Lou Van, « Tous compétents », édition. de boeck, Paris, 2006, p.17.

1.3.1. 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 exemple : Connaissance des procédures de recrutement de l'organisation et Connaissance de politique de formation de l'organisation⁵.

1.3.2. 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 »⁶.

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.

⁵ PARLIER. Michel, « Les démarches compétences », sous la direction de Antoine Masson, Ed. Anact, 2004, p.27

⁶ <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/savoir-faire>

1.3.3. Le savoir-être

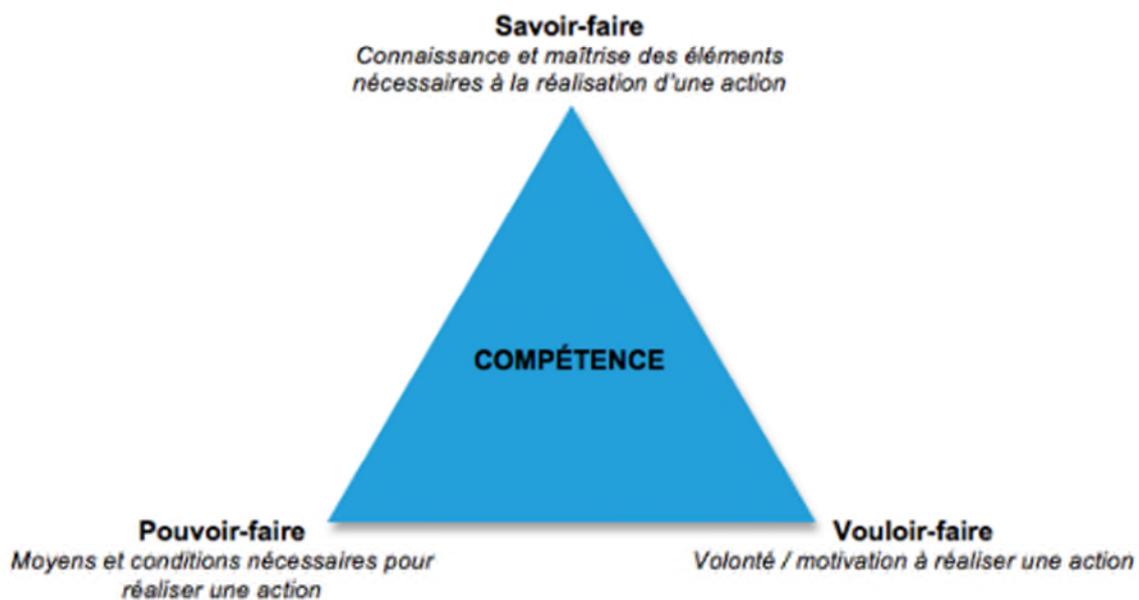
Le savoir être est un savoir-faire relationnel, façon de savoir comment se comporter, trouver la conduite appropriée à l'emploi considéré, c'est-à-dire adopter les comportements et attitudes attendus dans une situation donnée⁷.

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

1.4. Les éléments de la compétence

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

Figure N° 04 : Les éléments de la compétence



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

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

1.4.1. Le savoir mobilisé (le savoir-faire)

Cet élément rend explicite la relation entre la compétence et l'action. En effet la compétence ne se résume par en l'acquisition des ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être) en d'autre termes, la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit pas à un savoir-faire. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation, posséder des

⁷ <https://savoietrepro.com/le-savoir-etre/>

connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent, c'est en agissant et en pensant qu'on devient capable d'agir et de penser, il n'ya de compétence en acte.

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

1.4.2. Le vouloir mobiliser (vouloir-faire)

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

1.4.3. Le pouvoir agir (pouvoir-faire)

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

1.5. Typologie des compétences

Il existe une diversité de compétence à savoir⁸ :

- **Les compétences individuelles** : combinaison de savoir et savoir-faire que les salariés développent dans l'exercice de leurs activités.
- **Les compétences collectives** : celles des équipes qui émergent de la synergie des capacités des individus et de leurs capacités à coopérer.
- **Les compétences organisationnelles** : qui traduisent le capital de savoir-faire de l'entreprise, sa capacité à exécuter une ou plusieurs activités avec succès.
- **Les compétences stratégiques** : celles, rares, non substituables qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel, dont les auteurs montrent qu'elles constituent un sous-ensemble du capital de compétences organisationnelles.

⁸ Voir : DIETRICH. Anne, op.cit, P.6.7

- **Les compétences inter organisationnelles** : définies par les auteurs comme la combinaison de ressources organisationnelles et stratégiques permettant à des entreprises de mener conjointement à bien une activité ou une opération.

- **Les compétences environnementales** : qui se situent à l'extérieur de l'entreprise considérée, à l'un ou l'autre des quatre niveaux présentés, elles ont une incidence sur la configuration des compétences de l'entreprise considérée.

1.6. Le développement des compétences

Le développement des compétences repose sur une approche c'est-à-dire 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.

1.6.1. La formation

La formation est définie comme suite « la formation est un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise, et apparaît ainsi comme l'une des variables stratégiques de son développement »⁹.

D'une manière simple et brève « la formation est l'action de former intellectuellement quelqu'un »¹⁰.

1.6.1.1. Les objectifs de la formation

La formation a plusieurs objectifs qui sont comme suit :

- Garantir et développer les compétences et le savoir-faire ;
- Accroître la compétitivité des individus au sein de l'organisme ;
- Avoir une meilleure maîtrise du métier ;
- Accroître la compétitivité de l'organisation, par le forçage du potentiel technique ;
- Ajuster les savoirs et les savoirs faire des salariés ;
- Garantir le développement des compétences par le recrutement, les promotions.

⁹ PERRITI. J.M, « La gestion des ressources humaines », édition Vuibert, Paris, 1994, P.84.

¹⁰ Le dictionnaire la petite LAROUSSE, Paris, 1998

1.6.1.2. La formation dans une entreprise peut prendre plusieurs formes**➤ A l'initiative de l'entreprise**

- Le travail avec des experts, dans la perspective d'un transfert de savoir-faire ;
- Participation à des colloques et à des conférences ;
- Participation à un voyage d'étude ;

➤ A l'initiative du salarié

- Enseignement en formation interne ou externe ;
- Lecture de revues professionnelles ;
- Participation à une association de professionnelle.

1.6.2. L'expérience

L'expérience est définie comme un ensemble des connaissances acquises par une longue pratique, jointe à l'observation.

Selon LEBOYER-Claude Levy, l'expérience est comme « le fruit d'un ensemble de situation particulières et de problèmes nouveaux rencontrés au cœur d'une vie professionnelle ; exigent de l'initiative, l'imagination et contrôle de soi »¹¹.

1.6.3. 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).

1.6.3.1. Les types du coaching

Dont on peut distinguer le coaching interne et externe à l'entreprise à savoir :

➤ Un coaching interne à l'entreprise

Dans ce cas, c'est le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs qui prennent en charge la fonction d'accompagnement pour les appliquer individuellement dans une démarche de conduite de changement.

¹¹ LEBOYER-Claude Levy, « La gestion des compétences », édition d'Organisation, Paris, 1996, P.61.

Cette forme nouvelle de management s'oppose au mode traditionnelle d'exercice de l'autorité qui caractérisait l'organisation taylorienne.

La réussite de coaching nécessite une certaine qualité de relation et une véritable confiance, aspect mutuel, et une collaboration sincère, elle est également un complément relie à une notion de progrès de développement personnel et de l'engagement.

➤ **Un coaching externe**

Est représenté par une personne extérieure à l'environnement professionnelle, cette personne sera choisie pour être coach grâce à ses qualités personnelles et ses compétences. Le principe de cet accompagnement repose sur une relecture de l'expérience professionnelle acquise à travers ses moments de réussite et ses échecs pour repérer les points d'appuis d'un développement personnel.

1.6.3.2. Les objectifs du coaching

Le coaching est un processus qui peut être utilisé avec l'ensemble du personnel d'une entreprise dont les objectifs sont très variés tels que l'optimisation de la pratique professionnelle et savoir-faire, le développement du capital humain dans des situations à fortes enjeux. Le coaching permet au cadre de prendre des nouvelles fonctions dans les meilleurs conditions et enfin, il permet de changer le mode de fonctionnement des tâches, qui s'adapter aux évolutions technologique.

1.7. Construction d'un modèle de 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 suivantes¹² :

- 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 ;

¹² Voir : BEIRENDONCK. L.V, op. cit, P. 29.

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.

1.8. Compétence et organisation du travail

La liaison entre organisation et compétences s'exprime à travers des expressions variées, tout particulièrement celles d'organisation qualifiante et d'organisation apprenante. Ces dénominations renvoient toutes à l'idée d'une organisation qui favorise l'apprentissage et le développement des compétences.

Bien que voisines, les deux perspectives ci-après se distinguent sur plusieurs points. Les termes d'entreprise apprenante et d'apprentissage organisationnel reflètent une vision et un courant de recherche anglo-saxon. L'entreprise apprenante renvoie aux processus collectifs de création, diffusion et assimilation des connaissances et des savoir-faire. La problématique de l'organisation qualifiante s'intéresse à l'organisation du travail, surtout dans le secteur industriel, ainsi qu'aux processus (mode de fonctionnement, pratique managériales, dispositifs de gestion des ressources humaines) par lesquels l'individu et le groupe de travail peuvent faire face à des situations changeantes.

Section 02 : Le management des compétences

Cette deuxième section a pour but de présenter le management des compétences par ses définitions, ses différents domaines et comment le mettre en œuvre et d'illustrer ses enjeux ainsi que ses avantages et limites.

2.1. Définition

Plusieurs définitions sont données au concept de management des compétences parmi ces définitions on a distingué :

« Le management des compétences se présente donc comme une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines qui dépasse la gestion de poste de travail, son but est de rechercher la mise en relation des emplois et des hommes en terme de compétence »¹³.

¹³ Moussaoui .Khedidja, « L'évaluation des compétences au sein de l'entreprise Algérienne », promotion 2013, mémoire de fin de cycle, Université de Bejaia, P. 15.

« Le management des compétences est une méthode, outil de la GRH qui vise à optimiser la compétitivité d'une entreprise en cherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires à l'entreprise et les compétences des ressources humaines disponibles, ce faisant l'employabilité de ses salariés »¹⁴.

La notion se définit aussi comme « un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs »¹⁵.

En d'autre terme le management des compétences consiste à faire en sorte que les ressources humaines soient en permanence au niveau des besoins des entreprises pour répondre aux attentes actuelles ou prévisibles et ses marchés quantitativement avec l'effectif et qualitativement avec les compétences. Ainsi, le management des compétences gère les écarts identifiés par l'entreprise.

2.2. Les différents domaines du mangement des compétences

La référence à la notion de compétence dans le système de gestion des entreprises contribue à faire évoluer les règles de l'échange entre l'employeur et le salarié à savoir :

A) La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a pour finalité de déterminer des objectifs à moyen et long termes de la gestion des ressources humaines, conformes à la politique générale de l'entreprise. Cette gestion prévisionnelle s'est dégagée de préoccupations surtout quantitatives de ses origines (gestion prévisionnelle des effectifs), pour aborder des sujets plus liés à la gestion des personnes, passant de la prévision de l'emploi à l'anticipation compétences¹⁶.

Les principales étapes de la gestion des emplois et des compétences sont :

1) Une bonne connaissance de la situation actuelle de l'entreprise, tant quantitative (pyramide des âges, répartition par niveau de formation, analyse des flux, niveaux de rémunération), si possible avec comparaison par rapport à la concurrence, ainsi qu'une approche qualitative des ses ressources à travers les systèmes d'appréciation, les bilans de compétences, les entretiens d'orientation, pour élaborer le répertoire des compétences de l'entreprise.

¹⁴ Moussaoui .Khedidja, op, cit, P. 15.

¹⁵ Voir : BEIRENDONCK. L.V, op. cit, P.33.

¹⁶ Voir : AUBRET. J, GILBERT. P et PIGEYRE. F, op. cit, P. 85- 106.

2) Anticiper les emplois futurs. Ce point est évidemment fondamentale et suppose que la vision et les stratégies soient suffisamment claires et explicites pour pouvoir être traduites en évolution des besoins en compétences, dresser la maquette des emplois cibles, en déduire les écarts quantitatifs et qualitatifs.

3) A partir de là, il convient d'élaborer des plans de recrutement, de formation et de mobilité. Ce sont les trois principaux modes d'action réels du management des compétences. Les trois plans sont très difficiles à mettre en œuvre en respectant la stratégie des compétences :

- La politique de recrutement est handicapée par deux facteurs : la priorité des besoins à court terme, soit on ne recrute pas ou pas assez tôt parce qu'on attend d'avoir la charge ou d'avoir démarré les activités nouvelles, soit les responsables opérationnels ou fonctionnels recrutent moins bons qu'eux par souci de protéger leur avenir (ce qui est très fréquent mais peut être, de leur part, une erreur de calcul).

- La formation doit trouver le juste équilibre entre l'acculturation aux nouveaux modes de management, ce qui suppose des formations collectives aux mêmes sujets, la formation de chacun aux techniques qu'ils utilisent actuellement, et la formation qui prépare l'avenir, celle qui va servir dans la fonction exercée demain.

- La mobilité dans la plupart des entreprises reste très difficile à organiser et à réaliser. Dans les PME sans croissance, c'est presque la quadrature du cercle si le turn-over est faible. Dans les sociétés plus importantes, il faut que les personnes et leur chef soient poussés par une très forte motivation, car la plupart ne veulent pas de changement

B) Les questions de classification et de rémunération des compétences sont demeurées un temps à l'écart du mouvement instaurant du management des compétences. Depuis quelque année, une logique de compétence émerge, axée sur la personne et sa responsabilité. Elle s'oppose à la logique de poste, faisant prévaloir la tâche et l'emploi prescrit. Bien que nouvelle, et de portée encore limitée, cette transformation renvoie à l'ancienne représentation du travail. Elle prend des formes diverses et dans la plus part des cas, ce sont les compétences requises qui sont prises en compte, plutôt que les compétences acquises.

C) L'allocation des ressources humaines, qui concerne l'affectation des salariés dans la structure de travail, peut être réglée d'un point de vue global, au niveau de l'entreprise considérée dans son ensemble ou selon un point de vue local, au niveau des collectifs de travail. Le premier point de vue, celui de la macro management, est le domaine des services

spécialisés : les services des ressources humaines. Le second, celui du micro-management, est du ressort de la ligne hiérarchique. Les préoccupations des services de ressources humaines sont tournées vers la gestion de la mobilité interne des salariés. Celles de la ligne hiérarchique s'orientent plutôt vers une planification des besoins en compétences, notamment dans le cadre des structures par projets. Dans les deux cas, on relève une instrumentation de plus en plus poussée.

2.3. Les modes de management de compétence

On distingue les modes suivants :

2.3.1. Le mode interne de management de compétence

Le management des compétences offre à l'entreprise la capacité de garder les individus qui ont un potentiel, un savoir, savoir-faire afin de les rendre plus actif et compétent et attaché à l'entreprise.

La stabilité des ouvriers implique l'adaptation de ceux-ci à des situations fréquentes en gardant la même manière de travailler et d'exécuter leurs tâches.

Mais en cas de changement technologique et que les ouvriers ne s'adaptent pas à cette nouvelle situation, l'entreprise cherche à savoir à travers les savoirs de ses ouvriers les compétences nécessaires pour son fonctionnement en moyen de l'évolution individuelle, si l'entreprise ne trouvera pas ses besoins chez ses salariés elle doit faire appel au marché interne de l'emploi pour trouver la main d'œuvre adéquate et les compétences nécessaires pour son fonctionnement.

2.3.2. Le mode externe de management de compétence

L'entreprise choisit directement le marché du travail pour la recherche des nouvelles compétences sans s'occuper de l'amélioration des personnes ce mode repose sur le fait que l'entreprise s'intéresse au marché de travail pour avoir la main d'œuvre adéquate et les compétences nécessaires pour son environnement de travail sans qu'elle s'intéresse au développement des compétences de ses salariés pour qu'ils puissent s'adapter au fonctionnement de l'entreprise.

2.4. Mises en œuvre de management de compétence

Le management des compétences n'est pas uniquement un concept. Elle s'applique dans la pratique : les activités ne doivent pas seulement être justifiées scientifiquement, elles doivent

aussi avoir un point d'appui dans l'entreprise. La gestion de compétences est une façon de penser et d'agir intégrant diverses activités de ressources humaines d'une manière consciente et méthodique, conformément à la mission et à la stratégie de l'entreprise.

Avant de démarrer la mise en œuvre de la gestion de compétences, il faut suivre les étapes suivantes¹⁷ :

- Etablir un groupe pilot planifiant tout le processus, qui soit responsable de la communication et de la mise en œuvre.
- Formuler des objectifs et créer un plan d'approche général.
- Assurer un point d'appui et un engagement de la part des plus hauts cadres.
- Discuter des conditions tactiques préalablement nécessaires pour une mise en œuvre réussie de la gestion de compétences.
- Créer un dictionnaire de compétences incluant les compétences et les indicateurs qui seront utilisés dans l'entreprise.
- Baliser le champ d'action, choisir de préférence un projet pilote dans un département ou pour un groupe cible déterminé, ou l'on note un besoin évident de redéfinition, d'évaluation ou de développement de compétences.
- Pour chaque intervention dans la pratique, montrer clairement le contexte élargi.
- Suivre la logique du modèle de gestion de compétences et de performance pour la planification de l'intervention suivante.

Comme il faut prendre en considération les circonstances et opportunités pour l'introduction de la gestion de compétences à savoir:

- Des événements d'envergure tels que des fusions ou des compétences. Dans ces situations, la mise en œuvre peut se dérouler de haut en bas. Ces évènements constituent une occasion de lier explicitement la gestion de compétences à la mission et à la vision de l'entreprise dans leur nouvelle version ou leur adaptée. De même, dans de telles circonstances, il est possible d'accélérer l'intégration de diverses activités des ressources humaines.

¹⁷ Voir : BEIRENDONCK. L.V, op. cit, P. 41.

- Au quotidien, les opportunités ne manquent pas pour démarrer un travail au niveau des compétences. Recrutement et sélection, mutation et promotion, changement de fonctions sont autant de moments importants qui permettent de se concentrer sur les profils de compétences souhaités pour une fonction. La création de descriptions de profils est un point de départ idéal car elle est très concrète en termes d'objectifs et d'approche. Étant donné que la définition des profils de compétences et l'évaluation des comportements améliorent de manière notable le processus de sélection, le management des compétences acquiert une grande crédibilité, sur la base de laquelle sa mise en œuvre peut être poursuivie plus facilement.

2.5. Les enjeux du management des compétences pour l'entreprise

Le management des compétences constitue pour les entreprises un moyen très utile, pour répondre à des enjeux tels que :

2.5.1. Les exigences de la performance économique

L'impact des accélérations des échanges, et transformations des termes de la concurrence, en termes de la qualité et la variété des produits impose aux entreprises à faire évaluer leurs stratégies notamment aux (ressources humaines), comme le montre le cas des entreprises de prestation de service, qui doivent améliorer les capacités rationnelles de ses salariés, en termes d'écoute de création d'une relation avec les clients et en améliorant aussi les capacités à comprendre et à résoudre les situations complexes qui émergent dans cette relation, employé client.

2.5.2 Les mutations de l'organisation du travail

L'organisation du travail, a beaucoup évolué au cours de ces dernières années. Le modèle classique de cette organisation était basé sur l'approche taylorienne, qui a accordé une place importante, au poste occupé par un individu, sans tenir compte de son savoir-faire au-delà de sa qualification, dans une époque dominée par la production de masse.

Mais aujourd'hui, et avec les nouvelles exigences technologiques et informationnelles, la tenue de poste focalisée sur la qualification n'est plus utile, mais désormais c'est la compétence et la performance qui règnent dans une organisation de travail.

2.5.3. L'adaptabilité professionnelle

Dans un environnement évoluant très vite, l'entreprise doit s'assurer que les salariés sont prêts à réagir devant des exigences imprévisibles.

Au départ, les entreprises raisonnaient à travers la notion de compétence en terme de « ressources » c'est-à-dire en terme de compétences disponibles possédées par les salariés et, d'emplois c'est-à-dire de compétences requises par l'organisme.

Mais les difficultés relatives à la prévision demeurent un obstacle pour la bonne gestion des entreprises, ce qui a amené ces derniers à développer certaines compétences, appelée « compétences transversales » qui interviennent dans nombreuse situations de travail, absorbant ainsi, le flou et l'incertitude de l'horizon.

2.6. Avantages et limites du management des compétences

Dans un premiers temps on présentera les avantages du management des compétences et dans un second temps on présentera ses limites :

2.6.1. Les avantage du management des compétences

Les entreprises se mettent au management des compétences pour diverses raisons. Il y a évidemment le contexte économique général, la recherche d'efficacité et la tendance permanente à adopter de nouvelles formes de travail et de collaboration. La mise en œuvre du management des compétences offre également de nets avantages individuels. En fait, il est important que tous les acteurs sachent dès le départ quel est l'objectif poursuivi et surtout quels sont les avantages du management des compétences, qu'on va essayer de citer ci-dessous¹⁸ :

- Pour l'entreprise le management des compétences permet :
- Une meilleure performance et de meilleurs résultats ;
- Une planification proactive du personnel (aussi bien quantitativement que qualitativement) ;
- Une synergie continue entre les objectifs de l'entreprise et ceux des collaborateurs ;
- Un changement de culture ou de soutenir la culture d'entreprise souhaitée ;
- De soutenir les valeurs de base et les principaux objectifs de l'entreprise ;
- De soutenir la politique de rétention ;
- D'aligner les ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise ;

¹⁸ Voir : BEIRENDONCK. L.V, op. cit, P. 43.

- D'améliorer le rendement des investissements de formation et d'offrir une aide dans la planification des activités de succession.

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

- Clarifier ce que l'on attend d'eux ;

- Contribuer à une objectivité supérieurs des évaluations ;

- Rendre le progrès et l'épanouissement possibles en fonction des attentes professionnelles de chacun ;

- Rendre les opportunités de carrière plus visibles ;

- Permettre de donner régulièrement en feedback ponctuel ;

- Permettre une attention personnelle, ce qui est en soi très motivant ;

- Montrer clairement le lien entre le comportement personnel, les performances et les objectifs de l'entreprise.

➤ Pour le management en ligne le management des compétences permet :

- D'offrir un cadre clair facilitant la gestion du personnel ;

- D'impliquer un partenariat avec les RH ;

- d'offrir les mêmes avantages que pour les collaborateurs.

➤ Pour les ressources humaines le management des compétences est considéré comme un moyen de positionner les RH au niveau stratégique comme il permet d'offrir plus de transparence quant aux compétences à attirer, à conserver et à développer ; structure et intègre mutuellement les processus de RH et les alignes avec les objectifs de l'entreprise.

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

- Créer une ouverture et une transparence par rapport aux compétences souhaitées dans l'entreprise ;

- Etre juste, car des qualifications et des compétences objectivables forment la base de la sélection et de la mobilité ;

- Offrir les mêmes avantages que pour les collaborateurs.

2.6.2. Les limite du management des compétences

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

Section 03 : L'impact du système de management de la qualité sur les compétences (les études réalisés)

Cette dernière section, porte sur l'impact du système de management de qualité sur la compétence basée sur les références des enquêtes réalisées dans thématique (les travaux de recherche déjà réalisés).

Cas 01 : L'impact du système de management de la qualité certifié ISO 9001 sur la gestion des ressources humaines

- Etude comparative dans 35 entreprises industrielles de l'ouest Algérien -¹⁹

Cette étude menée par BOUMENAD. Seif Eddine doctorant en développement des ressources humaines à l'université Mohamed BEN AHMED- Oran; Algérie vise à souligner l'impact des systèmes de management de la qualité sur les pratiques de la gestion des ressources humaines, dans les entreprises industrielles de la wilaya d'Oran (Algérie). Trois types de pratiques sont cernées : le recrutement, la formation et le développement des compétences, et enfin la communication et le partage de l'information. Pour cela, une enquête a été menée auprès de 75 Gestionnaires en Ressources Humaines.

Cet auteur a procédé par deux études, une enquête par entretien auprès d'un responsable des services des ressources humaines de chaque entreprise dont trente-cinq entreprises industrielles implantées dans la wilaya d'Oran-Nord-ouest de l'Algérie, ont participé à cette recherche. Elles ont accepté de recevoir et de répondre à quelques questions concernant leurs caractéristiques (statut juridique, type d'industrie, type de certification, statut...), celles des employés (statut, âge, genre, type de contrat...) et celles de la structure gérant les ressources

¹⁹ <http://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/7/16/16/2823>.

humaines (type de structure, effectif...) et une enquête par questionnaire auprès du personnel travaillant dans chaque service des ressources humaines l'échantillon est composé de 75 gestionnaires des ressources humaines interrogés travaillant dans les 35 entreprises industrielles implantées dans la wilaya d'Oran-Nord-ouest de l'Algérie. 53% sont des hommes et 69% sont en CDI. 82% sont cadres dirigeants ou cadres supérieurs. 67% ont moins de 10 ans d'expérience professionnelle et 23% plus de 20 ans d'expérience. Chaque gestionnaire a répondu à un questionnaire comprenant un volet signalétique et trois questions portant sur les pratiques du service ressources humaines en matière de recrutement, de formation et de partage de l'information.

Les résultats montrent que 54% des entreprises sont certifiées ISO 9001 contre 46% qui ne le sont pas. La comparaison de pourcentages montre qu'il y a autant d'entreprises certifiées que non certifiées. Les entreprises certifiées ISO 9001 ont davantage d'employés en CDI que celles non certifiées. Aucune autre variable socio-démographique ou organisationnelle n'est impactée par le fait que l'entreprise soit certifiée ISO 9001 ou non.

L'analyse des questions concernant la fonction ressources humaines montre que 58% des entreprises considèrent que la finalité principale de la fonction RH est de « Satisfaire les besoins en RH de l'entreprise ». Ce résultat est davantage prégnant dans les entreprises non certifiées et que les gestionnaires sont aussi nombreux à considérer que la mission de la fonction RH est de « Développer et motiver le personnel » (43%) que d' « Assurer la gestion administrative » (46%). Cependant les gestionnaires travaillant dans des entreprises certifiées mettent d'avantage en avant la mission « Développer et motiver le personnel », alors que ceux travaillant dans des entreprises non certifiées évoquent essentiellement la mission « Assurer la gestion administrative ».

Pour les résultats concernant les pratiques de la gestion des ressources humaines, rappelons que trois types de pratiques ont été relevés: les pratiques de recrutement, de formation et de partage de l'information RH se présentent comme suite :

a) Les pratiques de recrutement au sein des entreprises : montrent que quelque soit le type d'entreprise, les nouveaux recrutés doivent passer la période de mise en situation professionnelle. Dans les entreprises non certifiées ISO 9001, les besoins des structures référents sont plus souvent formulés par écrit alors qu'il existe plus fréquemment une politique de recrutement dans les entreprises certifiées ISO 9001.

b) Les pratiques de formation au sein des entreprises : elles montrent les entreprises certifiées ISO 9001 recueillent des réponses positives plus élevées. Notons par ailleurs le taux de non réponses non négligeables dans les entreprises non certifiées, traduisant probablement une non connaissance ou une non formalisation des procédures de formation. En effet, les formations doivent pouvoir anticiper pour que les salariés puissent s'adapter aux changements à venir et les entreprises qui ont la certification ISO sont les mieux placées pour développer les compétences de ses ressources humaines.

c) Les pratiques de partage de l'information au sein des entreprises : ont conduit à dire que le partage de l'information RH passe plus fréquemment par la participation à des événements externes dans les entreprises certifiées et par l'utilisation de supports de communication (affichage, courriers électroniques).

Enfin, pour conclure les résultats montrent que les gestionnaires, que leur entreprise soit certifiée ISO 9001 ou non, considèrent que la mission de la fonction RH est à la fois de « Développer et motiver le personnel » et d' « Assurer la gestion administrative ». Cependant les gestionnaires travaillant dans des entreprises certifiées accordent d'avantage d'importance à la mission « Développer et motiver le personnel » contrairement à ceux travaillant dans des entreprises non certifiées qui soulignent principalement la mission « Assurer la gestion administrative ». La fonction ressources humaines au sein des entreprises qui n'ont pas un système de management qualité est encore perçue par les gestionnaires comme étant centrée sur des activités « classiques » telles que la gestion de la paie des employés, de leurs congés et leurs absences et à être l'intermédiaire entre eux et la sécurité sociale. En revanche les gestionnaires employés dans les entreprises certifiées ISO 9001 perçoivent la gestion des ressources humaines comme couvrant l'évaluation des besoins stratégiques en ressources humaines, l'identification des compétences, la gestion du recrutement et de l'intégration des employés, la formation et le développement des compétences... Il n'est cependant pas possible de savoir si c'est l'introduction de la certification ISO 9001 qui a modifié la vision des gestionnaires sur la gestion des ressources humaines ou si cette vision existait au préalable et a conduit les entreprises à s'engager dans la certification ISO 9001.

Ce travail avait pour objectif d'explorer les liens entre la certification ISO 9001 et trois pratiques utilisées en gestion des ressources humaines : le recrutement, la formation et le développement des compétences et enfin la communication et le partage de l'information. Les entreprises certifiées mettent plus fréquemment en place une politique globale en matière de

recrutement et de formation. Le partage de l'information RH passe plus fréquemment par la participation à des événements externes et par l'utilisation de supports de communication papier ou électronique.

Il serait par ailleurs intéressant d'approfondir ces résultats en comparant les entreprises en fonction de leur ancienneté dans le processus de certification afin de mesurer plus finement l'impact.

Cas 02 : Impact de la certification ISO 9001 sur l'amélioration des compétences des employés, cas de l'entreprise nationale des industries d'électroménager (ENIEM)²⁰

Cette étude menée par ARAB. Abdellah doctorant à l'université de Tizi-Ouzou vise à montrer que la certification à la norme ISO9001/2008 a un impact considérable sur l'amélioration des compétences des employés d'une entreprise.

Les outils méthodologiques mobilisés dans cette étude relèvent d'une démarche d'investigation qualitative (Wacheux, 1996) visant à analyser en profondeur les implications de l'implémentation des normes de qualité (ISO) sur l'amélioration des compétences des employés de l'ENIEM. Pour ce faire, il a eu recours à des techniques de triangulation de données (Usunier, 1998). L'analyse triangulaire des données conduit à travailler sur trois sources d'information préconisées dans le cadre de la réalisation d'une étude de cas: l'analyse documentaire, l'observation directe et les entretiens. La première source utilisée est l'analyse documentaire. Cette technique permet d'obtenir des données objectives car l'information issue de la recherche documentaire est « indépendante de celui qui la recueille » (Igalens et Loignon, 1997). En plus, les documents regroupés ont en principe été rédigés hors du contexte de l'étude, ils sont donc « objectifs » au regard de la recherche tout en étant représentatifs des intentions et des perceptions des acteurs. Dans ce cas, la recherche documentaire se trouvait être facilitée par les exigences de la certification qui oblige les entreprises certifiées de tenir à jour une documentation riche en informations tels que le manuel qualité et la revue de direction. Dans ces deux derniers documents, c'est tout le SMQ de l'ENIEM et ses résultats obtenus en termes de qualité qui sont décrits.

En plus de la documentation, il a eu recours à l'observation directe. Cette technique est conseillée lorsque la question de départ a trait à la mise en œuvre d'une pratique nouvelle de

²⁰ https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/8185/1/ABPR_06_F03.pdf

gestion dont la dimension ressources humaines est une composante essentielle de l'entreprise. En qui concerne cette étude, cette technique a permis de constater l'état d'esprit qui règne au sein de l'entreprise après l'obtention de la certification, surtout en ce qui se rapporte à son implication sur la ressource humaine.

Enfin pour compléter les informations obtenues par les techniques précédentes, il a élaboré un guide d'entretien, qu'il a administré en semi-directif sur quinze cadres et employés de l'ENIEM pour une durée moyenne d'une heure. Ce guide est insisté sur les questions liées aux enseignements tirés de la démarche de certification et les retombées de cette dernière sur la ressource humaine de l'entreprise en générale et le développement des compétences des employés en particulier.

Les résultats obtenus montrent qu'avant l'engagement de l'ENIEM dans la démarche de certification ISO 9001, les tâches de la Direction des Ressources Humaines (DRH) étaient les suivantes:

- Répondre aux besoins quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise en matière des ressources humaines en fonction de son développement et de la conjoncture;
- Veiller à l'instauration des bons rapports sociaux, fondés sur le respect des intérêts de l'entreprise ainsi que les droits et devoirs des travailleurs;
- Provoquer des actions nécessaires à la rationalisation des effectifs et à l'émergence des compétences;
- Définir et adapter le système de rémunération et de qualification de travail;
- Définir et faire réaliser les plans de formation en fonction des besoins de l'entreprise et en suivant les niveaux de qualification du personnel.

Depuis l'arrivée de la certification ISO, l'ENIEM se trouvait dans l'obligation de revoir les rôles de la direction des ressources humaines et ses départements. Selon le DRH, « la direction des ressources humaines doit redéfinir son rôle en fonction des besoins de la certification». La norme ISO 9001/ 2000 insiste sur le fait que :

« Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience». En effet, la DRH de l'ENIEM, en plus de sa mission initiale définie dans le

paragraphe précédent, a mis en œuvre un certain nombre d'actions visant l'atteinte des objectifs suivants:

- Déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant une incidence sur la qualité du travail;
- Pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ses besoins;
- Evaluer l'efficacité des actions entreprises;
- Assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité;
- Conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience.

L'enquête effectuée montre que pour le développement des compétences de l'entreprise, les actions dégagées par la DRH se limitent à la sensibilisation et à la formation. Le déroulement de ces actions se fait comme suit: la DRH, en collaboration avec les autres structures, identifie le personnel effectuant une activité ayant une incidence sur la qualité. A partir de là, une grille de polyvalence est établie et mise à la disposition des structures ressources humaines de chaque unité. En plus, les exigences du poste auxquelles doit répondre tout postulant sont arrêtées sur la fiche du poste. Quand il y a incompatibilité entre la fiche du poste et le profil de l'employé, une action de formation est dégagée. En ce qui concerne les actions de sensibilisation du personnel, elles se font par le biais de l'affichage, au niveau des différentes structures de l'entreprise, des déclarations de la direction générale, des lettres du PDG, du suivi des objectifs et les formations en interne.

L'analyse des données procurées au niveau de l'ENIEM permet de dire que la formation a connu une évolution spectaculaire depuis sa première certification. A titre de rappel, l'ENIEM a fait son premier diagnostic qualité en 1995 pour se préparer à la certification ISO 9002/1994. Jusqu'à cette date là, l'ENIEM n'avait aucun programme de formation. Le nombre d'agents formés en 1995 est nul. De puis sa certification en 1998, le nombre d'agents formés ne cesse d'augmenter d'une année à une autre. Selon la DRH de l'ENIEM, depuis l'avant dernière certification (ISO 9001/2000) en 2002, le nombre d'agents formés a connu un saut qualitatif. Au bout de quatre années (2001-2004), ce nombre a atteint 1917, ce qui représente 67,5% de l'effectif de l'entreprise en 2004. L'évolution récente de la formation au niveau de l'ENIEM suite à l'adaptation à la version 2008 a connu aussi une évolution

importante. Sur les quatre années qui ont suivi la dernière version (2008 –2011), l'ENIEM a pu former 1873 agents ce qui représente 89.36% de l'effectif en 2011. A partir de là, il y a lieu de dire que l'ENIEM continue toujours sur la même lancée pour accompagner son programme qualité par un programme de formation, tout en sachant que l'investissement en capital humain, notamment par la formation, conditionne l'amélioration de la qualité des produits de l'entreprise.

Enfin, pour conclure au terme de cette réflexion, on peut dire qu'un lien étroit existe entre la démarche qualité et l'amélioration des compétences des employés. La réflexion a été démarrée d'un principe qui consiste à dire: la qualité est le résultat des compétences de l'Homme, puis on a mobilisé quelques éléments de la théorie du management de la qualité pour aboutir à l'affirmation suivante: la démarche qualité suivant le référentiel ISO 9001 pourrait conduire à l'amélioration des compétences des employés.

L'analyse des implications de la certification ISO sur la fonction «Ressources Humaines» de l'ENIEM conduit au constat suivant: depuis l'obtention de la certification, la DRH se concentre beaucoup sur le développement des compétences de l'entreprise. D'après les chiffres, depuis l'obtention de la certification beaucoup d'agents ont été formés, sachant qu'avant celle-ci, l'entreprise n'avait aucun programme de formation. Il reste à vérifier maintenant, l'efficacité de ses actions quant à la réalisation des objectifs affichés en termes de qualité notamment en ce qui concerne la réduction des coûts de la non-qualité (défauts, rebuts, déchets, pannes).

Conclusion

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

Cependant, il est à noter qu'il existe un lien entre le système du management de la qualité et les compétences car la démarche qualité pourrait conduire l'entreprise à l'amélioration et le développement des compétences et comme ces dernières sont sources de l'obtention de la qualité.

Comme on peut conclure aussi que le management des compétences fait partie intégrante de la gestion globale d'une entreprise. En effet, dans des environnements changeants et compétitifs, elle constitue un des leviers principaux de la performance économique de l'entreprise.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Introduction

Dans ce dernier chapitre, nous essayons de présenter premièrement, le cadre d'étude qu'on va exploiter comme terrain d'investigation à savoir CEVITAL, COGB Labelle (Corps Gras de Bejaia), EPB (Entreprise Portuaire de Bejaia), SARL Ibrahim&fils IFRI. Notre choix est ainsi justifié par l'existence, au sein de ces entreprises d'un SMQ, une certification selon la norme ISO 9001 et d'un management des compétences.

Deuxièmement, nous allons procéder à une présentation de la méthodologie de recherche de notre enquête et l'analyse des résultats obtenus.

Section 01 : La présentation des organismes d'accueils

Dans cette section introductive, nous allons procéder à une présentation des organismes d'accueils à savoir : CEVITAL, COGB Labelle (Corps Gras de Bejaia), EPB (Entreprise Portuaire de Bejaia) et SARL Ibrahim&fils IFRI.

1.1. La présentation de l'entreprise CEVITAL,

1.1.1. L'historique

Fondé en mai 1998 par un groupe familial, CEVITAL agroalimentaire est l'une des plus importantes industries agroalimentaires en Algérie. CEVITAL est implantée au nouveau quai de port de Bejaia à 3 km du sud-ouest de cette ville, à proximité de la RN 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui a beaucoup profité, étant donné qu'elle lui confère l'avantage de proximité économique, elle se trouve proche du port et de l'aéroport.

Ce méga complexe est constitué de plusieurs unités de production (raffinerie d'huile, d'une margarinerie et d'une raffinerie de sucre) équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation.

La diversification des activités de CEVITAL agroalimentaire, s'est enrichie par l'acquisition de deux nouvelles unités conformément à sa stratégie d'affaire : l'unité d'Eau minérale Lalla Khedidja en juin 2007 située à Tizi Ouzou sous l'appellation CEVITAL Lalla Khedidja ; et une unité de production de jus de fruits Cojek situé à El Kseur en novembre 2006.

CEVITAL agroalimentaire est une jeune entreprise qui ne cesse de se développer depuis sa création :

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

- 1998 : Création de CEVITAL agroalimentaire avec l'ouverture de la raffinerie d'huile et le lancement de la marque d'huile FLEURIAL ;
- 2001 : Entrée en production effective de la margarinerie et le lancement de la marque margarine FLEURIAL ;
- 2002 : Lancement de la marque de margarine MATINA, mélange équilibré de beurre pur (50%) et de margarine végétale (50%) ;
- 2003 : Entrée en production de la raffinerie de sucre de lancement de la marque de margarine PARISIENNE ;
- 2004 : Lancement de SMEN EL MEDIA.
- 2007 : Lancement de l'eau minérale naturelle sous la marque CEVITAL LALLA KHEDIDJA ;
- 2008 : Lancement de la boisson gazeuse sous la marque FRIZZ ;
- 2010 : Lancement du jus Tchina.

1.1.2. Les missions et les objectifs de l'entreprise CEVITAL

CEVITAL s'est engagée dans la réalisation d'un important programme de diversification, couvrant de nombreux secteurs d'activités :

- L'industrie agroalimentaire ;
- La production de verre plat et sa transformation ;
- La production de bâtiments préfabriqués en béton ;
- La production d'électricité par cogénération ;
- Les énergies nouvelles ;
- La pétrochimie ;
- La sidérurgie ;
- La production agricole ;
- L'automobile ;
- L'électroménager.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Le complexe agro-alimentaire de BEJAIA est composé de plusieurs unités de production :

- Trituration de gaines oléagineuses, et raffinage d'huiles sucre ;
- Fabrication d'emballages Poly Ethylène téréphtalique de bouchons et conditionnement ;
- Production de la margarine végétarienne, crème pâtissière, Smen et graisses végétales ;
- Trituration pour l'alimentation animale ;
- Silos portuaire ;
- Boissons.

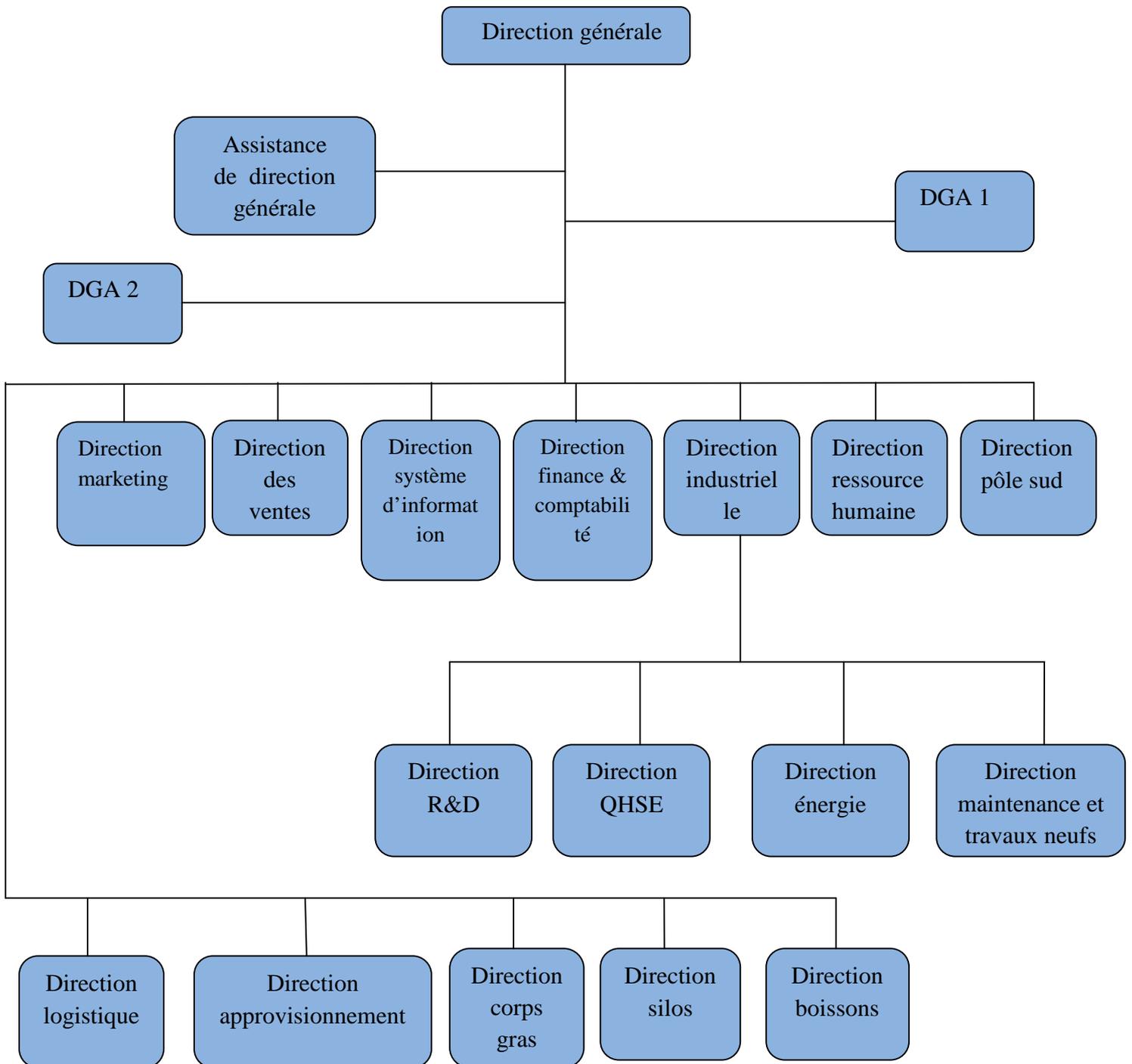
1.1.3. L'organigramme de l'entreprise CEVITAL

L'organigramme de l'entreprise est composé de 13 directions à savoir : la direction générale la direction d'approvisionnement, la direction logistique, la direction marketing, la direction des ventes, la direction système d'information, la direction finance et comptabilité, la direction industrielle, direction ressource humaine, la direction pôle sud, la direction corps gras, la direction silos et enfin direction boissons.

Pour ce qui nous concerne on s'est intéressé à la direction ressources humaine qui définit et propose à la direction générale les principes de gestion des ressources humains, pilot les activités social, assure le recrutement, formation du personnel et chargé de la direction des carrières, identifie les besoins en mobilité. Et la direction industriel au sein de laquelle on trouve la direction QHSE qui chargé de mise en place, le maintient et l'amélioration des différents systèmes de management et référentiels pour se conformer au standards internationaux et veiller au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité. La figure ci-dessous présente l'organigramme de l'entreprise CEVITAL.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Figure N°05 : L'organigramme de l'entreprise CEVITAL



Source : Document interne à CEVITAL

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

1.2. La présentation de l'entreprise COGB Labelle (Corps Gras de Bejaia)

1.2.1. L'historique

L'entreprise de corps gras a été créée au début de 20^{ème} siècle, sous le nom ; Société Industrielle de l'Afrique de Nord(S.I.A.N) par un industriel Français. Elle a pour fonction d'extraction de l'huile de grignon d'olive et la fabrication de savon, ainsi que le raffinage de l'huile colza et l'huile de tournesol à partir 1940. C'est entre 1953 et 1976 que la société s'était occupée de la fabrication de savon de ménage « mon savon » et savon de toilette de leurs conditionnements.

- **En 1940** : raffinage d'huiles de colza et de tournesol, fabrication de savon première qualité ;
- **En 1953** : la fabrication du savon de ménage (mon savon) ;
- **En 1966** : conditionnement du savon ménage en morceaux de 450g. Cette société s'inscrit dans la stratégie de l'état qui saisit le contrôle du secteur agroalimentaire par l'ordonnance N°67/161 ;
- **En 1973** : acquisition d'une saponification en continu ;
- **En 1974** : nationalisation de SIAN, naissance de SOGEDIA (Société de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires) par l'ordonnance N°74/04 du 15 novembre 1974 ;
- **En 1978** : démarrage de la saponification en continu ;
- **En 1982** : restructuration, création de l'E.N.C.G (Entreprise National des Corps Gras) sous tutelle de ministère légèr et salon le décret N°82/408 du 11/12/1982, l'E.N.C.G devient autonome le 06/02/1989, dont la totalité des actions sont détenues par l'Etat ;
- **En 1988** : démarrage du complexe des Cors Gras ;
- **En 1990** : fabrication du produit végétal aromatisé et de la graisse végétale aromatisé.

Le groupe se compose de 10unités de fabrication regroupées en 05 filiales, la filiale de Bejaia dénommée COGB se compose de deux unités de production : complexe de Corps Gras (UP07) et raffinage savonnerie de 04 chemins (UP08).

Dans le passé, l'état exerce son droit de propreté par le biais des fonds de participation :

- Fond de participation agroalimentaire 40% ;

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

- Fond de participation pétrochimie 30% ;
- Fond de participation des mines et des hydrocarbures 30% ;

Ces fonds ont fait place au holding, notamment le holding des industries de base qui détient toutes les actions de l'entreprise.

- **En 1995** : une nouvelle forme d'organisation de l'E.N.C.G a été mis en place partant du principe de filialisation répartie en cinq filiales : Bejaia, Alger, Annaba, Meghnia, Oran.
- **En 1997** : COGB devient une filiale sous le statut (SPA/COGB), jusqu'à ce jour la filiale de Bejaia représentait par une direction générale et deux unités de production (UP07, UP08)
- **En 2002** : début de fonctionnement de la station d'électrolyse permettant à l'entreprise de fabriquer des huiles hydrogènes.
- **En 2004** : vue la volonté de l'état de se désengager de l'asphère économique, l'entreprise signera un partenariat avec le groupe Labelle dont l'Objet consiste en une prestation de service qui débouchera sur la privatisation de C.O.G.B au profit de ce groupe à hauteur 70% et sera connu sous le nom de COGB LABELLE.
- **En 2006 ouverture du capital** : c'est ainsi que le groupe LABELLE a acquis 70% des actions de COGB et 30% appartient au groupe E.N.C.G/SPA.

Le capital social est partagé entre les actionnaires comme suit :

- SARL agroalimentaire LABELLE : 700.000.000 DA représentant 70000 actions d'une valeur nominale de 10.000 DA à chacun.
- GROUPE ENCG : 300.000.000 DA représentant 30000 actions d'une valeur nominale de 10.000 DA à chacun.
- **En 2007** : une chaîne de conditionnement de la graisse végétale à usage industriel a commencé son activité avec des cartons 25 Kg.
- **En 2011** : démarrage l'opération de certification ISO 9000 et 14000, acquisition d'une ligne complète de conditionnement d'huile 2 litres. Acquisition d'un raffinage d'huile concrète dotée des huiles.
- **En 2013** : acquisition des nouvelles machines de production et de remplissage de la margarine

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

L'entreprise COGB LABELLE fonctionne avec 690 agents permanents et 85 agents temporaires. Elle est composée de deux unités :

- Une unité de production N°7 où se trouve la direction générale. Cette unité est chargée de raffinage d'huile, de production de savon de ménage et savonnette.
- Une unité de production N°8, chargé du raffinage d'huile, fabrication de savon de ménage, savonnette et la graisse végétale aromatisées.

Actuellement, l'entreprise exerce ces activités sous la direction du groupe COGB Labelle qui dispose de différentes entreprises dans le secteur agroalimentaire.

1.2.2. Les missions et les objectifs de l'entreprise COGB Labelle (Corps Gras de Bejaia)

a) Les missions de l'entreprise :

On peut les définir comme suit :

- Elaborer et réaliser des annuels de production et de vente ;
- Assurer les ventes des produits sur le marché national ou l'exportation dans le cadre des surplus de production ;
- Procéder à l'étude de marché pour répondre aux besoins de la demande national ;
- Organiser et développer des structures de maintenances permettant d'optimiser les performances de l'appareil de production ;
- Assister les unités de production pour assurer une politique uniforme en matière de production ;
- Mettre en place les voies et les moyens en vue d'une assimilation progressive de la technologie et son activité ;
- Mettre en place ou développer un système de gestion en vue de satisfaire les besoins nationaux et maintenir en permanence des stocks stratégique en matières produites ;
- La satisfaction des besoins des consommateurs en matière d'huile alimentaire, et autre drèves des corps gras ;
- Leur mission est la transformation de la matière d'origine animale et végétale en vue de la fabrication des produits de grande consommation du produit destiné à l'industrie.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

b) Les objectifs de l'entreprise :

Les principaux objectifs tracés par les dirigeants du groupe COGB Labelle sont :

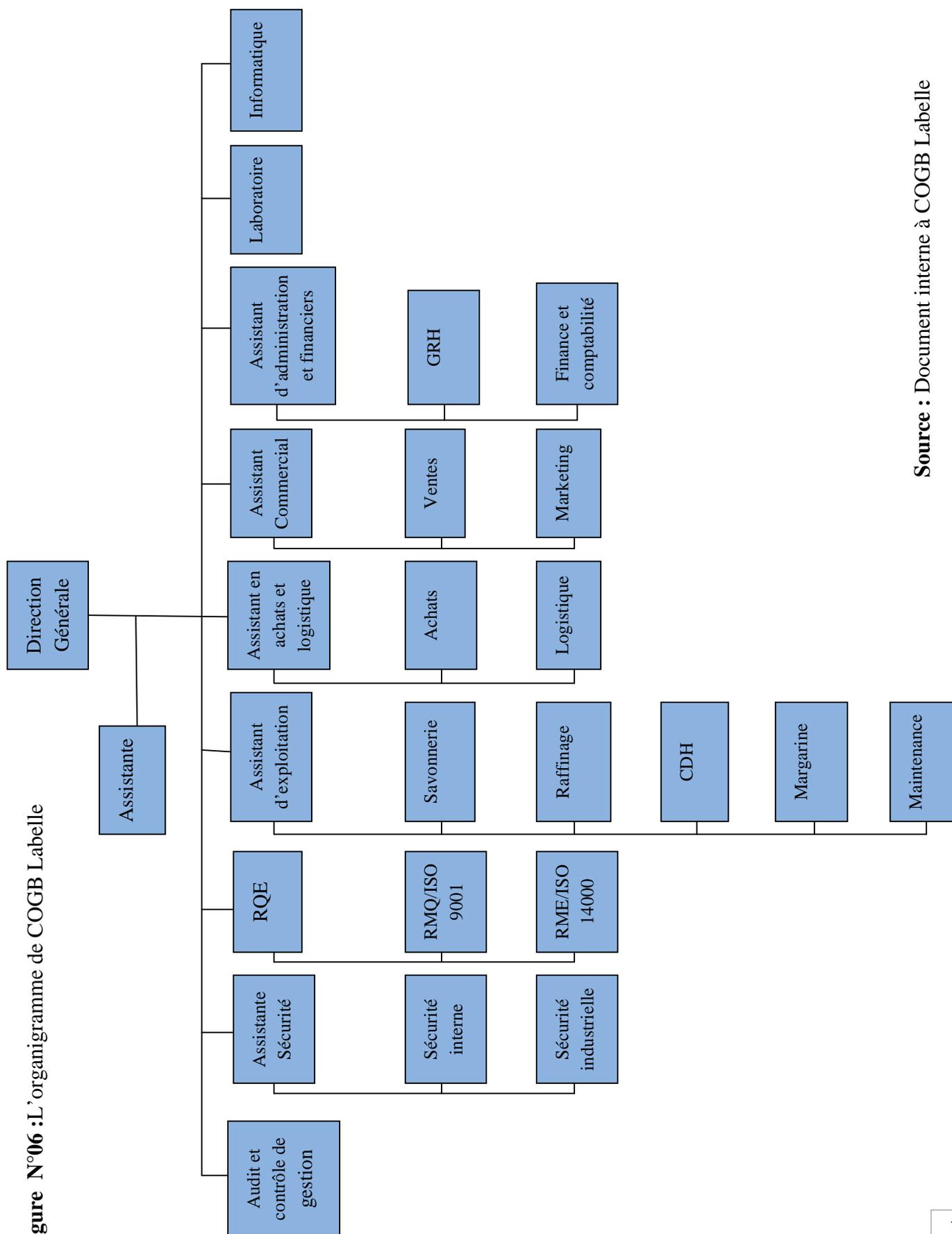
- Satisfaire dans une large mesure les besoins nationaux des produits alimentaires ;
- Répondre aux besoins des consommateurs en terme de qualité ;
- Inverser les tendances qui étaient jusqu'à une date récente tournée exclusivement vers l'importation par l'établissement d'un programme d'exportation de ses produit vers les pays amis, ce fait est considéré comme objectif principal tracer par les pouvoirs publiques ;
- Accroitre les capacités de production par la création d'autres unités de production ;
- Création d'un centre de distribution d'une capacité de 10.000 T/J à Tamanrasset à fin d'acheminer ses produits vers les pays frères et voisins.

1.2.3. L'organigramme de COGB

L'organigramme de l'entreprise COGB est composé de 11 direction voir dans la figure ci-dessous.

Pour notre étude on s'est intéressé à la direction qualité et environnement responsable de tous ce qui concerne la direction du management de la qualité ISO 9001 et la direction assistant d'administration et finances au sein de laquelle on trouve la gestion des ressources humaine qu'est est chargé du recrutement, la formation, la paie ainsi la gestion du management des compétences.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats



Source : Document interne à COGB Labelle

Figure N°06 : L'organigramme de COGB Labelle

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

1.3. La présentation de l'entreprise EPB (Entreprise Portuaire de Bejaia)

1.3.1. L'historique

Riche de ses différences, tant sur le plan historique que géographique, le port de Bejaia est porteur d'une véritable dynamique de changement.

Les premières infrastructures de l'EPB ont commencées à apparaître à la fin du siècle dernier, les ouvrages protection furent entamés en 1870 et ceux d'accostages en 1879.

La construction de l'ancien port fut achevée en 1911, et mis en exploitation au milieu des années 30, l'arrière port été prolongé au niveau quai, une infrastructure plus moderne (300m de largeur).

En 1958, s'engagent les travaux de réalisations des appontements du port pétrolier, en 1960 se font les premières exploitations. Le 15 février 1989, l'entreprise portuaire de Bejaia était transformée en entreprise publique économique autonome, société par action au capital de 1.000.000 DA répartie en trois actionnaires suivants :

- Fonds de participation service : 4 000 000 DA ;
- Fonds de participation industries divers : 3 000 000 DA ;
- Fonds de participation Electon, Telecom, informat.

Actuellement le capital social de l'entreprise est de : 3.500.000.000 DA détenu par SOGE ports.

1.3.2. Les missions de l'entreprise EPB (Entreprise Portuaire de Bejaia)

Traiter dans les meilleures conditions délais, de coût et de sécurité, l'ensemble des passagers, des navires et des marchandises.

- La gestion et l'exploitation de l'infrastructure et de la superstructure ;
- La manutention et l'acconage des marchandises ;
- Le transit des passagers et de leurs véhicules, par la gare maritime ;
- La mise à disposition des infrastructures nécessaires aux activités relatives aux hydrocarbures ;

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

- Le pilotage, le remorquage et le lamanage des navires dans les limites de la zone de pilotage du port de Bejaia ;
- La sécurité et la sûreté dans les limites terrestres et maritimes du domaine portuaire.

1.3.3. L'organigramme de l'entreprise EPB

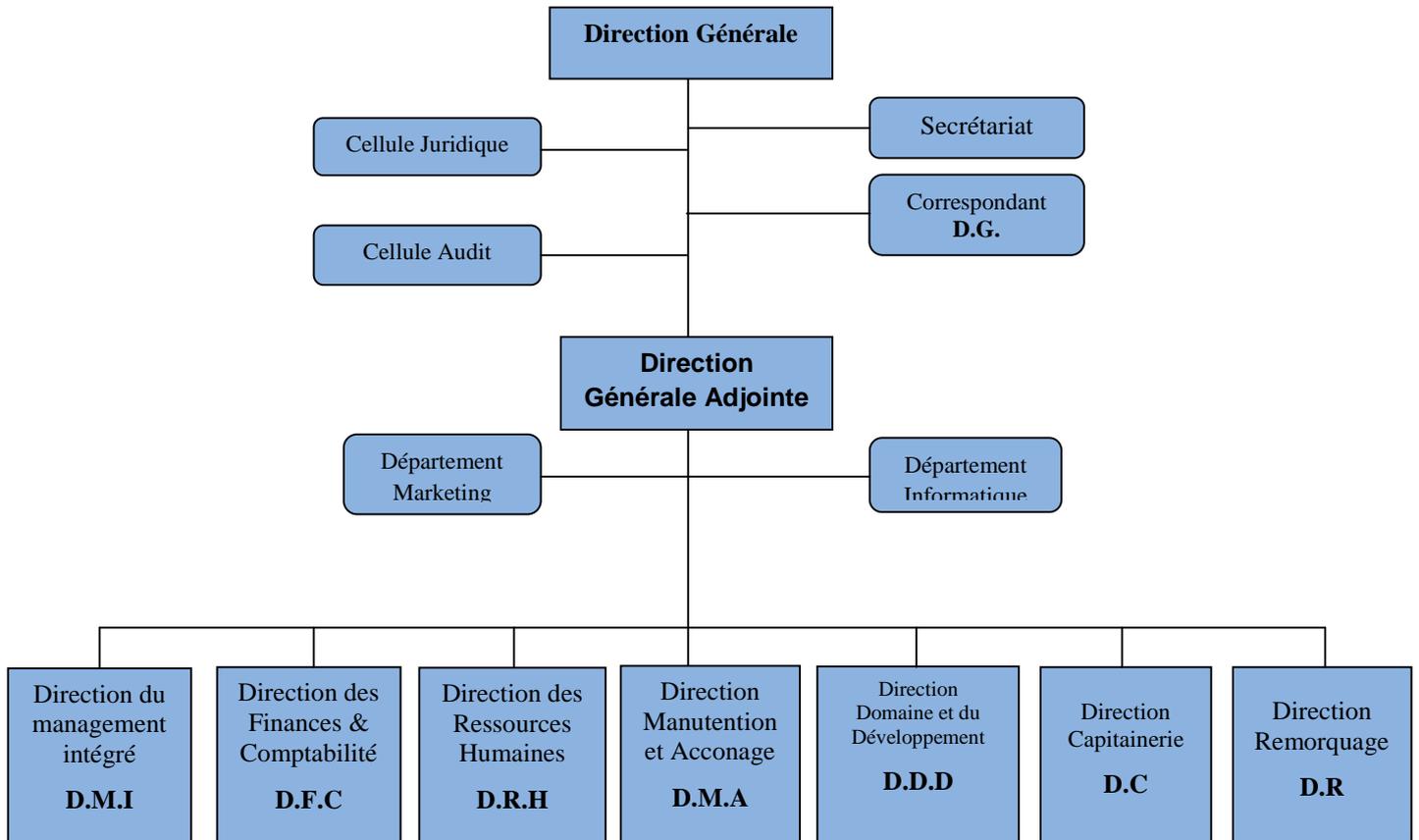
L'organigramme de l'E.P.B est composé de 10 directions voir dans la figure ci-dessous. Pour notre étude, on s'est intéressé à la direction des ressources humaines et la direction du management intégré.

La direction des ressources humaine s'occupe de la gestion du personnel, la formation et la prestation sociale.

La direction du management intégré est chargé de : la mise en œuvre et l'amélioration du SMI, l'animation et la coordination de toute les activités des structures dans le domaine QHSE, la contribution à l'instauration et au développement d'une culture QHSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Figure N°07 : L'organigramme de l'entreprise EPB



Source : Document interne à l'EPB.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

1.4. La présentation de l'entreprise SARL Ibrahim&fils IFRI

1.4.1. L'historique

La société Ibrahim Laid a été créée en 1986 sous la dénomination « limonaderie Ibrahim ». Ce n'est que dix ans plus tard en 1996 que l'entreprise hérite du statut juridique d'une SNC (société au nom collective) puis du statut d'une SARL (société à responsabilité limitée), composée de plusieurs associés.

La « SARL Ibrahim & fils » est une société industrielle alimentaire spécialisée dans le domaine des boissons diverses. Elle est située à Ighzer Amokrane, dans la commune d'IFRI Ouzellaguen.

La production de la SARL est de cinq millions de bouteilles en 1996, quarante-huit millions unités vendus en 1999 puis deux cent cinquante-deux millions de bouteilles en 2004, son capital est de 1.293.000.000 DA. Son numéro de registre de commerce est 98B01856 du 18/02/98.

L'expansion et l'acquisition de nouveaux marchés permettent à IFRI une évolution rapide du chiffre d'affaire, de ces dernières années. Ayant couvert toute une partie de la demande du marché national, l'entreprise s'est élancée dans l'exploitation de ses produits vers l'étranger (France, l'Angleterre, les Emirats Arabe Unis, Canada, Mali, Tunisie, l'Espagne...).

Aujourd'hui IFRI est réputé pour ses produits, en particulier, les eaux minérales, les boissons gazeuses avec les arômes différents (fraise, pomme verte, orange, citron, noir, bitter, light, eau gazéifiée...) et les jus (orange, cocktail de fruits, rouge au lait, raisin mure et carottes).

1.4.2. Les objectifs de l'entreprise SARL Ibrahim&fils IFRI

La réalisation des objectifs de l'entreprise est relative à la mise en place de certains processus parmi lesquels, celui de la gestion. Ils sont présentés selon cette classification :

A. Classification des objectifs par catégorie :

Les objectifs finaux visent l'amélioration sur le long terme de la situation sociale locorégionale, trois axes sont définis :

- **Economique :**

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

- Développement de la région ;
- Amélioration du pouvoir d'achat.

- **Social :**

Baisse du taux de chômage par l'ouverture des postes de travail (900) et du niveau de la délinquance (violence, vols,...) dans la région.

- **Environnement :**

Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique ou déchets polluants).

B. Classification à terme :

Il existe des objectifs stratégiques à long terme et des objectifs opérationnels à court terme à moyens termes.

- **Les objectifs stratégiques :**

- Etre leader dans son domaine ;
- Amélioration du pouvoir d'achat.

- **Les objectifs opérationnels :**

Chaque responsable de service/ ou direction de la société, doit traduire les objectifs opérationnels en plans d'actions :

- **Aspect financier :**

Amélioration de la rentabilité de la société et la trésorerie, augmentation des bénéfices et procéder à des extensions.

- **Aspect commercial :**

Avoir une image de marque, par la mise en place d'un bon plan marketing, augmenter le chiffre d'affaires, par l'augmentation des ventes et être compétitif sur le marché en améliorant le rapport qualité/prix.

- **Aspect production :**

Cherché une meilleure production par : la maîtrise des outils de production et coûts.

- **Aspect approvisionnement :**

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

La maîtrise des achats en améliorant le rapport qualité/prix, développer et améliorer la gestion des stocks.

1.4.3. L'organigramme de l'entreprise IFRI

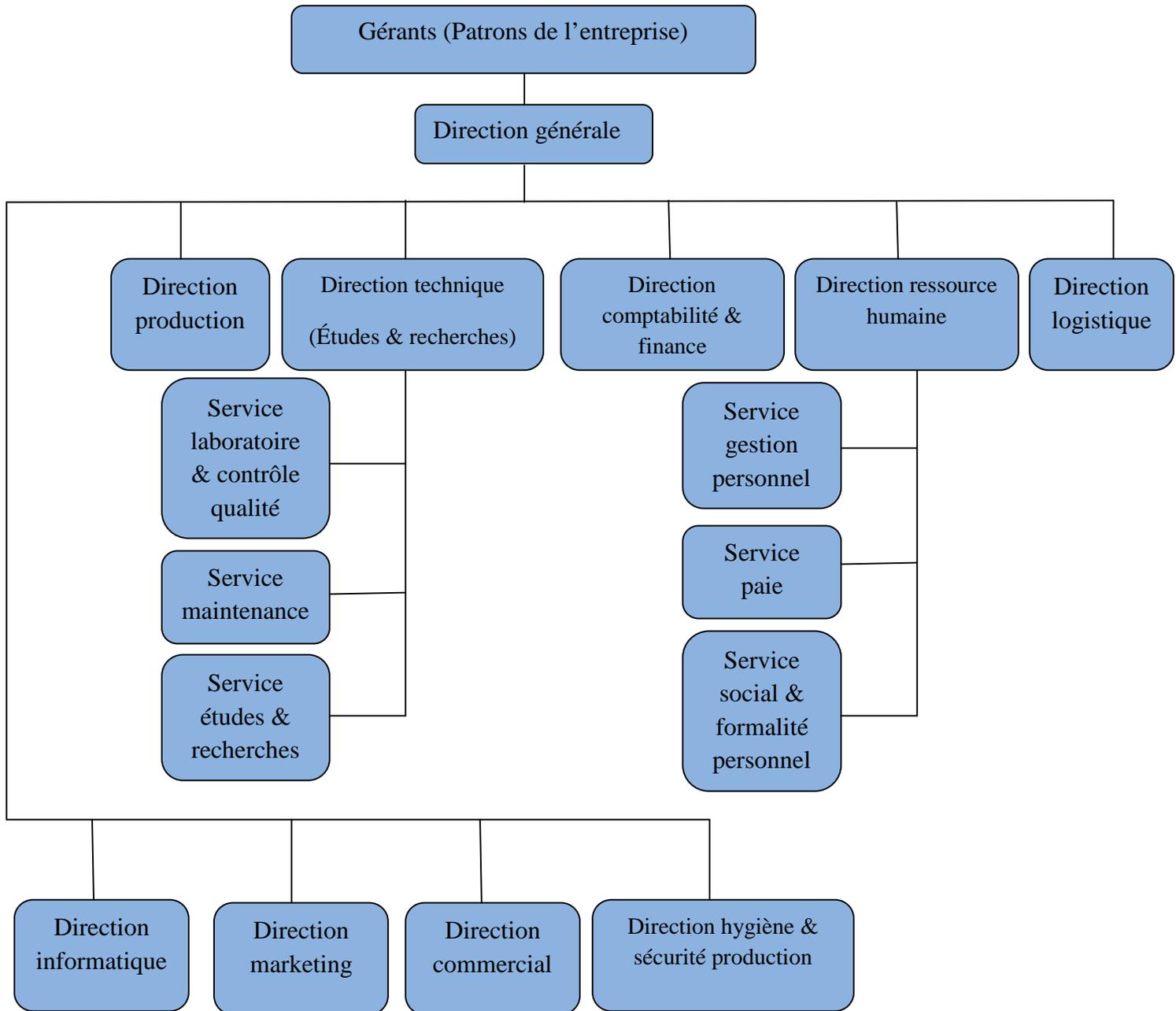
L'organigramme d'IFRI est composé de 10 directions à savoir : la direction générale, la direction production, la direction technique (études et recherches), la direction comptabilité & finance, direction ressource humaine, la direction logistique, la direction informatique, la direction marketing, la direction commercial et la direction hygiène & sécurité production. Pour ce qui nous concerne, on c'est intéressé à la direction ressource humaine et à la direction technique voir la figure ci-dessous.

La direction ressource humaine a pour fonction de suivi des critères, la formation et le social. Cette direction s'occupe aussi de règlement des problèmes sociaux du personnel, de la bonne tenue de ses dossiers et suivi de ses mouvements et carrières, élabore également les paies.

La direction technique au sein de laquelle, on trouve le service laboratoire & contrôle qualité elle est chargé de toutes les opérations concernant le système du management qualité, elle établit des programmes de production elle contrôle les qualités des produits.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Figure N°08 : L'organigramme de l'entreprise IFRI



Source : Document interne IFRI

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Section 02 : Méthodologie et analyse des résultats

Dans cette dernière section, nous tâcherons de présenter la méthodologie de recherche adoptée pour obtenir des données et des informations fiables, et l'analyse des résultats.

2.1. La méthodologie de Recherche

Dans le cadre de notre recherche, et pour infirmer ou confirmer nos hypothèse de départ, on a optée pour un sondage par questionnaire c'est-à-dire d'adopter une démarche quantitative pour réaliser la partie pratique de notre mémoire. Un traitement purement quantitatif nous permet de faire une relation entre ce que nous avons abordé dans la théorie et ce qu'on a observé durant notre cas pratique. En effet, nous trouvons plus pertinent de réaliser un questionnaire adressé aux personnels des entreprises ciblées.

Au cours de notre enquête, nous avons déposé 15 questionnaires par entreprises dont on a récupéré 7 auprès de l'entreprise CEVITAL, 7 auprès de COGB Labelle, 4 auprès de l'EPB et enfin 3 auprès de la SARL Ibrahim & Fils.

Le questionnaire utilisé est composé de cinq parties :

- 1^{er} partie : questions liées aux informations personnelles ;
- 2^{ème} partie : questions liées au système de management de la qualité ;
- 3^{ème} partie : questions liées à la certification ;
- 4^{ème} partie : questions liées au management des compétences ;
- 5^{ème} partie : questions liées à l'objet d'étude.

Ce questionnaire a pour objectif de savoir si:

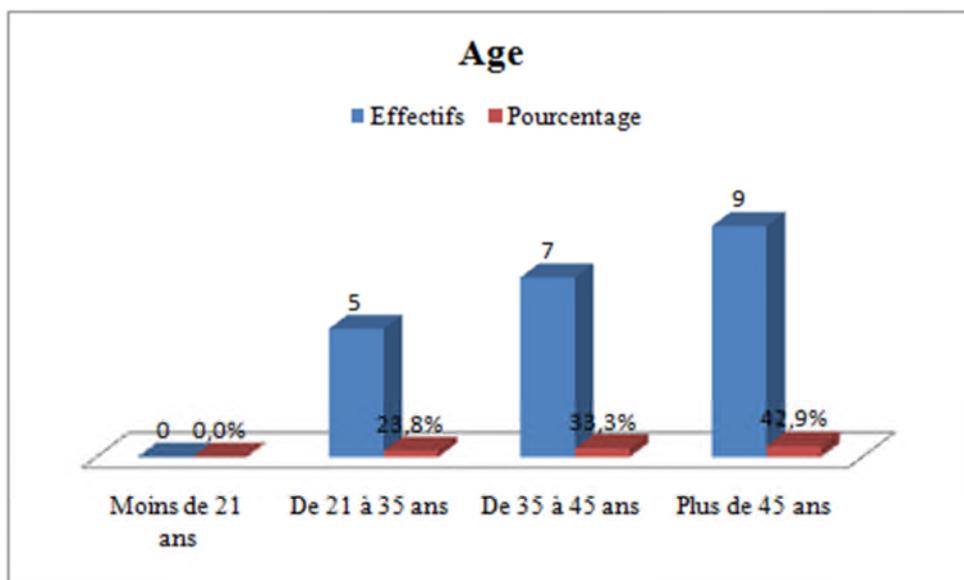
- La mise en place d'un système de management de la qualité renforce les connaissances et le personnel devient plus flexible et performant.
- La mise en place d'un système de management de la qualité produit un changement au niveau de la connaissance et de la compétence.
- Le management des compétences est devenu un facteur clé dans l'amélioration de l'organisme.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

2.2. L'analyse des résultats du questionnaire

Nous allons à présent, analyser et interpréter les résultats que nous avons obtenus lors de notre enquête effectuée au sein des quatre entreprises ciblées, les traitements des résultats ont été effectués par le logiciel EXCEL.

Figure N° 09 : Distribution de l'échantillon selon l'âge

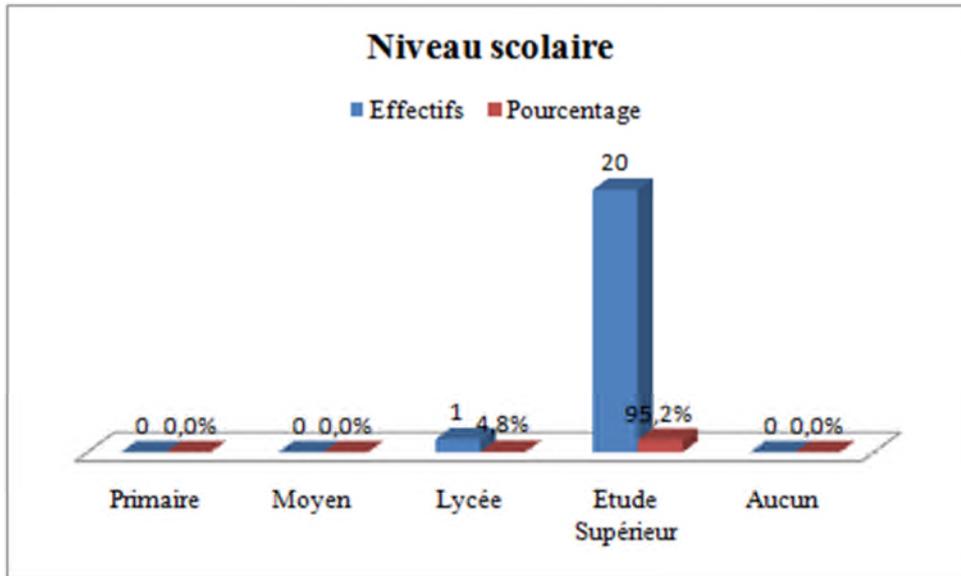


Source : Etabli par nos soins.

D'après la figure N°09, le pourcentage des salariés ayant l'âge de plus de 45 ans est de 42.9% ; alors que celui de 35 à 45 ans est de 33.3%, et pour ceux de 21 à 35 ans il est de 23.8%. La catégorie d'âge de plus de 45 ans constitue un pourcentage important, d'après ces résultats on constate que les entreprises prennent en considération l'expérience de leur salariés.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Figure N°10 : Distribution de l'échantillon selon le niveau scolaire

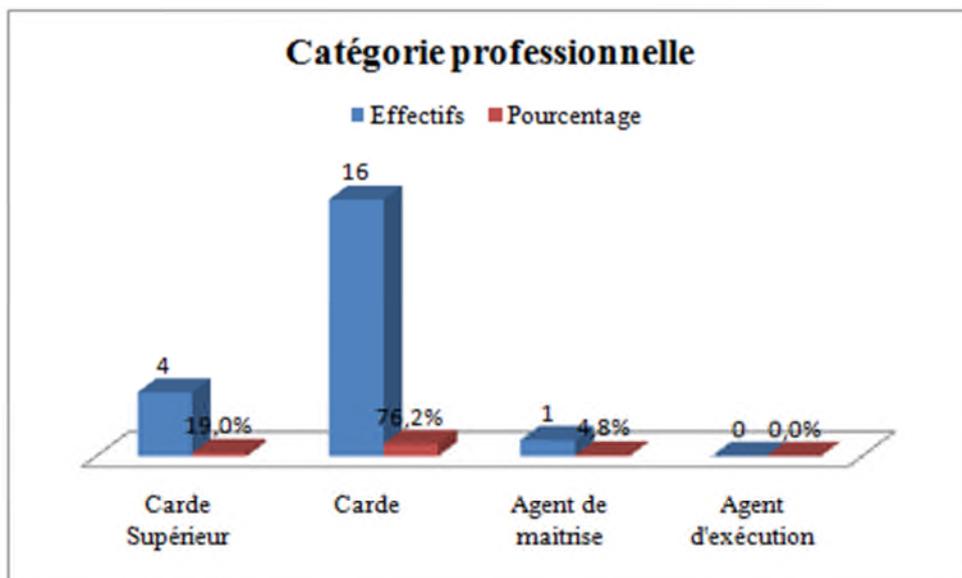


Source : Etabli par nos soins.

On remarque d'après la figure N°10 que 95.2% des salariés ont un niveau supérieur et 4.8% ont un niveau secondaire. D'après ces résultats nous déduisons que les universitaires représentent la majorité des employés de ces entreprises vues l'importance d'avoir un personnel qualifié et doté de connaissances et de compétences nécessaires pour un meilleur fonctionnement des activités des entreprises.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

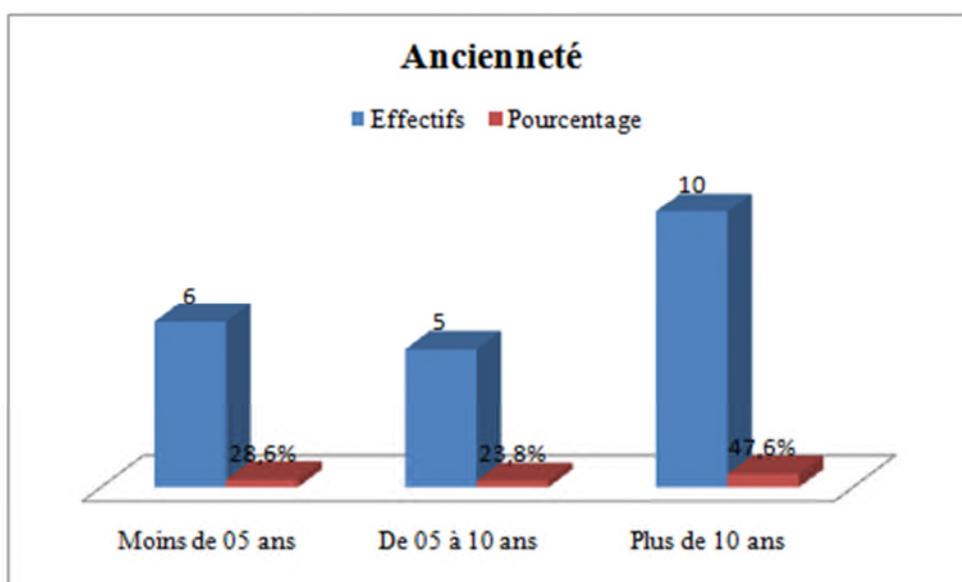
Figure N°11 : Distribution de l'échantillon selon la catégorie professionnelle



Source : Etabli par nos soins.

D'après la figure N°11 nous constatons que la catégorie cadre représente un taux majoritaire de 76.2% car elle oriente les entreprises vers le bon fonctionnement de leurs activités et l'atteinte de leurs objectifs fixées, tandis que celle des cadre supérieur représente un taux de 19% et un taux de 4.8% pour la catégorie d'agent de maîtrise.

Figure N°12 : Distribution de l'échantillon selon l'ancienneté

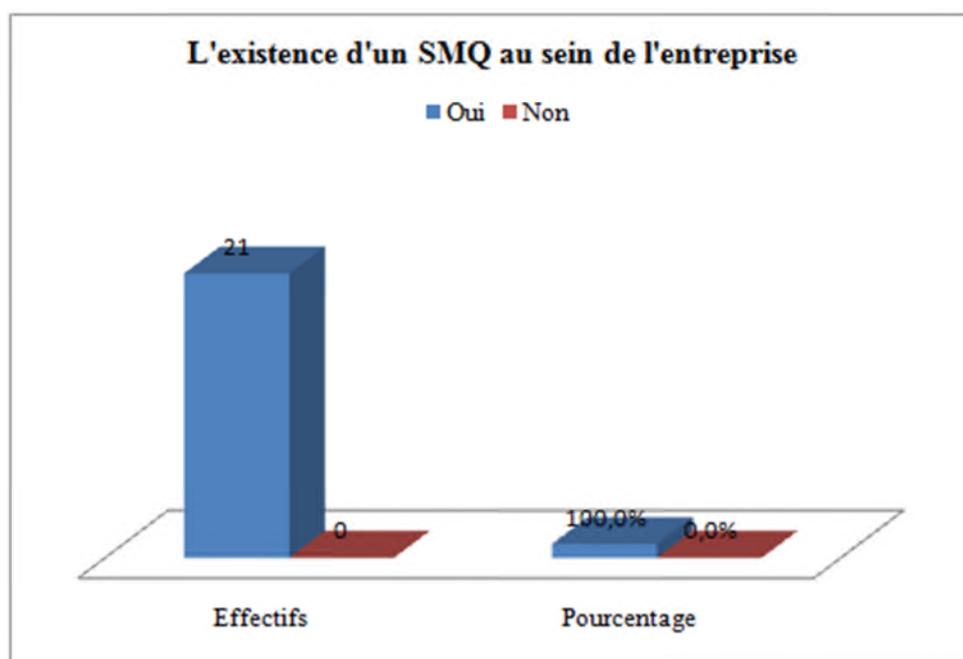


Source : Etabli par nos soins.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

La figure N°12 représente l'ancienneté professionnelle des salariés questionnés auprès des entreprises ciblées. On remarque que le pourcentage des salariés ayant une ancienneté de plus de 10 ans s'élève à 47.6% ce qui montre la stabilité des attitudes professionnelles par cette catégorie et leur identification en terme de loyauté pour l'entreprise et un pourcentage de 28.6% des salariés de moins de 05 ans et que 23.8% le pourcentage des salariés qui travaillent dans l'entreprise depuis 05 à 10 ans.

Figure N°13 : L'existence d'un SMQ au sein de l'entreprise

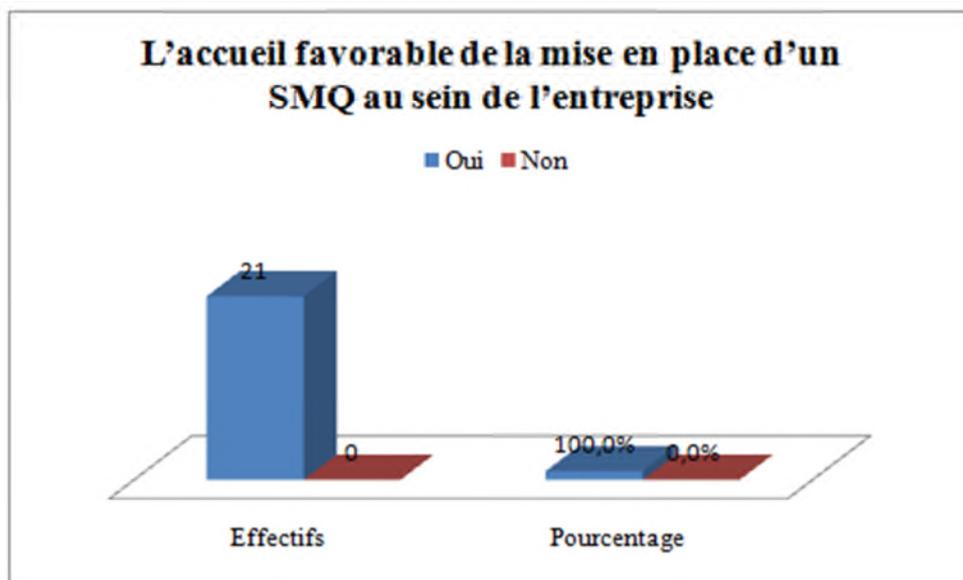


Source : Etabli par nos soins.

D'après cette figure, on remarque que la totalité des questionnés déclare que leur entreprise dispose d'un SMQ.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

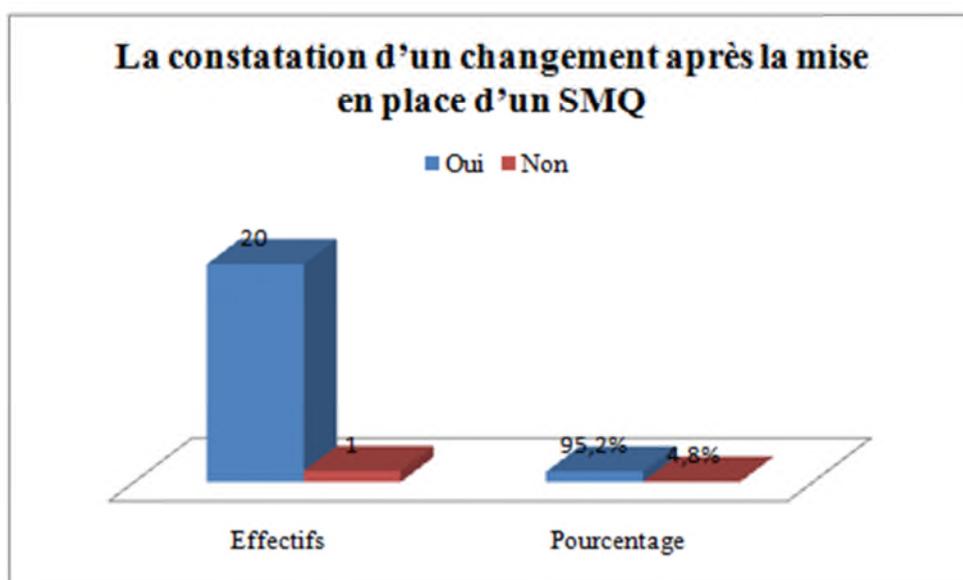
Figure N°14 : L'accueil favorable de la mise en place du SMQ au sein de l'entreprise



Source : Etabli par nos soins.

D'après cette figure, on remarque que la totalité des questionnés déclarent avoir accueillies favorablement la mise en place du SMQ parce qu'ils considèrent qu'avec la mise en place d'un SMQ l'entreprise peut formaliser plusieurs actions, comme il lui permet d'apporter une qualité dans le travail, le produit et la structuration de l'entreprise.

Figure N°15 : La constatation d'un changement après la mise en place d'un SMQ

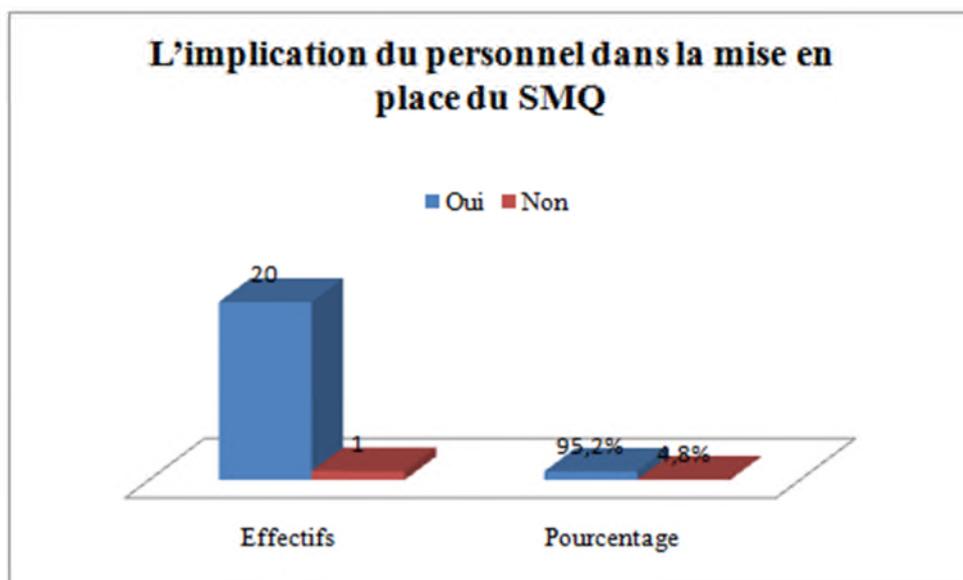


Source : Etabli par nos soins.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

On remarque dans la figure N°15 que la majorité des questionnés avec un taux de 95.2% ont constaté qu'il y'a un changement après la mise en place du SMQ et 4.8% n'ont pas constaté un changement. Cette majorité peut être expliquée par l'augmentation des parts de marché, l'augmentation de chiffre d'affaire de l'entreprise et l'amélioration des conditions et l'organisation du travail.

Figure N°16 : L'implication du personnel à la mise en place de SMQ

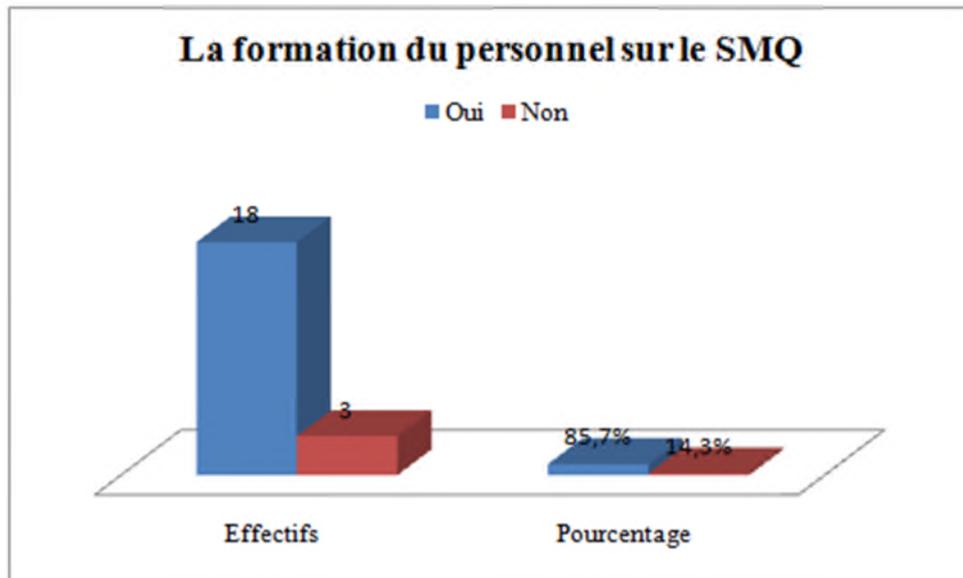


Source : Etabli par nos soins.

On constate d'après les informations de la figure N°16 qu'au sein des entreprises ciblées l'implication du personnel à la mise en place du SMQ s'élève à un taux de 95.2% parce que l'implication de personnel est primordiale pour la mise en place et le bon fonctionnement de SMQ.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Figure N°17 : Les formations du personnel sur le SMQ

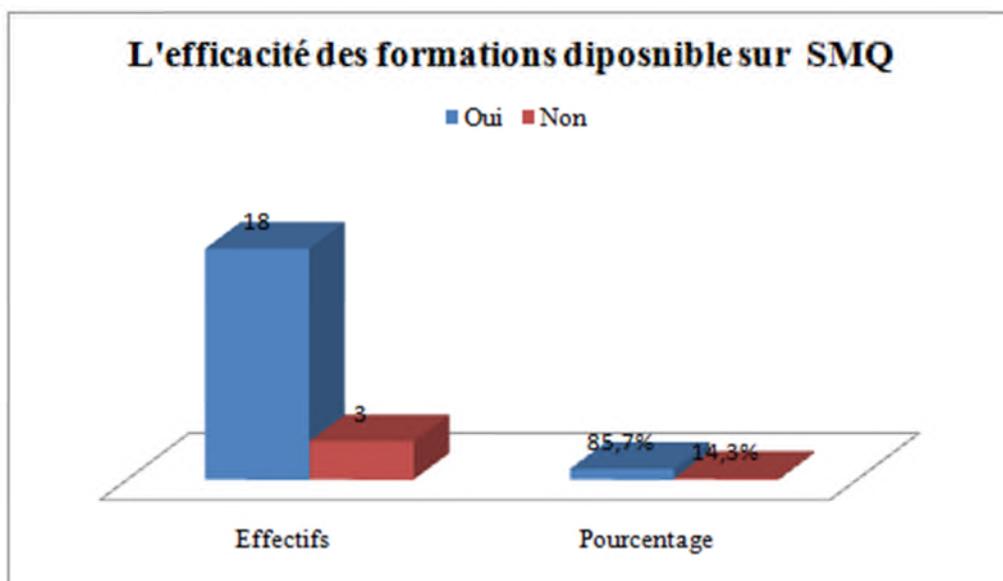


Source : Etabli par nos soins.

A partir des données obtenues lors de la collecte et après traitement de ces dernières, 85,7% des questionnés reçoivent des formations sur le SMQ, car la formation du personnel a pour but d'acquies les connaissances nécessaires pour la mise en place du SMQ et de déterminer les outils à utiliser pour manager la qualité. Par contre, 14,3% de ces derniers n'en bénéficient pas.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

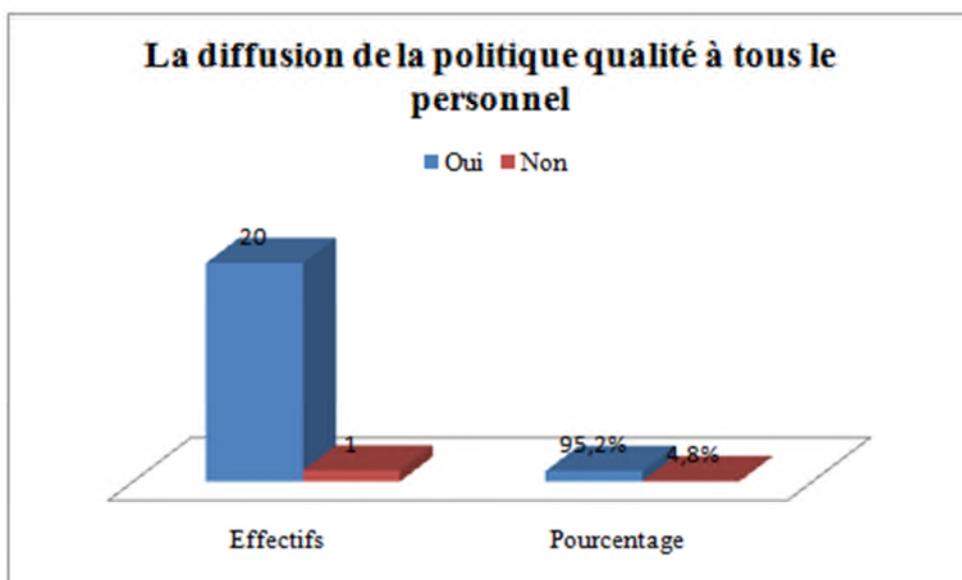
Figure N° 18 : L'efficacité des formations disponible sur le SMQ



Source : Etabli par nos soins.

Le diagramme ci-dessus montre que 85,7% du personnel questionnés sont satisfaits de l'efficacité des formations disponibles sur le SMQ car le but ultime de ces dernières est l'amélioration de la performance, les comportements et les compétences dans le sens désiré.

Figure N° 19 : La diffusion de la politique qualité à tous le personnel de l'entreprise

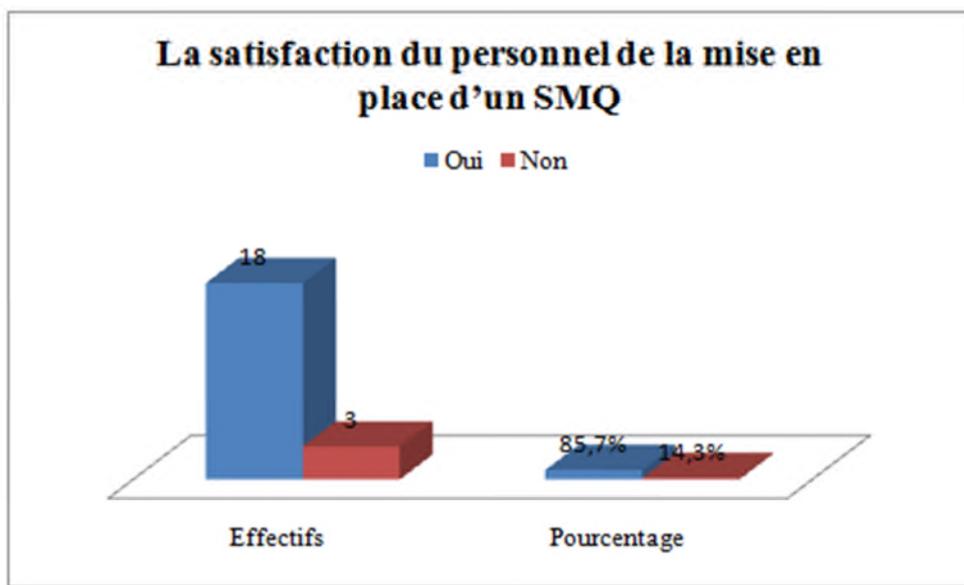


Source : Etabli par nos soins.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Les informations de la figure N°19 montrent que 95.2% des questionnés confirment la diffusion de la politique qualité parce que c'est une exigence de la norme de ce fait l'entreprise affiche et explique sa politique à fin de sensibiliser tous le personnel.

Figure N°20 : La satisfaction du personnel de la mise en place du SMQ

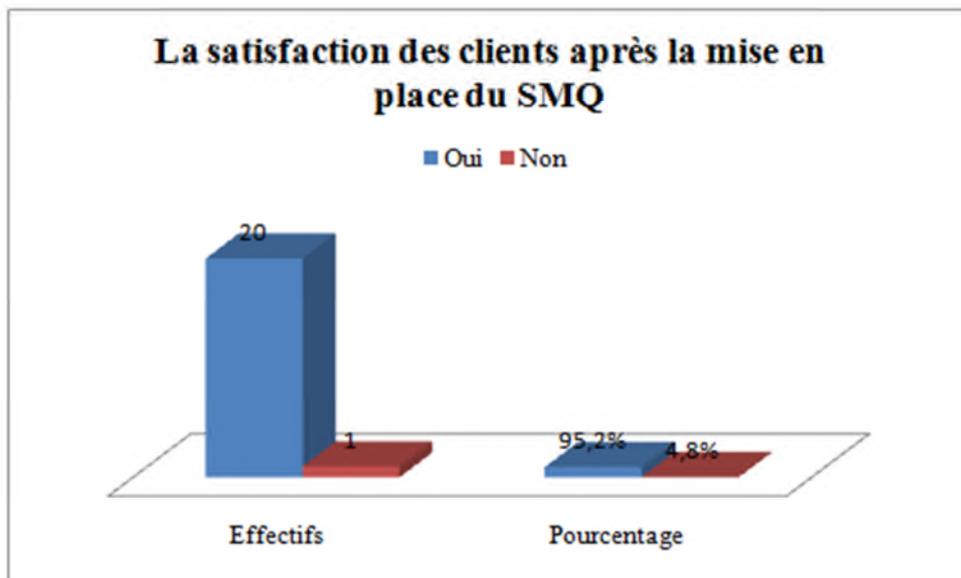


Source : Etabli par nos soins.

D'après les résultats de la figure N°20, on constate que 85.7% des questionnés affirment leur satisfaction de la mise en place du SMQ parce qu'il y a une bonne communication et une bonne gestion, contre 14.3% qui affirment le contraire.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

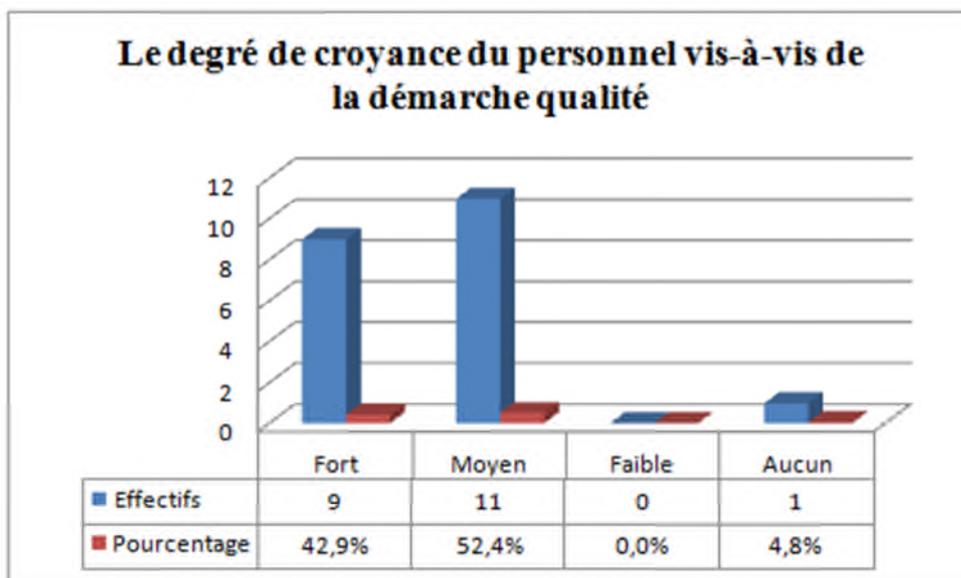
Figure N°21 : La satisfaction des clients après la mise en place du SMQ



Source : Etabli par nos soins.

Il ressort de cette figure que 95.2% des questionnés approuvent que la mise en place d'un SMQ est un moyen qui a permis à l'entreprise de diminuer les réclamations des clients d'où leurs satisfactions et seulement 4.8% de ces questionnés approuvent le contraire.

Figure N°22 : Le degré de croyance du personnel vis-à-vis de la démarche qualité

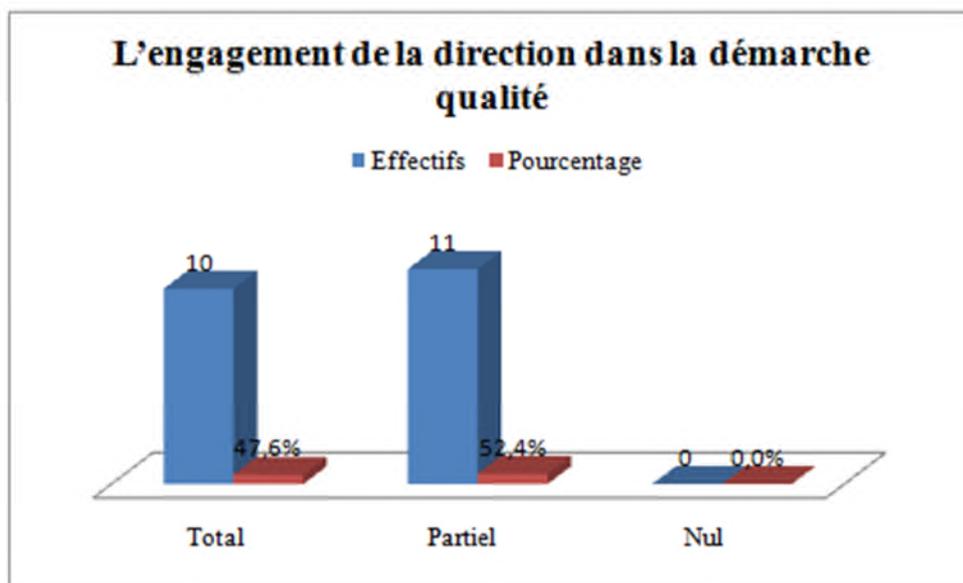


Source : Etabli par nos soins.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

A partir des données de la figure N°22, 52.4% des questionnés ont une moyenne croyance de la démarche qualité, et 42.9% avec une forte croyance et 4.8% n'ont aucune croyance vis-à-vis de cette démarche.

Figure N°23 : L'engagement de la direction dans la démarche qualité

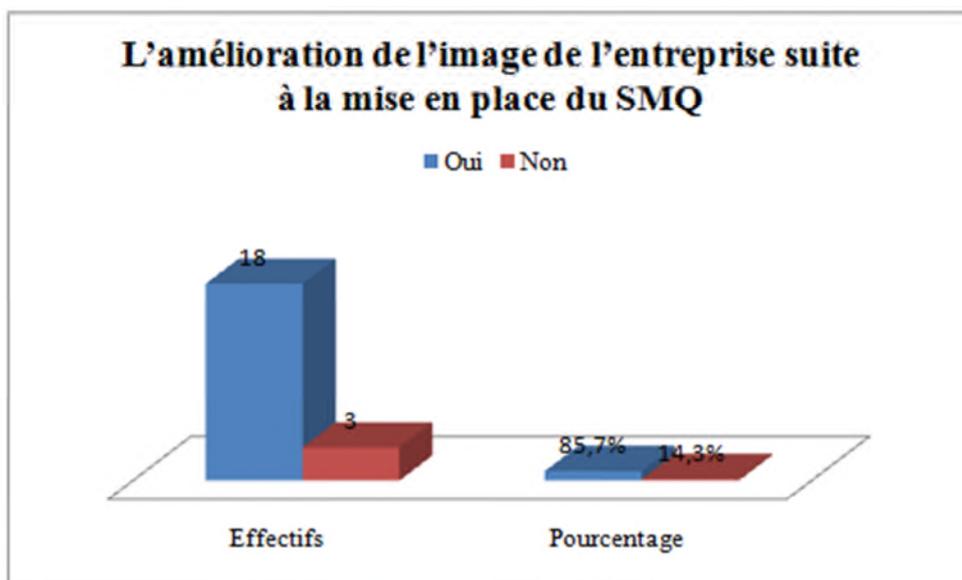


Source : Etabli par nos soins.

Dans la figure ci-dessus, 52.4% citent que l'engagement de la direction vis-à-vis de la démarche qualité est partiel, 47.6% est fort. A partir de ces résultats, on constate que les entreprises s'engagent toujours vers l'amélioration et la satisfaction de leurs clientèles.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Figure N°24 : L'amélioration de l'image de l'entreprise suite à la mise en place du SMQ

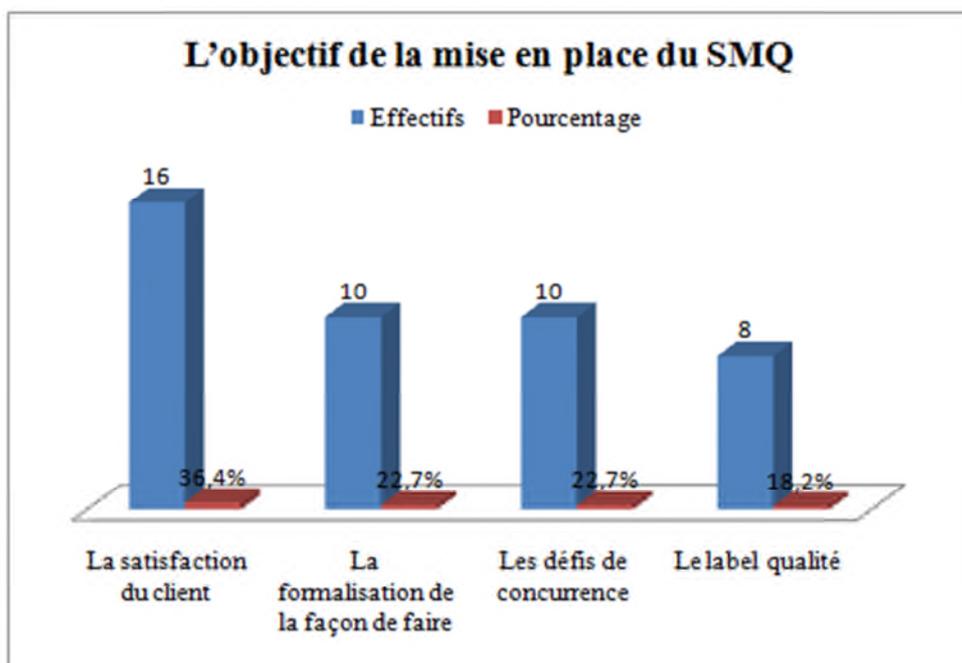


Source : Etabli par nos soins.

On constate de la figure N°24 que 85.7% des questionnés confirment qu'il y a une amélioration de l'image de leurs entreprises suite à la mise en place du SMQ. D'après ces résultats on peut dire que l'image de marque des entreprises est très bonne et que le degré de confiance des clients est très élevé vis-à-vis des produits de leurs entreprises, tandis que 14.3% n'ont pas remarqué une amélioration de cette dernière.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Figure N°25 : L'objectif de la mise en place du SMQ

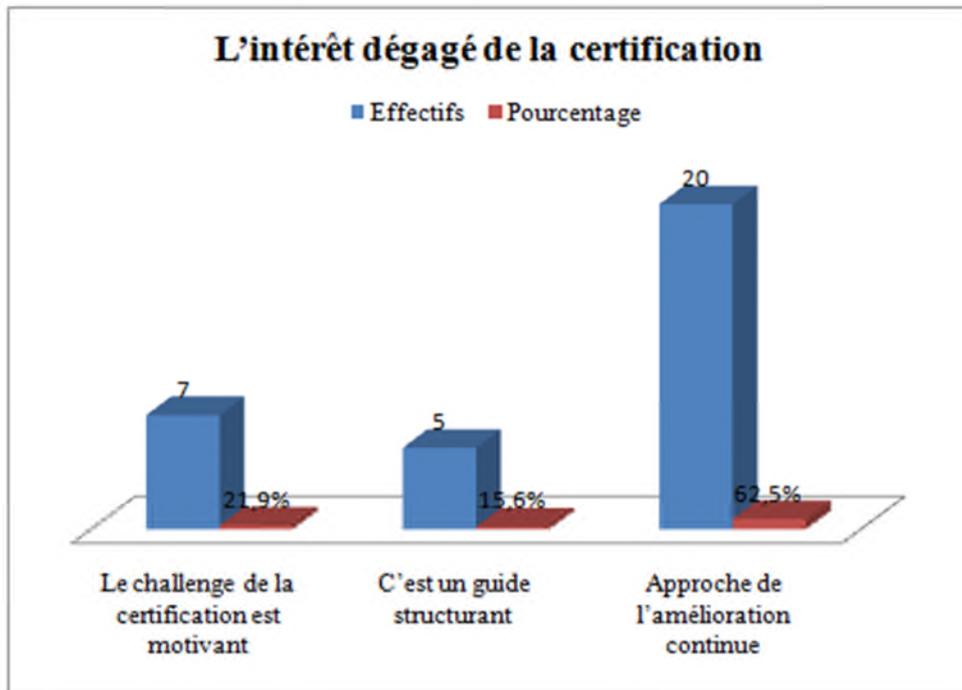


Source : Etabli par nos soins.

Selon la figure N°25, on remarque que 36.4% des questionnés ont répondu que l'objectif de la mise en place de SMQ est la satisfaction du client, et 22.7% ont répondu la formalisation de la façon de faire et les défis de concurrence, contre 18.2% ont répondu le label qualité. Ces résultats montrent que l'objectif primordial de la mise en place du SMQ est la satisfaction des clients.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Figure N°26 : L'intérêt dégagé de la certification

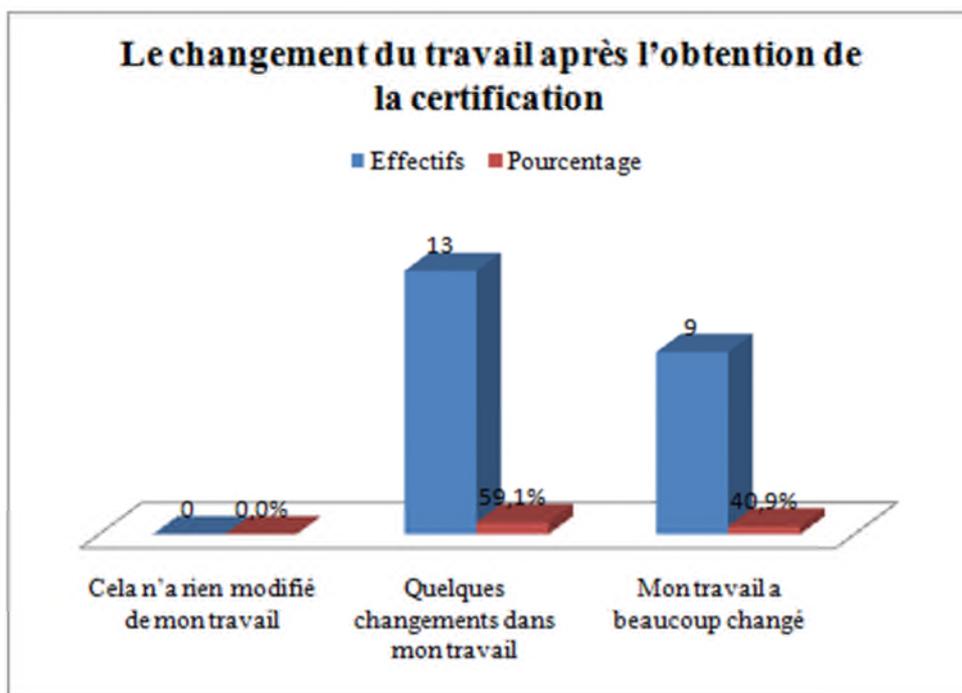


Source : Etabli par nos soins.

A travers cette figure, on remarque que 62.5% des questionnés pensent que l'intérêt pour les entreprises de se certifiées est l'approche d'amélioration continue, 21.9% pensent que c'est le challenge de la certification et 15.6% pensent c'est un guide structurant. Donc on peut comprendre par ces résultats que la certification est un outil de travail permettant de mieux organiser, optimiser et améliorer le fonctionnement des entreprises

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Figure N° 27 : Le changement de travail après l'obtention de la certification

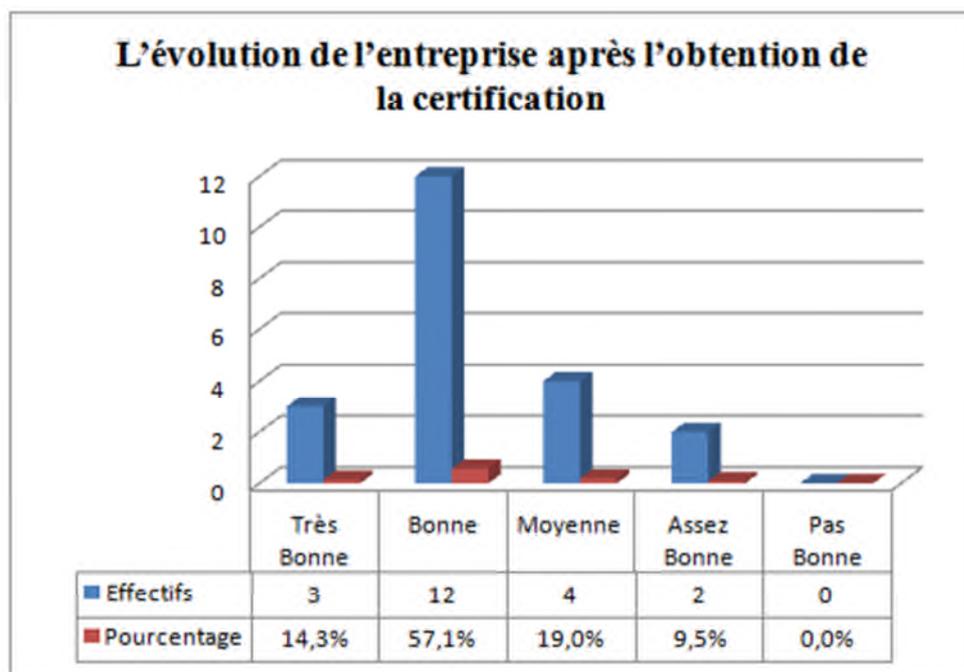


Source : Etabli par nos soins.

A travers cette figure, on constate qu'un taux de 59.1% des questionnés pensent que l'obtention de la certification a apporté quelque changement dans le travail, 40.9% pensent que leurs travail a beaucoup changé. Ces résultats montrent qu'il y a une amélioration continue du travail pour maintenir la certification.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Figure N°28 : L'évolution de l'entreprise après avoir la certification

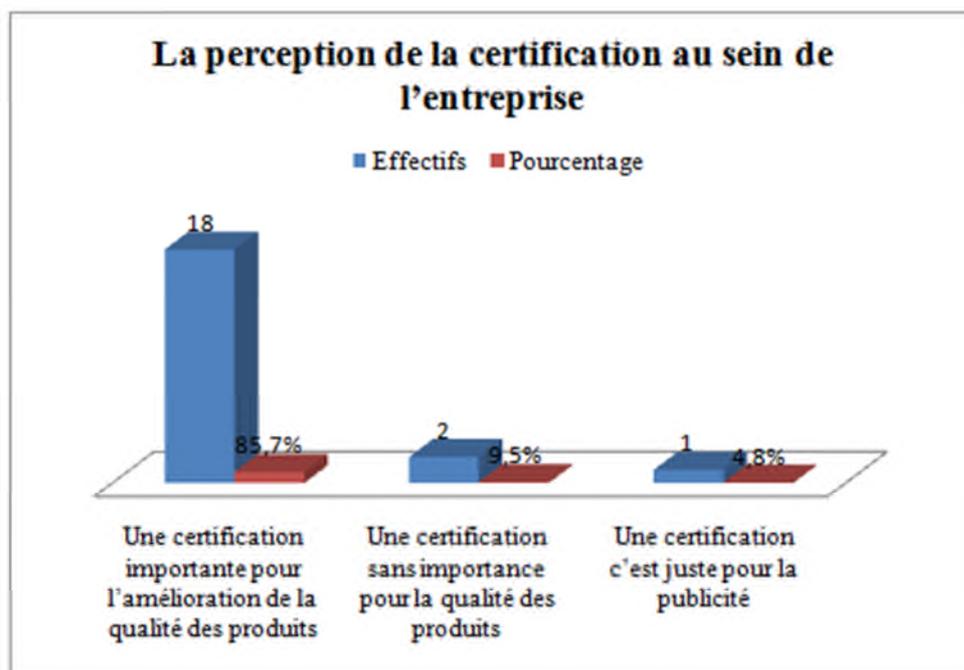


Source : Etabli par nos soins.

A partir des informations de la figure N°28, qu'un taux de 57.1% des questionnés jugent que l'évolution des entreprises après avoir obtenu la certification est bonne, un taux de 19% jugent que l'évolution est moyenne et seulement 14.3% voient que l'évolution est très bonne. Ces résultats expliquent que la certification est importante dans l'amélioration et l'évolution des entreprises.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Figure N°29 : La perception de la certification au sein de l'entreprise

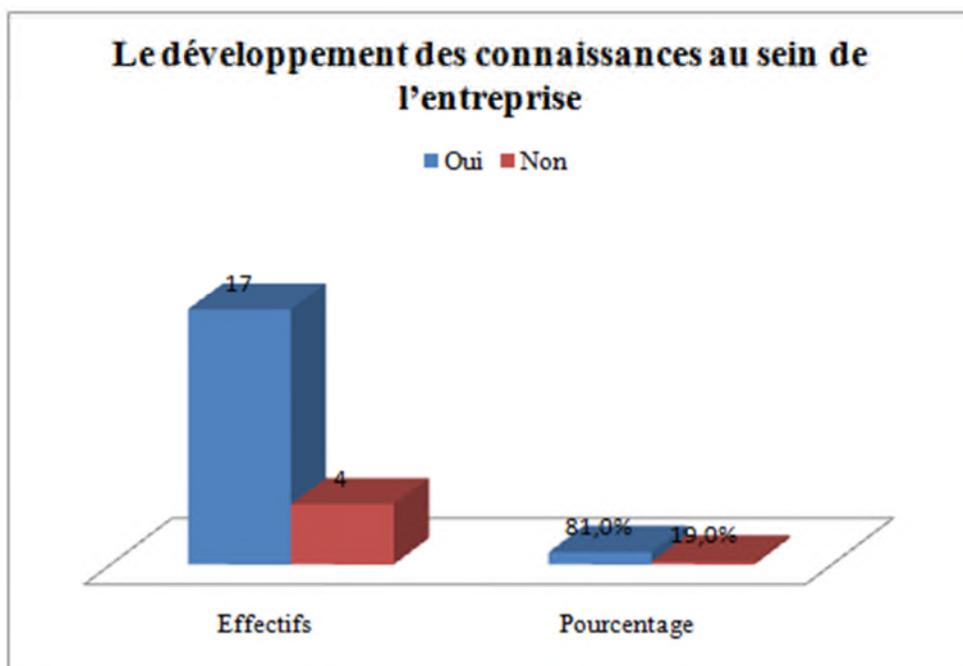


Source : Etabli par nos soins.

La figure N°29, porte sur la perception de la certification au sein de l'entreprise, 85.7% des questionnés perçoivent que la certification est importante pour l'amélioration de la qualité des produits, 9.5% pensent qu'elle est sans importance pour la qualité des produits et seulement 4.8% déclarent qu'elle représente un moyen pour la publicité. Ces résultats montrent que la certification est un moyen important pour développer et améliorer la qualité des produits d'une entreprise et garantir sa relation avec ses clients.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Figure N°30 : Le développement des connaissances au sein de l'entreprise

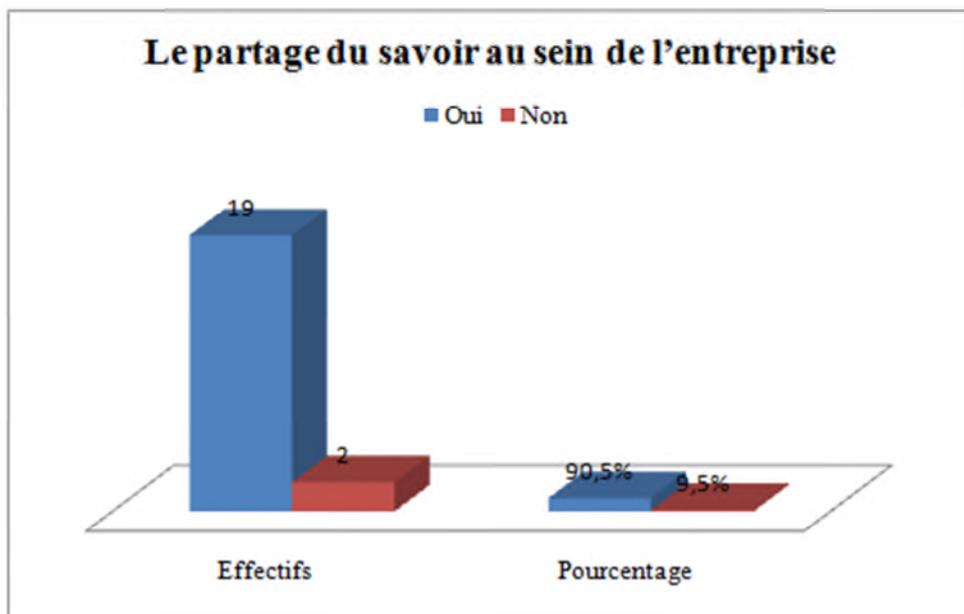


Source : Etabli par nos soins.

D'après la figure N°30, 81% des questionnés affirment qu'il y a un développement de connaissances au sein de l'entreprise à travers les formations, la sensibilisation des salariés et la formalisation des procédures, contre seulement 19% qui affirment le contraire.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

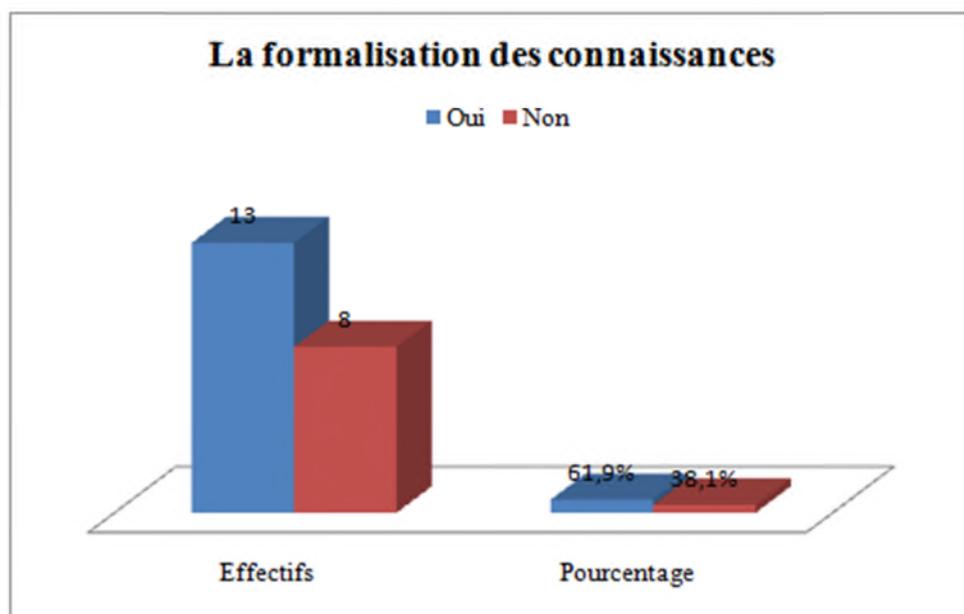
Figure N°31 : Le partage du savoir au sein de l'entreprise



Source : Etabli par nos soins.

Cette figure représente le partage du savoir au sein des entreprises ciblées avec un taux de 90.5%, contre 9.5% qui déclarent le contraire. Ces résultats montrent que les entreprises favorisent la communication et encouragent le travail collectif.

La figure N°32: La formalisation des connaissances

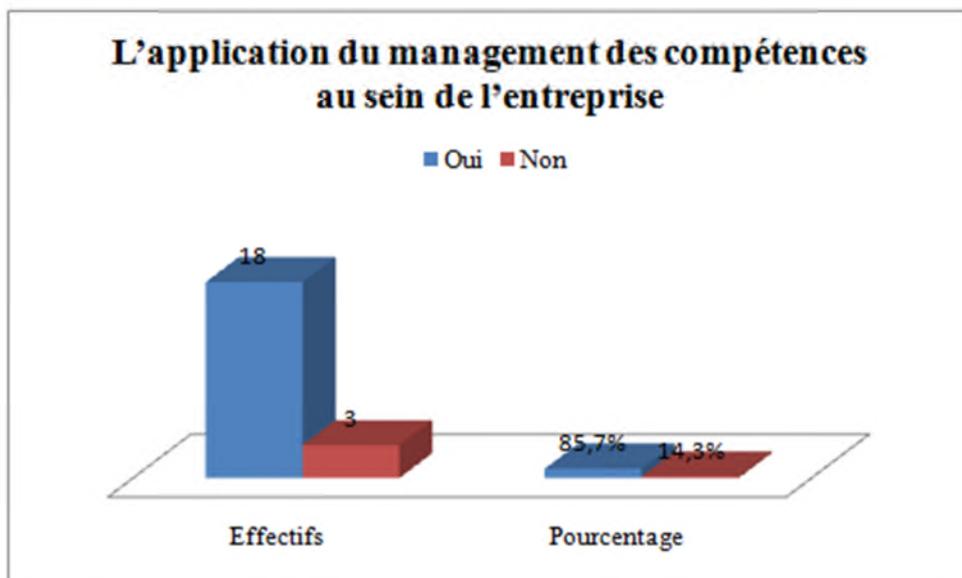


Source : Etabli par nos soins.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

On constate d'après les informations de cette figure, que la formalisation des connaissances s'élève à pourcentage de 61.9% parce que ce processus est un mode opératoire et procédure de travail qui se fait en instrument les outils des référentiels (fiche métier et fiche de poste) et par la documentation 38.1% voient le contraire.

Figure N°33 : L'application du management des compétences au sein de l'entreprise

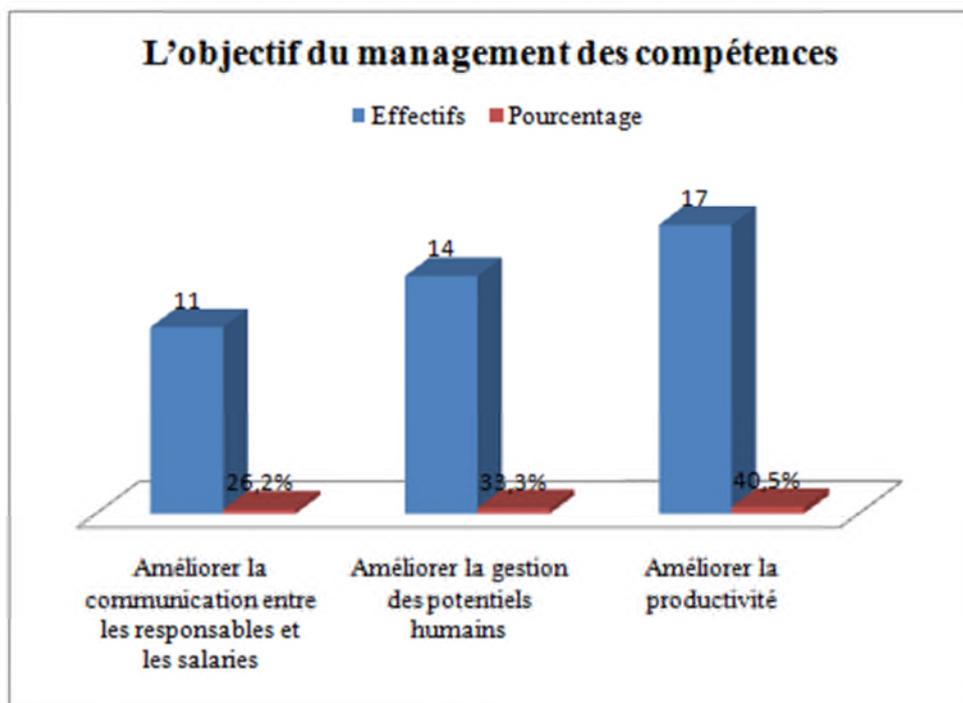


Source : Etabli par nos soins.

Le diagramme ci-dessus montre que 85.7% des questionnés confirment que leurs entreprises appliquent un management des compétences au sein de leurs entreprises car il représente un outil d'excellence de la gestion des ressources humaines et une fiche d'évaluation du personnel et 14.3% infirment le contraire.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Figure N°34 : L'objectif du management des compétences

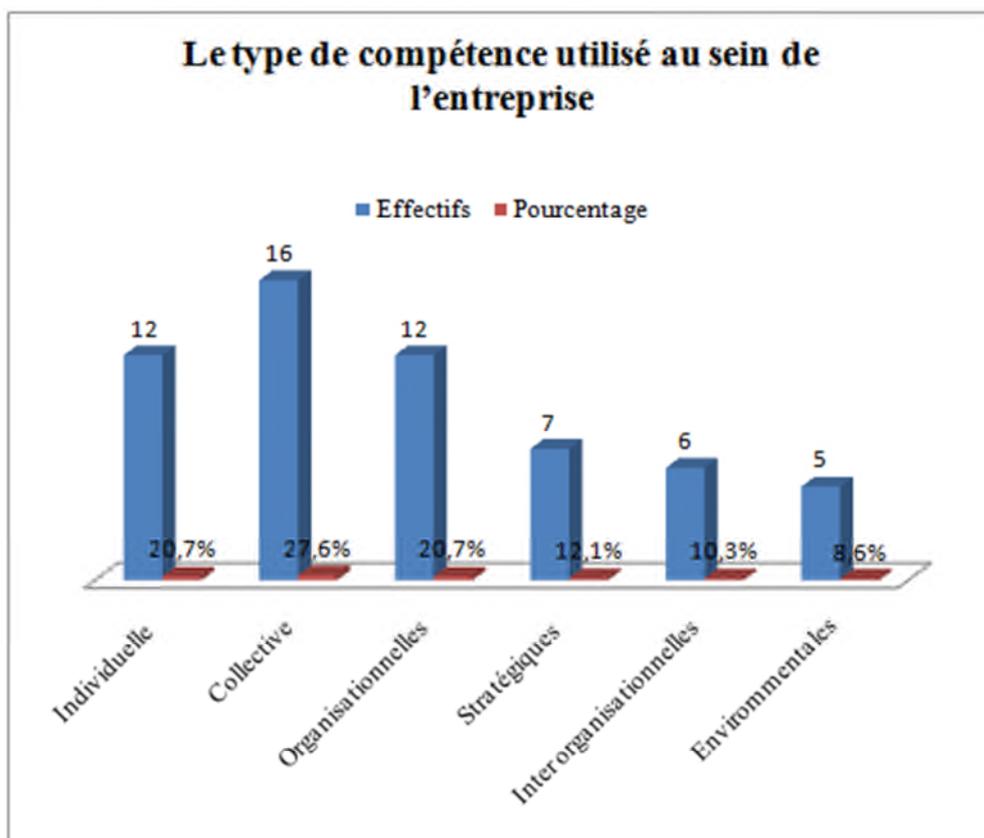


Source : Etabli par nos soins.

D'après les résultats de la figure N°34, on constate que 40.5% des questionnés perçoivent que l'objectif du management des compétences est l'amélioration de la productivité, 33.3% pensent que son objectifs est d'améliorer la gestion des potentiels humains, quant aux 25.2% restant eux ils déclarent que c'est pour améliorer la communication entre les responsables et les salariés. Ces résultats nous amènent à dire qu'avoir un management des compétences au sein d'une entreprise permet d'avoir une gestion pertinente du capital humain, assurer le transfert de l'expertise et pouvoir suivre l'évolution et le changement , ce qui conduit l'entreprise à une amélioration de sa productivité.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Figure N°35: Le type de compétence utilisé au sein de l'entreprise

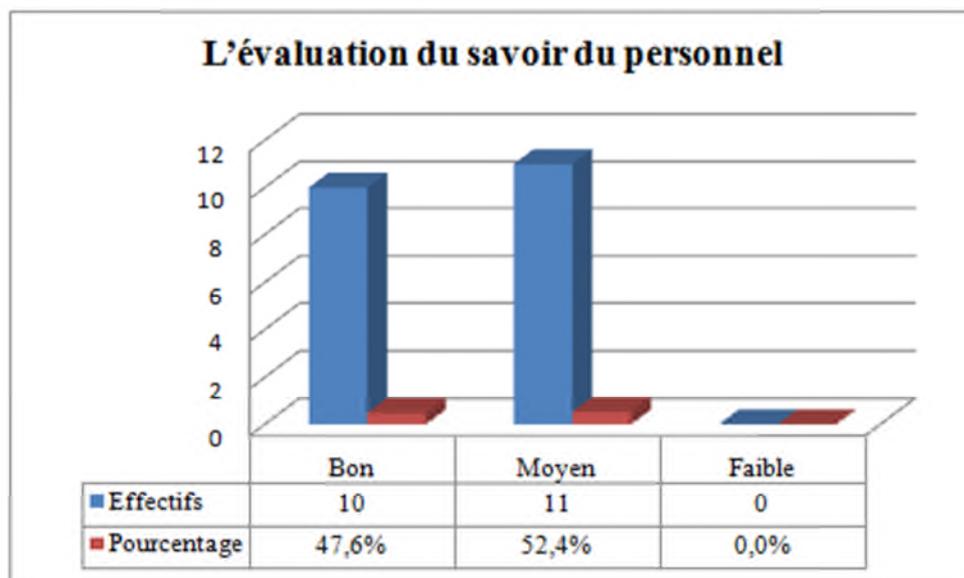


Source : Etabli par nos soins.

La figure N°35 illustre les réponses des questionnés sur le type de compétence utilisés au sein de l'entreprise, 27.6% ont répondu que c'est une compétence collective, 20.7% ont répondu que c'est une compétence individuelle et organisationnelles, 12.1% stratégiques, 10.3% inter organisationnelles et seulement 8.6% environnementales. A partir de ses résultats on déduit que c'est à l'ensemble de ses compétences qu'il faut combiner pour atteindre les objectifs de l'entreprises et qu'il faut encourager le travail en groupe afin de bénéficier des compétences et des connaissances de chacun.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

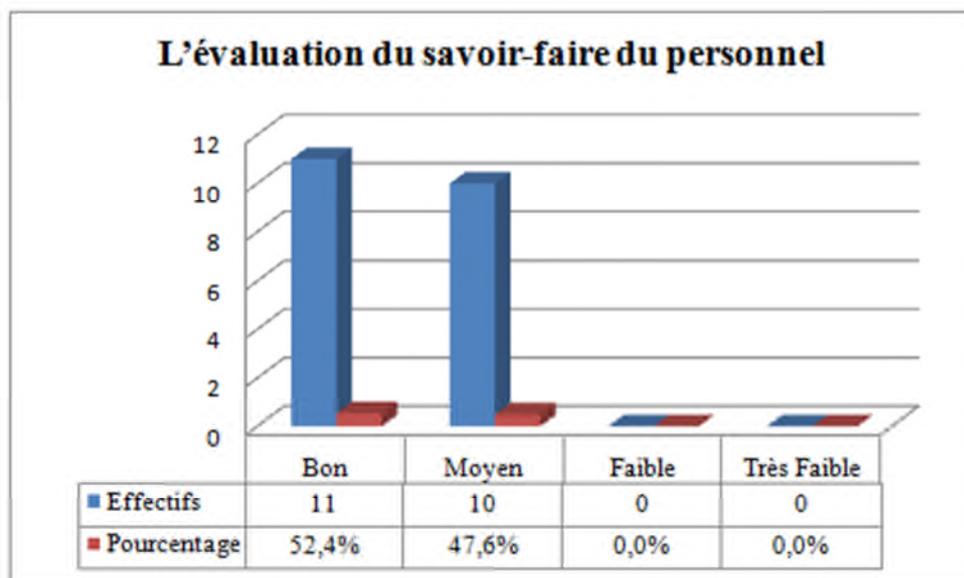
Figure N°36 : L'évaluation du savoir du personnel



Source : Etabli par nos soins.

D'après cette figure, on constate que 52.4% des questionnés ont un savoir moyen, 47.6% ont un bon savoir. Ces résultats montrent que les entreprises accordent une importance au développement du savoir de leurs salariés.

Figure N°37 : L'évaluation du savoir-faire du personnel

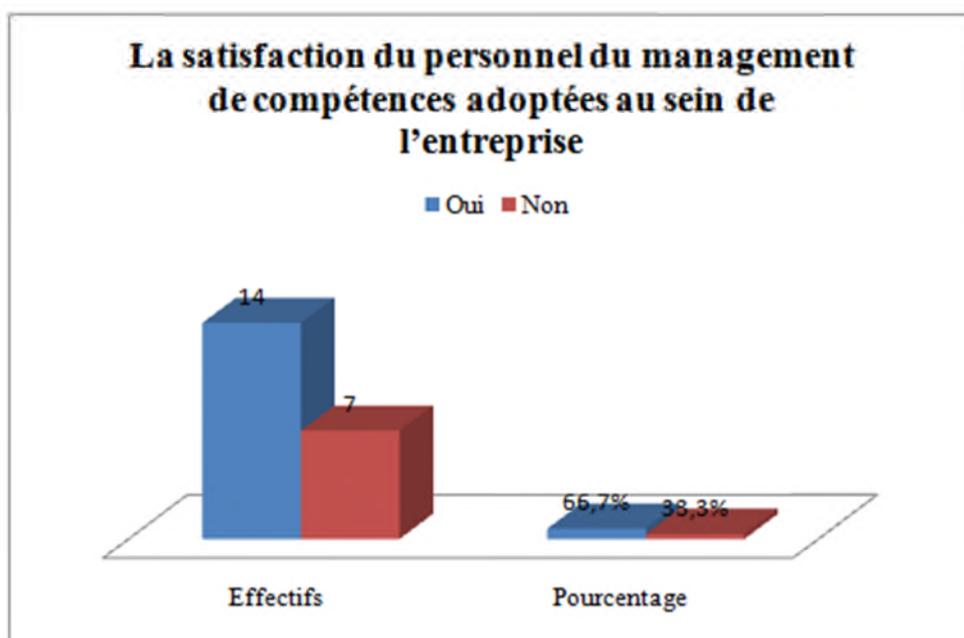


Source : Etabli par nos soins.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Cette figure représente l'évaluation du savoir-faire du personnel 52.4% des questionnés ont répondu avoir un bon savoir-faire car les entreprises mettent à leurs dispositions les moyens nécessaires pour le développement de ce dernier afin de pouvoir réaliser les objectifs de l'organisation contre 47.6% qui déclarent que leurs savoir-faire est moyen.

Figure N°38 : La satisfaction du personnel du management de compétences adoptées au sein de l'entreprise

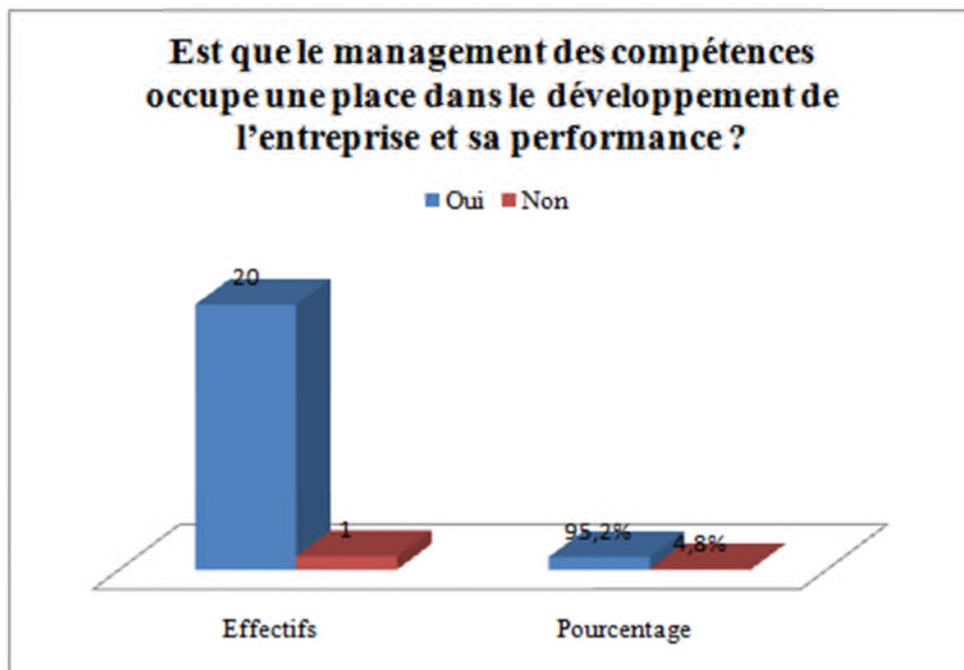


Source : Etabli par nos soins.

Dans cette figure, on remarque que la majorité des questionnés sont satisfaits du management des compétences adoptés au sein de leur entreprises car ce processus leurs a permis d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances et de développer les compétences déjà acquises contre 33.3% qui ne le sont pas.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Figure N°39: Est que le management des compétences occupe une place dans le développement de l'entreprise et sa performance ?

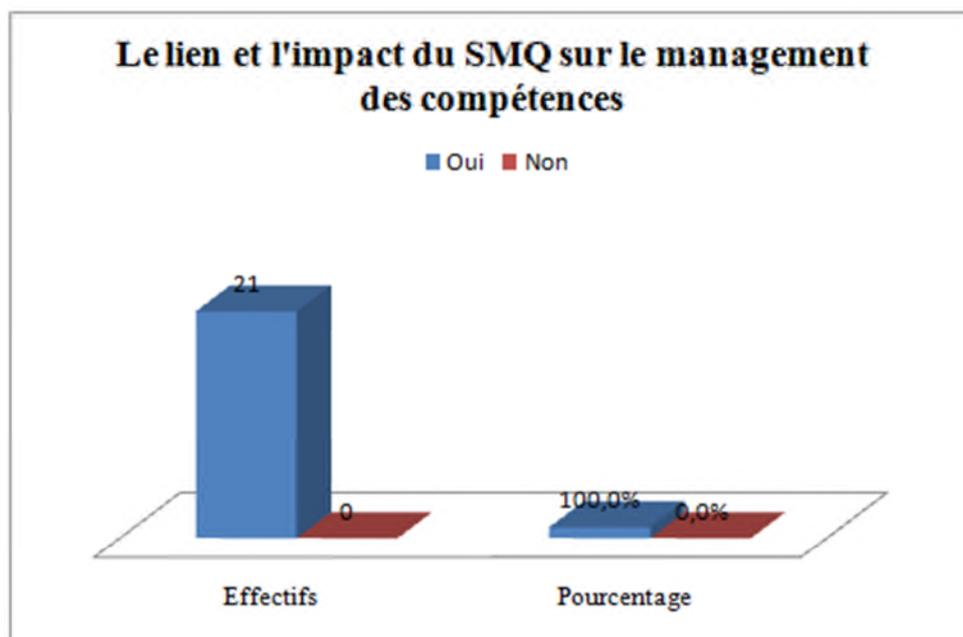


Source : Etabli par nos soins.

On remarque dans cette figure que la majorité des questionnés ont confirmé avec un taux de 95.2% que le management des compétences occupe un place dans le développement de l'entreprise et sa performance contre 4.8% qui infirment le contraire. De ces résultats on constate que le management des compétences est devenu une position clé dans l'amélioration de l'organisme comme il lui permet de rester compétitif et performant.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Figure N°40 : Le lien et l'impact du SMQ sur le management des compétences

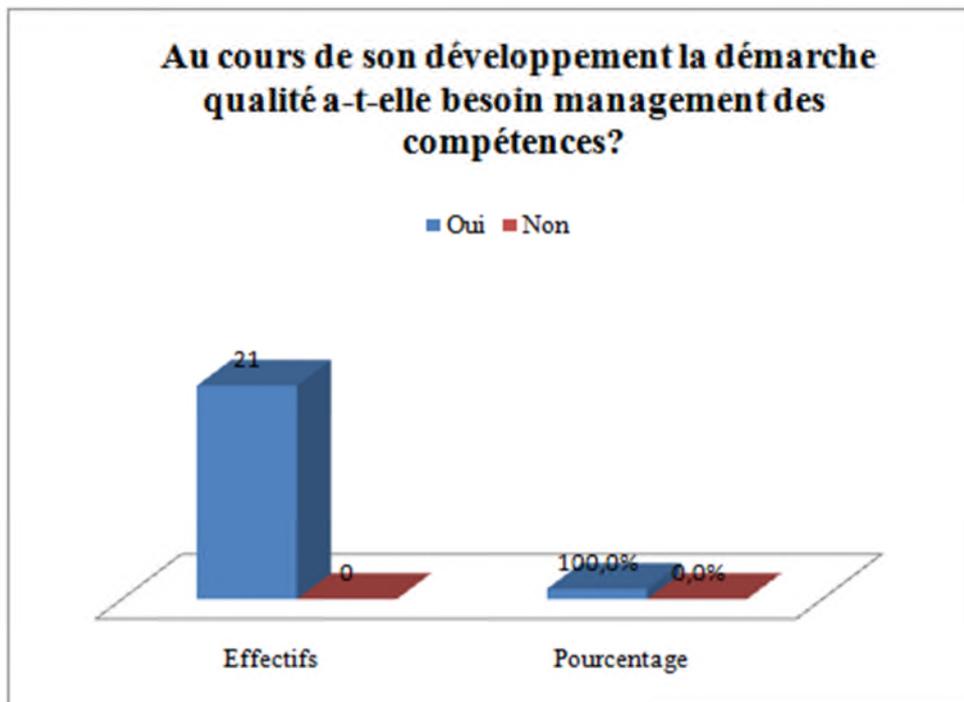


Source : Etabli par nos soins.

A partir des informations de cette figure on constate que la totalité des questionnés confirment qu'il y a un lien et un impact du SMQ sur le management des compétences parce que tous les deux ils convergent vers la qualité, la maîtrise et l'efficacité et que le SMQ permis à l'entreprise de s'améliorer et cela passe par l'amélioration des compétences de son personnel.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

Figure N°41 : Au cours de son développement la démarche qualité a-t-elle besoin management des compétences ?



Source : Etabli par nos soins.

Suite à la figure N°41, on constate que la totalité des questionnés confirment qu'au cours de son développement, la démarche qualité a besoin du management des compétences vu que les qualitiens eux même doivent être compétents pour l'amélioration du SMQ l'un ne peut s'en passer de l'autre.

Conclusion

A travers ce dernier chapitre, nous avons pu présenter dans un premier lieu les quatre organismes d'accueils et dans un second lieu l'analyse des données recueillies, à l'aide de logiciel EXCEL.

Rappelons que l'objectif de ce chapitre est de répondre à la problématique de départ par la confirmation ou l'infirmité des hypothèses.

Tout d'abord la première hypothèse : la mise en place d'un SMQ renforce la connaissance et le personnel devient plus flexible et performant.

Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats

On remarque d'après les résultats obtenus que la mise en place d'un SMQ a des retombées positives sur le renforcement des connaissances du personnel, leurs flexibilités et leur performance vue que la survie du SMQ réside dans l'application et la bonne pratique de la norme par tous le personnels et cela avec l'existence d'un environnement de travail favorable. Donc, on confirme la première hypothèse.

Pour la deuxième hypothèse : la mise en place d'un SMQ produit un changement au niveau des connaissances et des compétences.

A partir des résultats obtenus, ces deux concepts convergent vers la qualité, le maitrise et l'amélioration d'où on constate qu'il ya lien entre ces deux concepts et qu'en adoptant un SMQ les compétences et connaissances deviennent indispensables pour le maintien de ce dernier.

Donc, on confirme la deuxième hypothèse.

Concernant la troisième et dernière hypothèse : le management des compétences est devenu un facteur clé dans l'amélioration de l'organisme.

D'après la réponse des questionnés, on a constaté que le management des compétences est indispensable pour qu'une entreprise reste performante, il crée un porte feuille d'activité et une polyvalence ce qui permet à l'entreprise de s'inscrire dans une amélioration continue.

Donc on confirme la troisième hypothèse.

A cet effet, nous pouvons conclure que SMQ rend les tâches plus professionnelles et que le mangement des compétences est important dans l'application et la survie du SMQ.

Conclusion générale

Conclusion Générale

Au départ de notre travail, notre objectif était de donner une réponse à notre question principale qu'est la suivante : « Quel est l'impact du système de management de la qualité sur le management des compétences ? ». Pour réaliser ce travail, nous sommes passés par un cas théorique où nous avons défini la notion qualité, normalisation, la certification, la notion compétence et connaissance ainsi que le management des compétences. Dans le cas pratique, nous avons mené une enquête auprès de quatre entreprises à savoir : CEVITAL, COGB Labelle (Corps Gras de Bejaia), EPB (Entreprise Portuaire de Bejaia), SARL Ibrahim&fils IFRI par le biais d'un questionnaire destiné au personnel.

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

La mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 au niveau de ces entreprises devient indispensable pour leur survie et leur performance comme il leur permet de travailler selon un standard international.

Deuxièmement, nous avons constaté que la compétence devient une caractéristique exigée du personnel affecté aux tâches ayant une incidence sur la qualité. La compétence est une intelligence pratique qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente. La compétence ne peut se lire que dans la réalité d'une activité pratiquée, mobilisant les différents savoirs possédés par la personne. Cette vision de la compétence dépendante des savoirs, si les individus sont bien les entrepreneurs de leurs propres compétences, ils n'en sont pas les seuls responsables. Le contexte social et organisationnel dans lequel ils se situent et doivent agir partage cette responsabilité.

Le management des compétences est devenu une nécessité vitale pour l'entreprise; il répond aux exigences de performance, de qualité de service ainsi des exigences de l'environnement concurrentiel. La mise en place du management des compétences permet la reconnaissance et la valorisation des compétences présentes au sein des entreprises mais aussi l'accélération.

Conclusion générale

Comme nous avons constaté, au cours de notre enquête qu'il existe un lien entre le système du management de la qualité et le management des compétences car on ne peut réaliser un système de management de la qualité sans développer les compétences du personnel et qu'au cours de son développement, la démarche qualité fait appelle au management des compétences.

Notre enquête, menée auprès des quatre entreprises ciblées ont mis en place un système du management de la qualité et un management des compétences dont l'objectif est d'atteindre la qualité, l'efficacité car ces deux concepts convergent vers un même but. Sur cette réflexion nous avons pu confirmer les trois hypothèses.

Ainsi, nous arrivons à donner une réponse à notre question principale, et dire qu'il existe un lien entre le système de management de la qualité et le management des compétences puisque chacun dépend de l'autre.

Références Bibliographique

Ouvrages

- BARBIER. C, « Qualité totale dans une entreprise industrielles » Ed, Paris, 1997.
- BAZINET. Marc and all, « Au cœur de l'ISO 9001 : 2015 », édition AFNOR, France, 2015.
- BEIRENDONCK. Lou Van, « Tous compétents », édition. de boeck, Paris, 2006.
- CABY François, LOUISE. , Virginie, « XXI^e siècle vers le management de confiance », édition ECONOMICA, Paris, 2002.
- CARLIER. Alphonse, « Management de la qualité pour la maîtrise du système d'information », édition Lavoisier, Paris, 2006.
- CHRISTIAN. M, « LA qualité des produits industrielle », édition BORDA, Paris, 1991.
- COESTIER. B et STEPHAN. M, « économie de la qualité », édition la découverte, Paris, 2004.
- DARBEL. M, IZRAD. L et SCARAMUZA. M, « notion de base sur le management », édition FOUCHER, Paris, 2006.
- DETRIE. P, « conduire une démarche qualité », 4^{eme} éditions, Paris, 2003.
- DIETRICH. Anne, « Le management des compétences », 2^{eme} édition, France, 2010.
- ERNOUL. Roger, « Le grand livre de la qualité », édition AFNOR, France, 2010.
- FROMAN. Bernard, « Du manuel qualité au manuel de management », Edition AFNOR, Saint-Denis-La plaine Cedex, 2001.
- FREDERIC. C, « Management de la qualité », édition Gualino lextenso, 2009.
- GUYLAUDOYER, « La certification ISO 9000 », 3^{eme} Ed, Paris, 2002.
- LEBOYER-Claude Levy, « La gestion des compétences », édition d'Organisation, Paris, 1996.
- MICHEL. Galibibert, « Méthode et outil de la gestion de la qualité », édition Weka, Paris, 2004.
- QUELIN. Bertrand et ARREGLE. Jean-Luc, « le management stratégique des compétences », ellipses Edition Marketing, Paris 2000.
- PARLIER. Michel, « Les démarches compétences », sous la direction de Antoine Masson, Ed. Anact, 2004.
- PERRETI. J.M, « La gestion des ressources humaines », édition Vuibert, Paris, 1994.

Revues

- DORBES. H, « comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue Gestion d'entreprise n° 12, 2005.

Références Bibliographique

Mémoire et thèses

- BENOUARI. Mahfoud et IDRI. Kahina, « L'impact du système de management de la qualité sur la performance commerciale des entreprises », Promotion 2016, mémoire de fin de cycle, Université de Bejaia.
- MEZIANI Mustapha, « La contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériales », thèse de doctorat, université A-MIRA, département des sciences de Gestion, Bejaia, 2012.
- Meziani. Mustapha, « La gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises », mémoire de Magistère, université A-MIRA, département des sciences de Gestion, Bejaia, 2004.
- Moussaoui .Khedidja, « L'évaluation des compétences au sein de l'entreprise Algérienne », promotion 2013, mémoire de fin de cycle, Université de Bejaia.

Séminaire

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

Norme internationale

- AFNOR (Formation professionnelle terminologie. 1996) Normes Françaises NF W 50-750 de 07/96.
- Directives ISO/CEI, partie2, « Règles de structure et de rédaction des normes internationales », 5^{ème} édition, Genève, 2004.
- Norme ISO 9000, « Système de management de la qualité : Principe essentiels et vocabulaire », 2^{ème} Ed, 2002, Suisse.
- Norme ISO 22000, « SMSDA-Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire », 1^{ère}Ed, 2005, Suisse.
- NF EN ISO 9000 : 2008, « Système de management qualité- Principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.

Dictionnaire

- Le dictionnaire la petite LAROUSSE, Paris, 1998

Site internet

- http://www.utc.fr/~mastermq/public/publications/qualite_et_biomedical/projet_tts15/Nouveaux_ISO_9001_v2015.pdf (Consulté le 07/03/2017).
- http://www.innorpi.tn/Fra/generalite_7_24_D10 (Consulté le 14/03/2017).

Références Bibliographique

- <http://liris.cnrs.fr/amille/enseignements/emiage/IGC/Kassel/intro-gc-me.pdf> (Consulté le 23/03/2017).
- http://www.biotechno.fr/IMG/scenari/contractuelsweb/res/les_competences.png (Consulté le 23/03/2017).
- <http://www.generation-industrie.net/fiche/evaluer-des-competences> (Consulté le 06/04/2017)
- <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/savoir-faire> (Consulté le 06/04/2017).
- <https://savoiertepro.com/le-savoir-etre> (Consulté le 06/04/2017).
- <http://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/7/16/16/2823> (Consulté le 22/04/2017).
- https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/8185/1/ABPR_06_F03.pdf (Consulté le 04/05/2017).

Questionnaire

Université d'Abderrahmane Mira de Bejaia

**Faculté des sciences Economiques, des sciences de gestion, et des
Sciences Commerciales.**

Option : management des organisations.

**Sujet : Le développement de la démarche qualité et le
management des compétences : Apports et limites.**

Dans le but d'analyser l'effet du développement de la démarche qualité sur le management des compétences ; nous vous prions de nous autoriser à faire un sondage auprès du personnels de votre entreprise.

Dans le cadre de notre mémoire pour l'obtention d'un diplôme de Master en management des organisations, nous souhaitons étudier l'impact et l'apport du système de management de la qualité sur le management des compétences.

Nous vous prions de participer à notre enquête, en nous consacrant quelques minutes pour répondre à ce questionnaire. Les résultats seront confidentiels et seront utilisés à des fins scientifiques. Merci de répondre en toute objectivité.

Année universitaire : 2016 /2017

Question liées aux informations

Votre âge :

- Moins de 21 ans

- 21 à 35 ans

- 36 à 45 ans

- Plus de 45 ans

Niveau scolaire :

- Primaire

- Moyen

- Lycée

- Etudes supérieure

- Aucun

Catégorie professionnelle :

- Cadre supérieur

- Cadre

- Agent de maîtrise

- Agent d'exécution

Ancienneté :

- Moins de 05 ans

- De 05 à 10 ans

- Plus de 10 ans

Question liées au système de management de la qualité

Question 01 : Votre entreprise dispose-t-elle d'un Système de management de la qualité ?

- Oui - Non

Question 02 : Avez-vous accueillies favorablement la mise en place d'un SMQ ?

- Oui - Non

Expliquer :.....
.....
.....

Question 03 : Avez-vous constaté un changement après la mise en place d'un SMQ ?

- Oui - Non

Expliquer :.....
.....
.....

Question 04 : Concernant la mise en place d'un SMQ, le personnel est-il impliqué ?

- Oui - Non

Expliquer :.....
.....
.....

Question 05 : Votre entreprise vous a-t-elle déjà fait une formation sur SMQ ?

- Oui - Non

Expliquer :.....
.....
.....

Question 06 : Si c'est oui, les formations dispensées sont-elles efficaces ?

- Oui - Non

Expliquer :.....
.....
.....

Question 07 : La politique qualité de l'entreprise est-elle diffusée à tous le personnel ?

-Oui - Non

Expliquer :.....
.....
.....

Question 08 : Est-ce que vous êtes satisfait de l'application d'un SMQ ?

- Oui - Non

Expliquer :.....
.....
.....

Question 09 : Est-ce que la mise en place d'un SMQ a permis à votre entreprise de mieux satisfaire les clients ?

- Oui - Non

Expliquer :.....
.....
.....

Question 10 : Quel est votre degré de croyance en la démarche qualité dans laquelle s'engage votre entreprise ?

- Fort - Moyen
- Faible - Aucun

Question 11 : L'engagement de la direction de l'entreprise dans la démarche qualité est-elle ?

- Total - Partiel - Nul

Question 12 : Remarquez-vous l'amélioration de l'image de votre entreprise suite à la mise en place d'un SMQ ?

- Oui - Non

Expliquer :.....
.....
.....

Question 13 : D'après vous, la mise en œuvre d'un SMQ a pour objectif ?

- La satisfaction du client
- La formalisation de la façon de faire
- Les défis de concurrence
- Le label qualité

Autre :.....
.....
.....

Question liée a la certification

Question 14 : Quel est l'intérêt dégagé de la certification de votre entreprise?

- Le challenge de la certification est motivant
- C'est un guide structurant
- Approche de l'amélioration continue

Autre :.....
.....
.....

Question 15 : Votre entreprise a obtenu une certification qualité, que diriez-vous à ce propos ?

- Cela n'a rien modifié de mon travail
- Quelques changements dans mon travail
- Mon travail a beaucoup changé

Autre :.....
.....
.....

Question 16 : D'après vous, comment vous voyez l'évolution de votre entreprise après avoir obtenue la certification ?

- Très bonne
- Bonne
- Moyenne
- Assez bonne
- Pas bonne

Question 17 : la certification de SMQ de votre entreprise selon la norme est perçue comme :

- Une certification importante pour l'amélioration de la qualité des produits
- Une certification sans importance pour la qualité des produits
- Une certification c'est juste pour la publicité

Autre :.....
.....
.....

Questions liées au management des compétences

Question 18 : Est- ce qu'il y a un développement de connaissance au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

Expliquer :.....
.....
.....

Question 19 : Est-ce qu'il y a un partage de savoir au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

Expliquer :.....
.....
.....

Question 20 : Votre entreprise prend-t-elle en considération la formalisation des connaissances ?

- Oui
- Non

Expliquer :.....
.....
.....

Question 21 : Est-ce qu'un management des compétences est appliqué au sein de votre entreprise ?

- Oui - Non

Expliquer :.....
.....
.....

Question 22 : Selon vous quel est l'objectif de management de compétence au sein de votre entreprise ?

- Améliorer la communication entre les responsables et les salariés et créé un climat de travail favorable
- Améliorer la gestion des potentiels humains
- Améliorer la productivité

Autre :.....
.....
.....

Question 23 : Quel est le type des compétences utiliser dans votre entreprise?

- Individuelle - Collective - Organisationnelles
- Stratégiques - Inter organisationnelles - Environnementales

Autre :.....
.....
.....

Question 24 : Comment évaluer votre savoir ?

- Bon - Moyen - Faible

Question 25 : Comment évaluer-vous votre savoir faire ?

- Bon - Moyen - Faible - Très faible

Question 26 : Est-ce que les travailleurs sont satisfaits de management de compétences adoptés au sein de votre entreprise ?

- Oui - Non

Expliquer :.....
.....
.....

Question 27 : Est ce que le management des compétences occupe une place dans le développement de l'entreprise et sa performance ?

- Oui - Non

Expliquer :.....
.....
.....

Questions liées à l'objet d'étude

Question 28 : Est-ce que il existe un lien et un impact du SMQ sur le management de compétence ?

- Oui - Non

Expliquer :.....
.....
.....

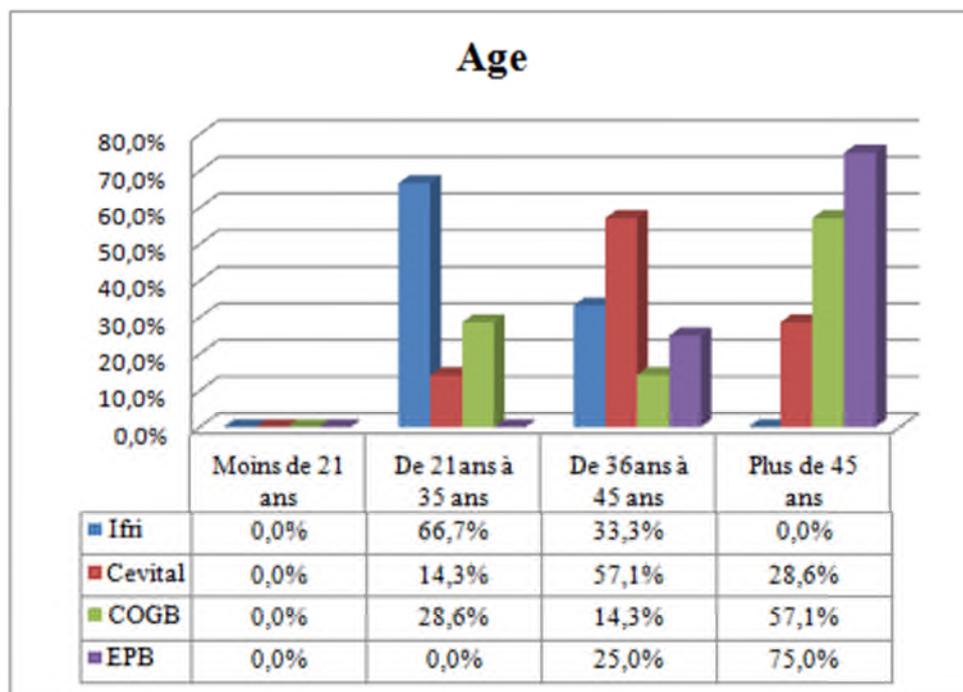
Question 29 : Au cours de son développement la démarche qualité a-t-elle besoin de management de compétences ?

- Oui - Non

Expliquer :.....
.....
.....

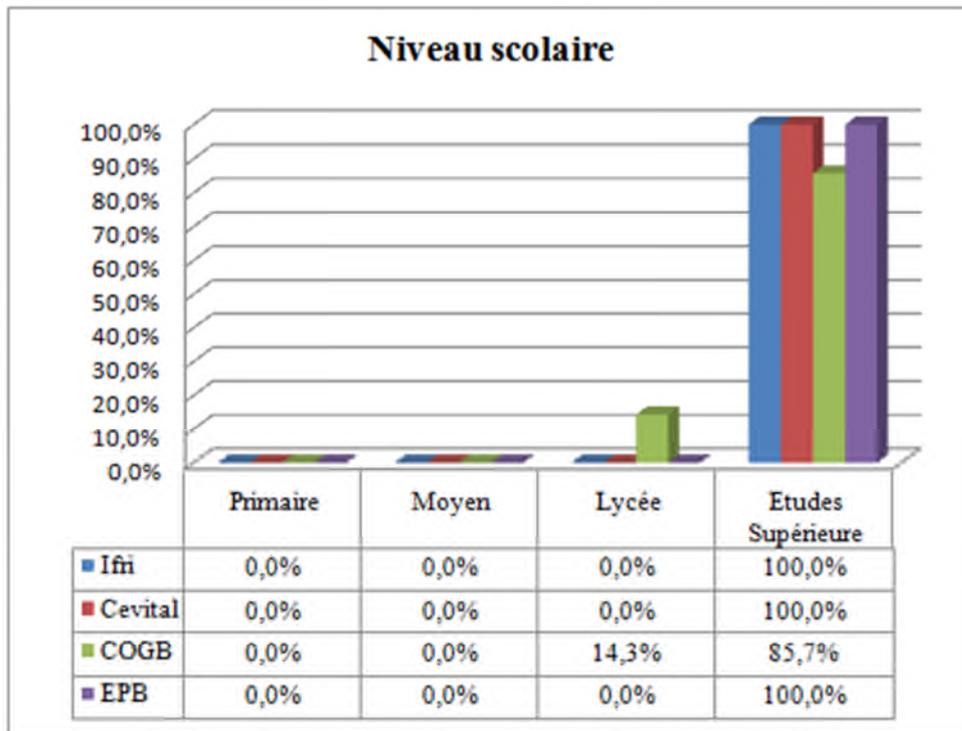
Annexe N°02 : Les résultats du questionnaire de chaque entreprise en pourcentage

Figure N°01 : Age



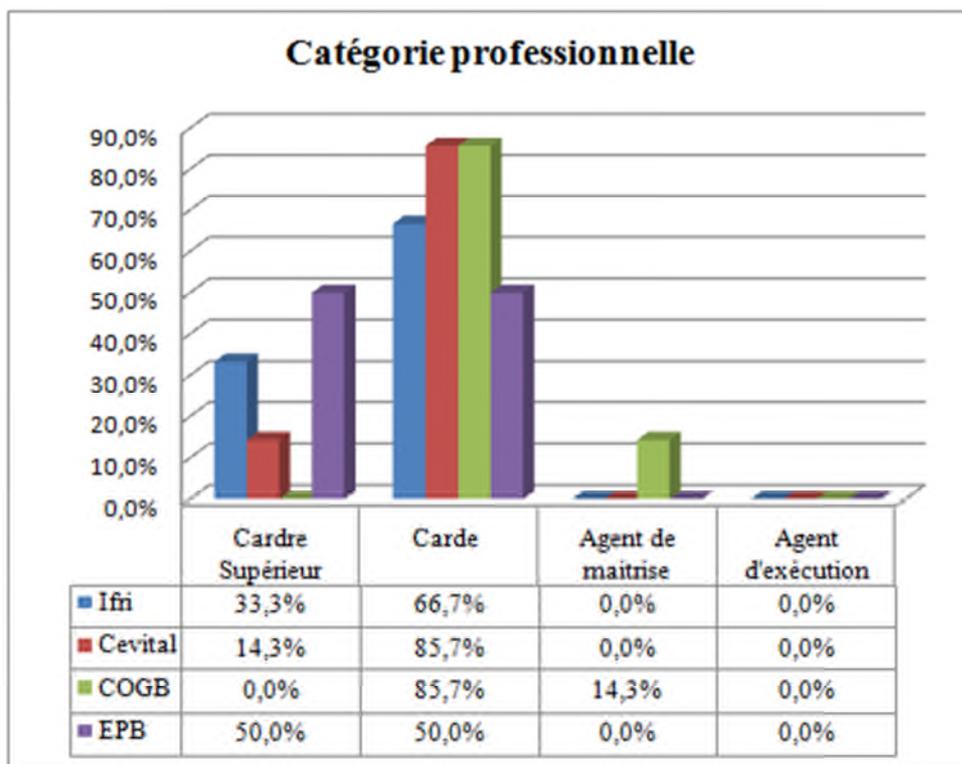
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°02 : Niveau scolaire



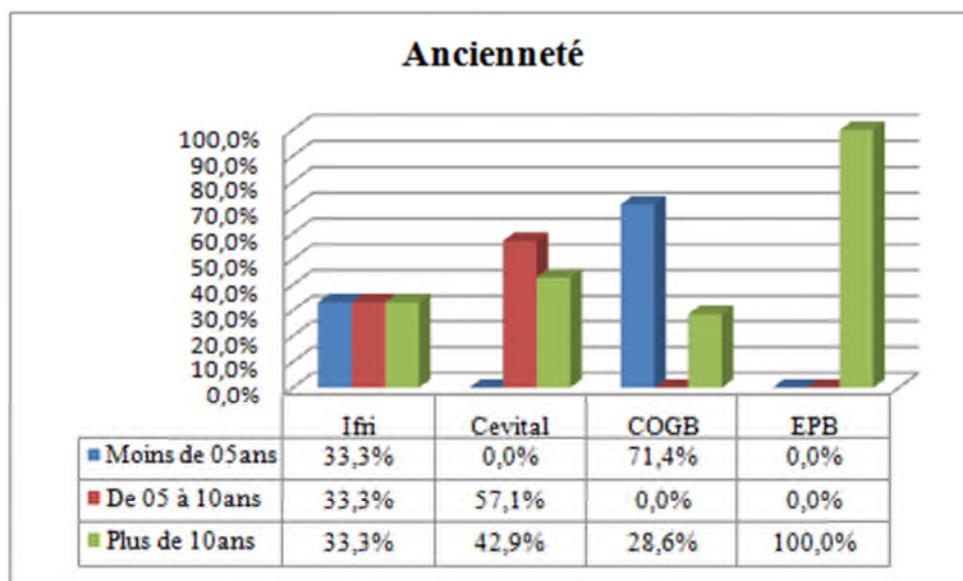
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°03 : Catégorie professionnelle



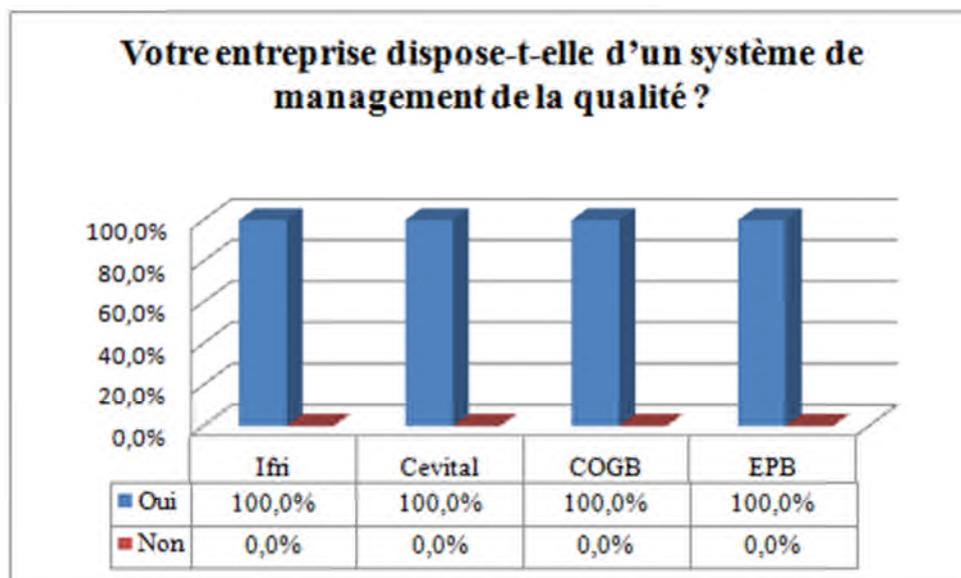
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°04 : Ancienneté



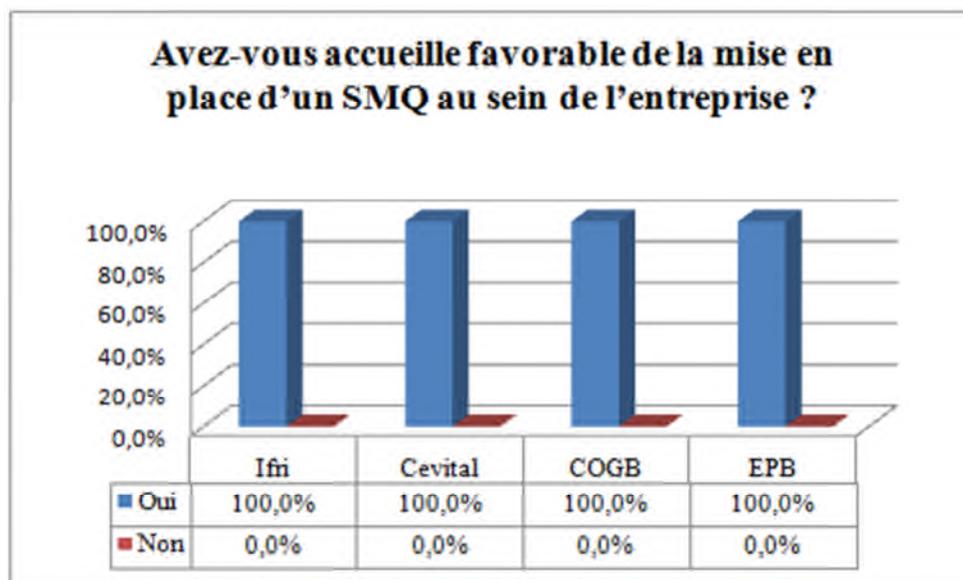
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°05 : Votre entreprise dispose-t-elle d'un système de management de la qualité ?



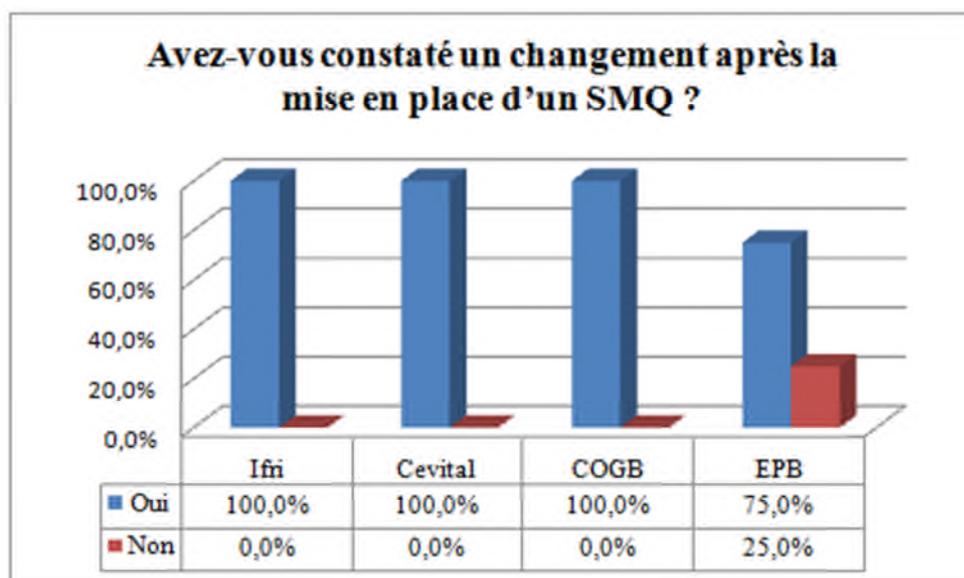
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°06 : Avez-vous accueilli favorable de la mise en place d'un SMQ au sein de l'entreprise ?



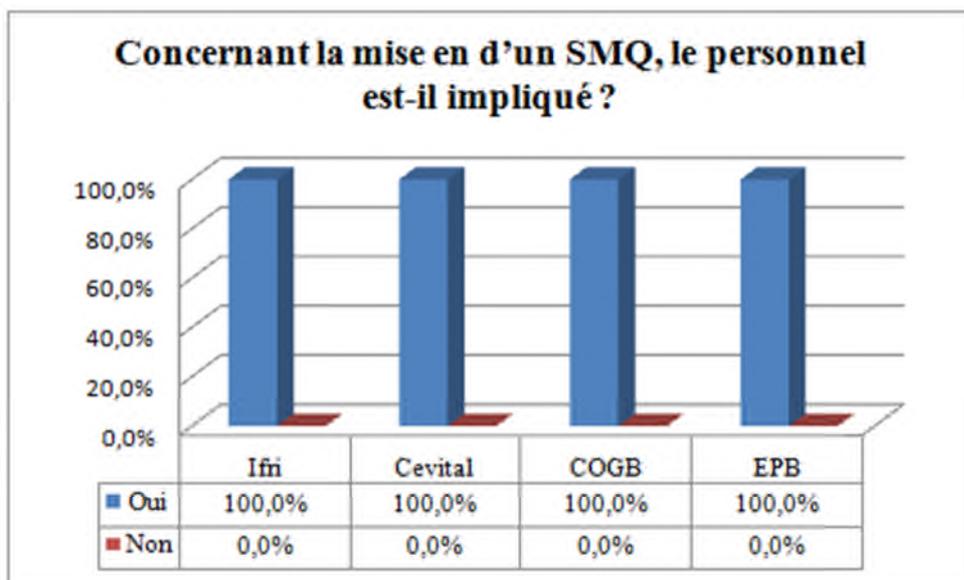
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°07 : Avez-vous constaté un changement après la mise en place d'un SMQ ?



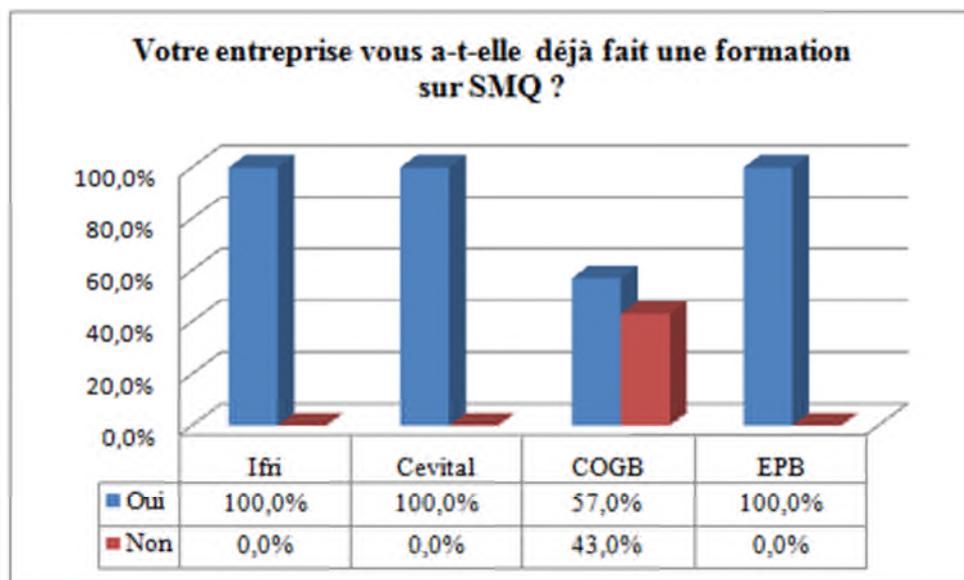
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°08 : Concernant la mise en d'un SMQ, le personnel est-il impliqué ?



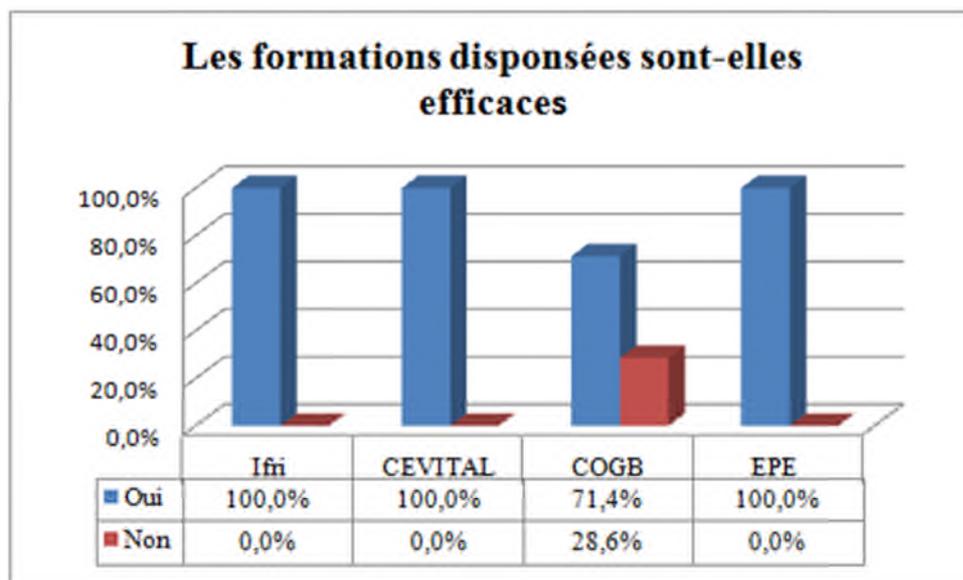
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°09 : Votre entreprise vous a-t-elle déjà fait une formation sur SMQ ?



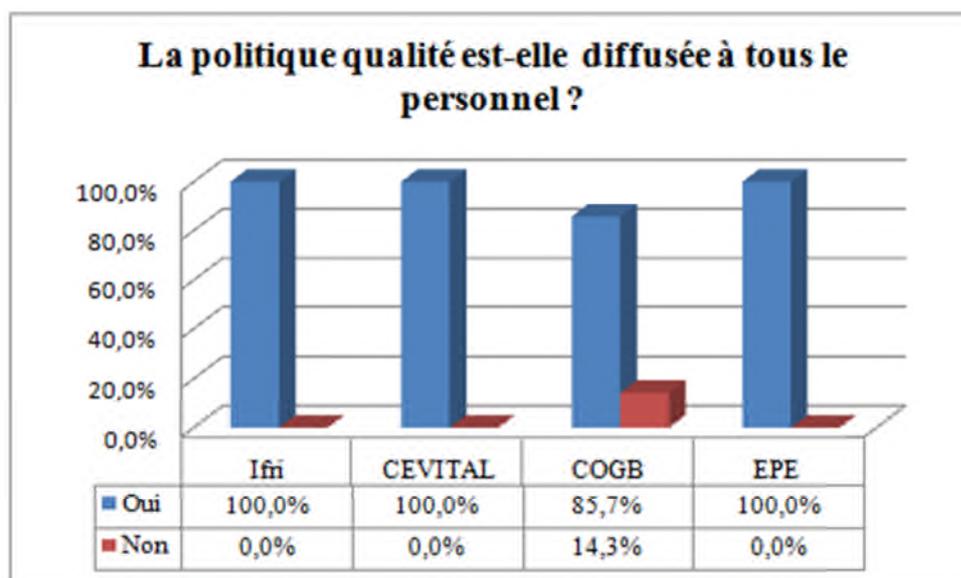
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°10 : Les formations dispensées sont-elles efficaces ?



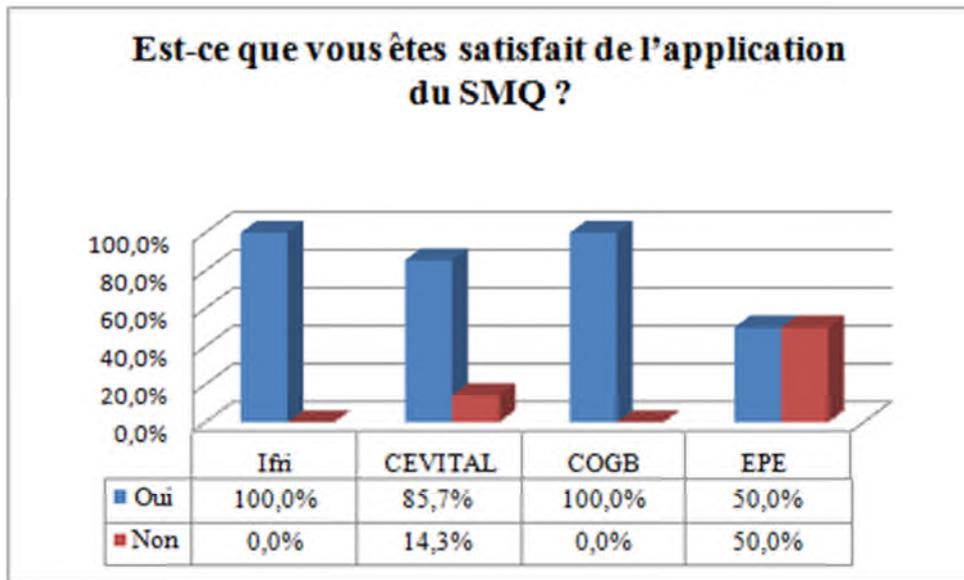
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°11 : La politique qualité est-elle diffusée à tous le personnel ?



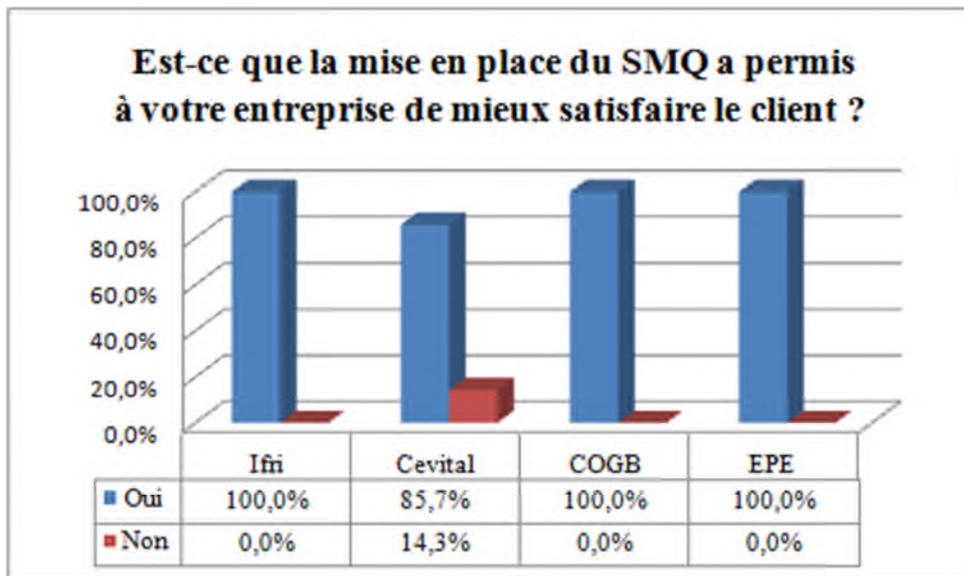
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°12 : Est-ce que vous êtes satisfait de l'application du SMQ ?



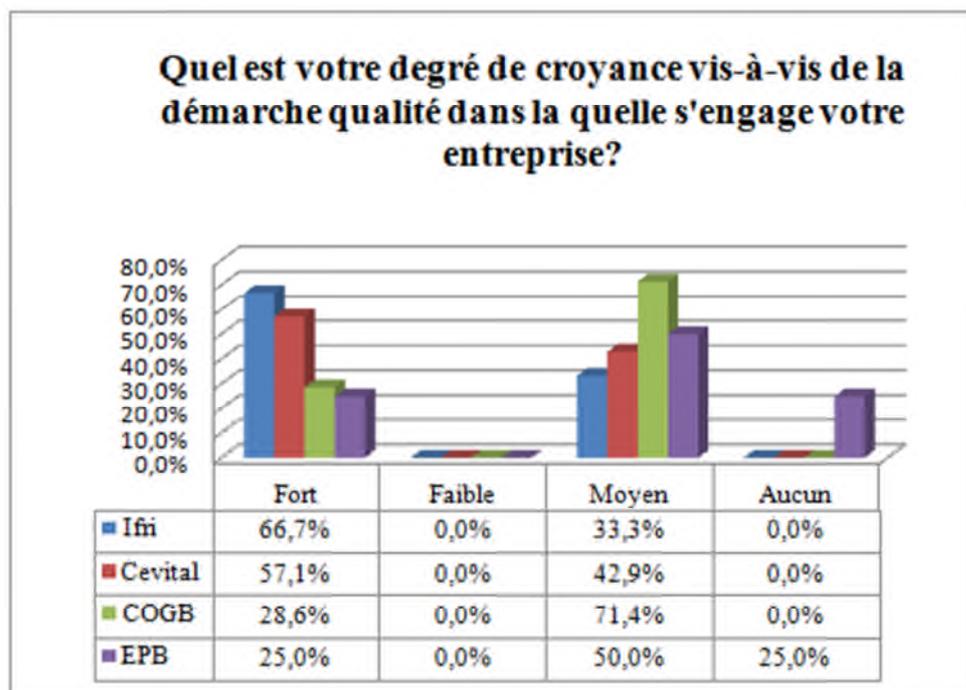
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°13 : Est-ce que la mise en place du SMQ a permis à votre entreprise de mieux satisfaire le client ?



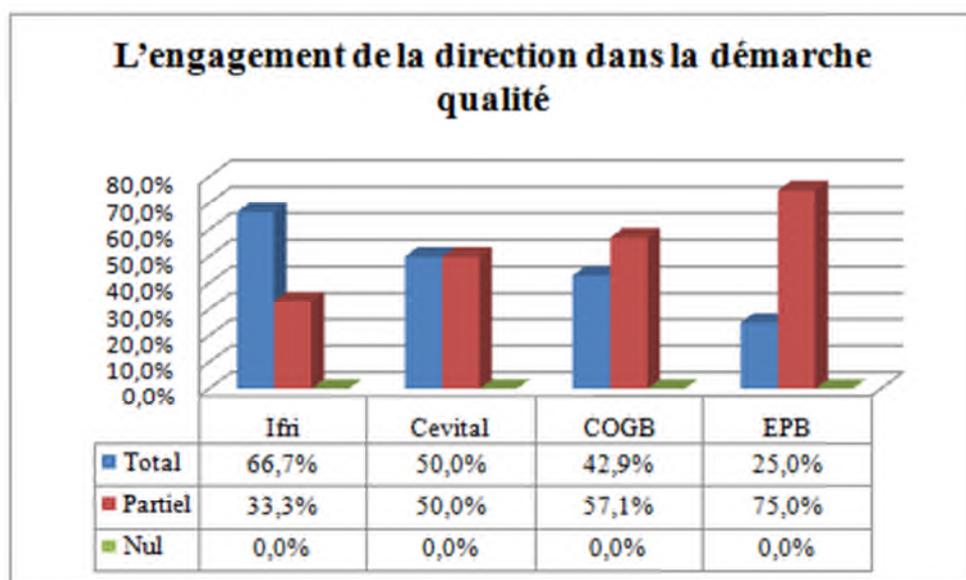
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°14 : Quel est votre degré de croyance vis-à-vis de la démarche qualité dans la quelle s'engage votre entreprise?



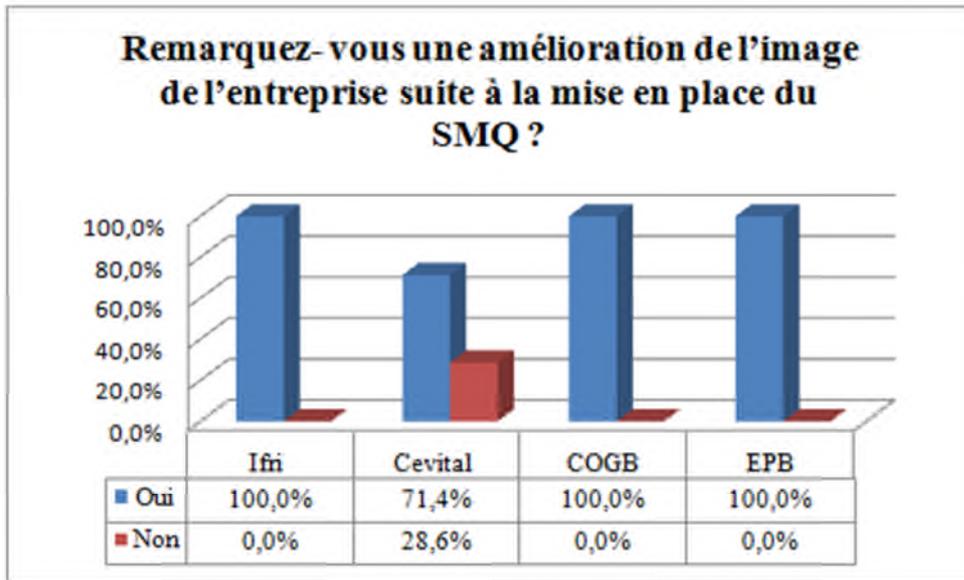
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°15 : L'engagement de la direction dans la démarche qualité



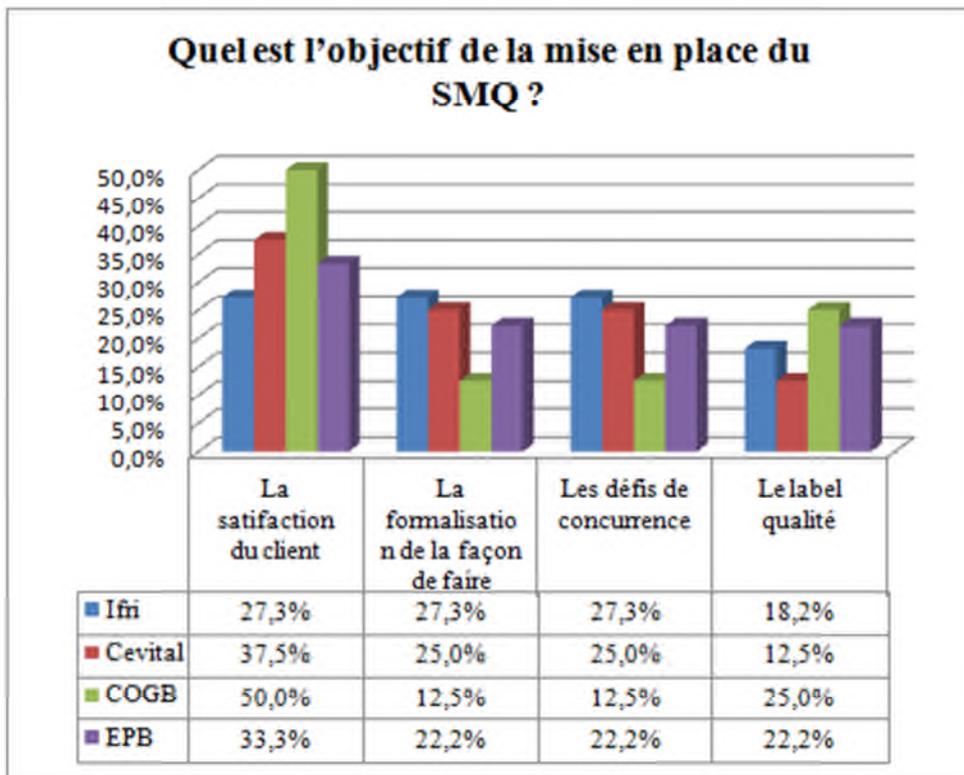
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°16 : Remarquez- vous une amélioration de l'image de l'entreprise suite à la mise en place du SMQ ?



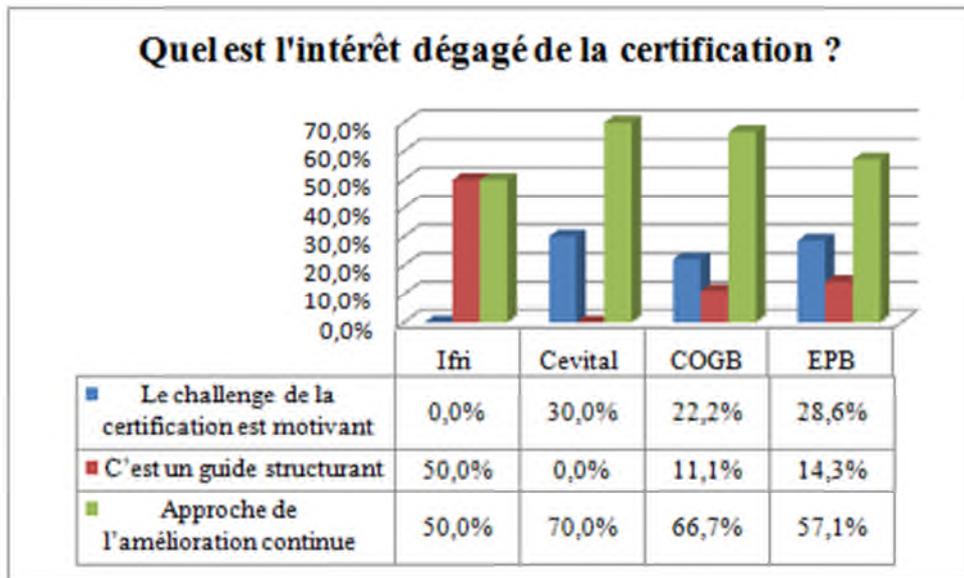
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°17 : Quel est l'objectif de la mise en place du SMQ ?



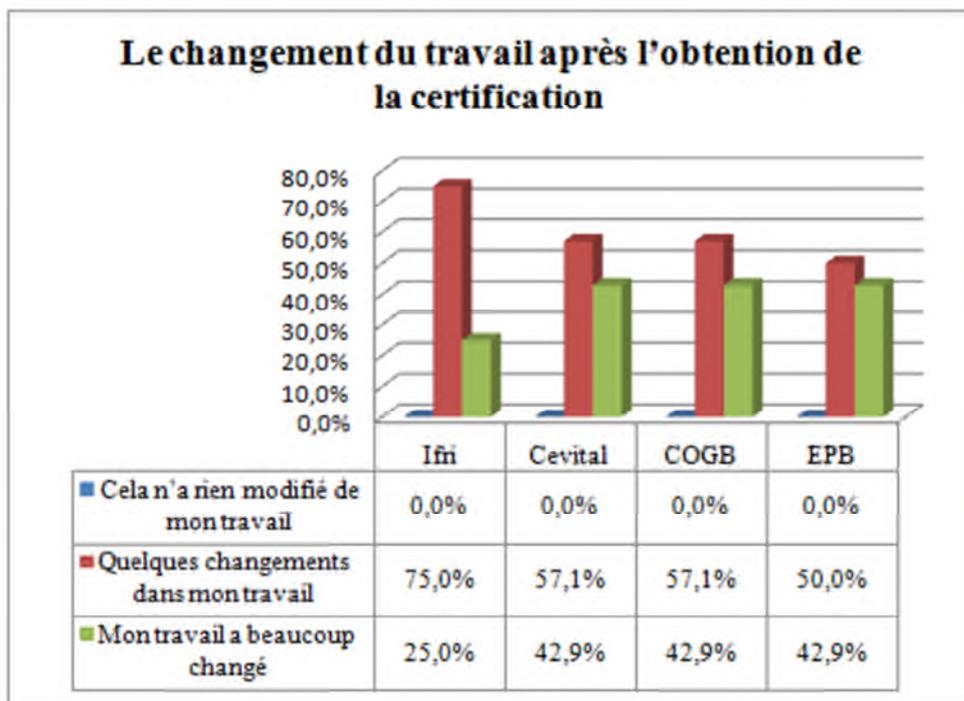
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°18 : Quel est l'intérêt dégagé de la certification ?



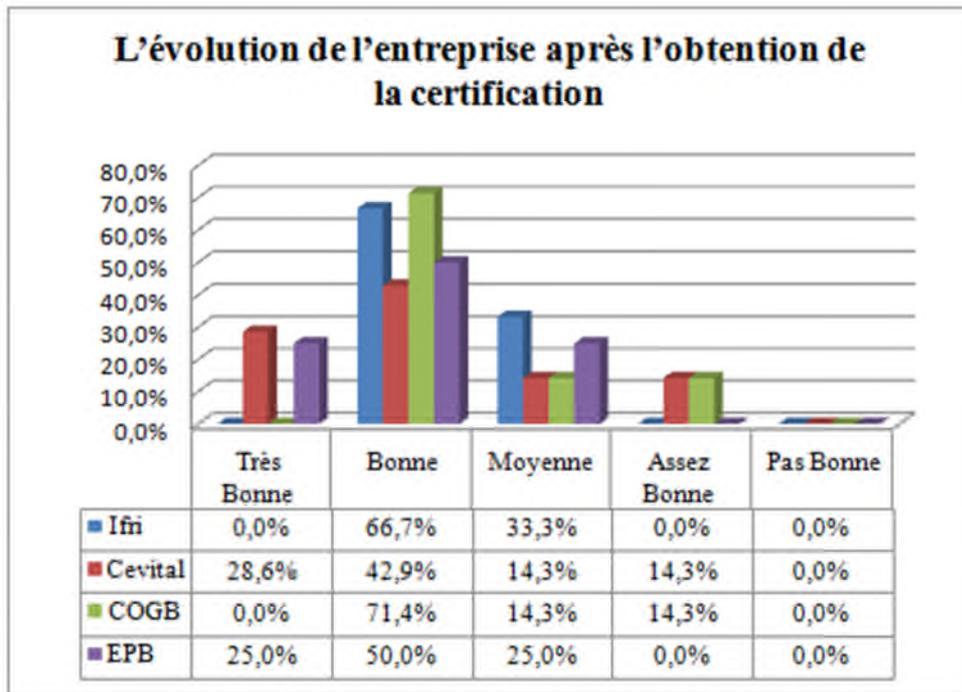
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°19 : Le changement du travail après l'obtention de la certification



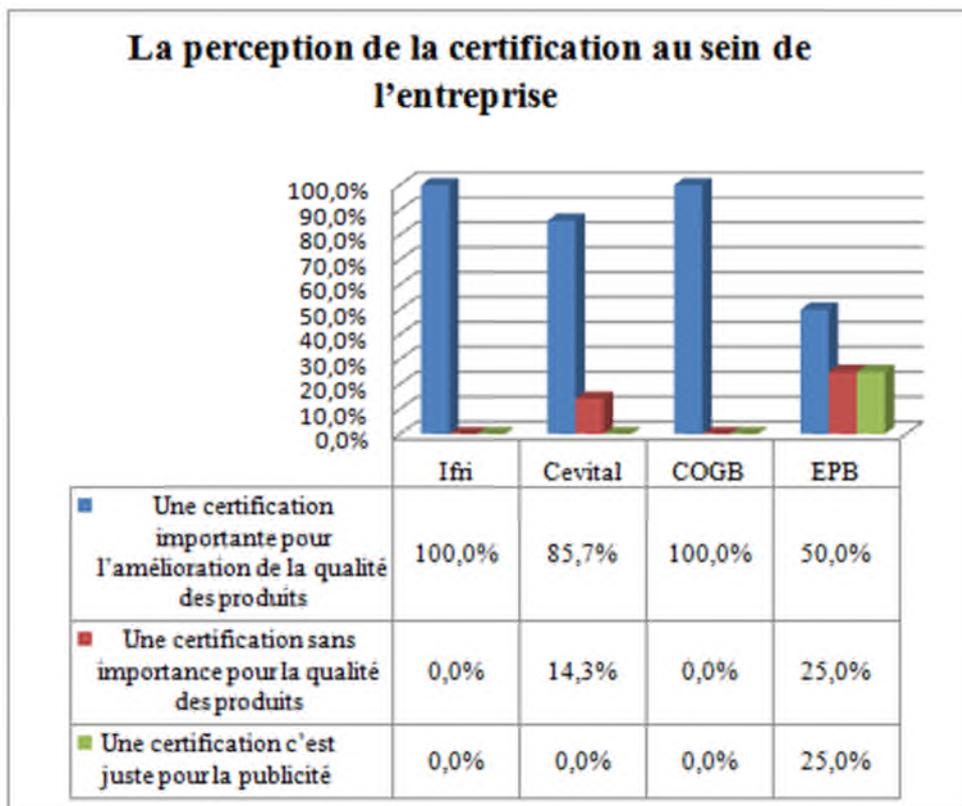
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°20 : L'évolution de l'entreprise après l'obtention de la certification



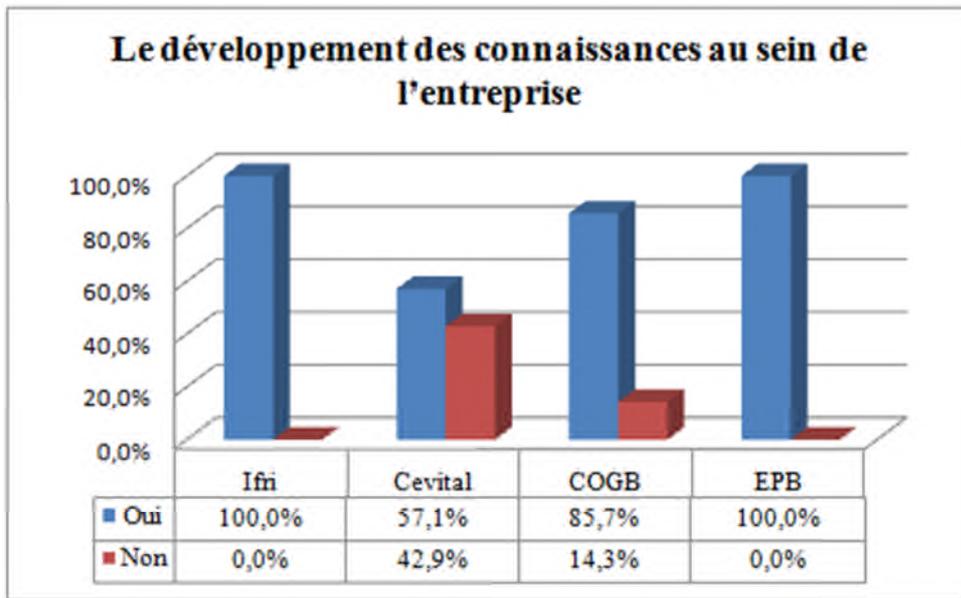
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°21 : La perception de la certification au sein de l'entreprise



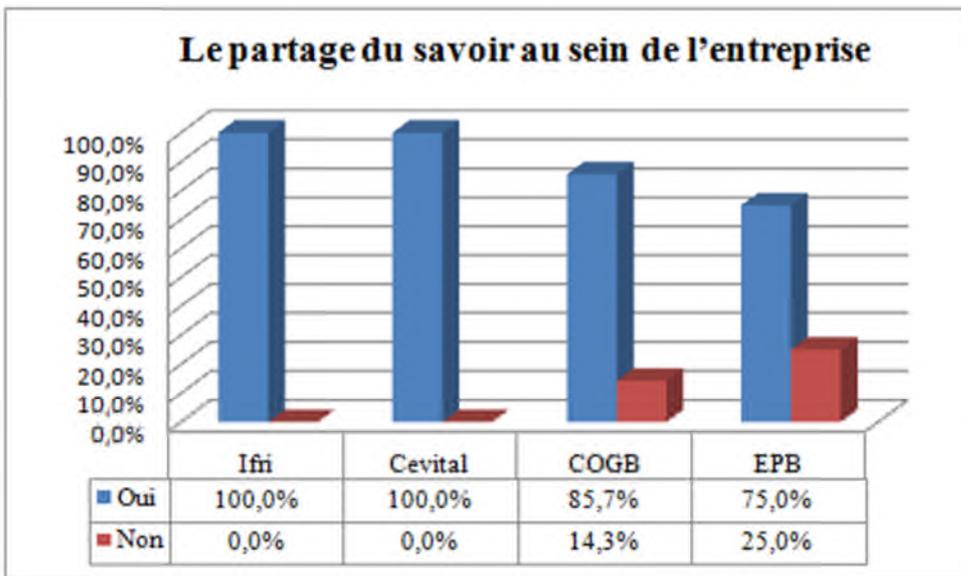
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°22 : Le développement des connaissances au sein de l'entreprise



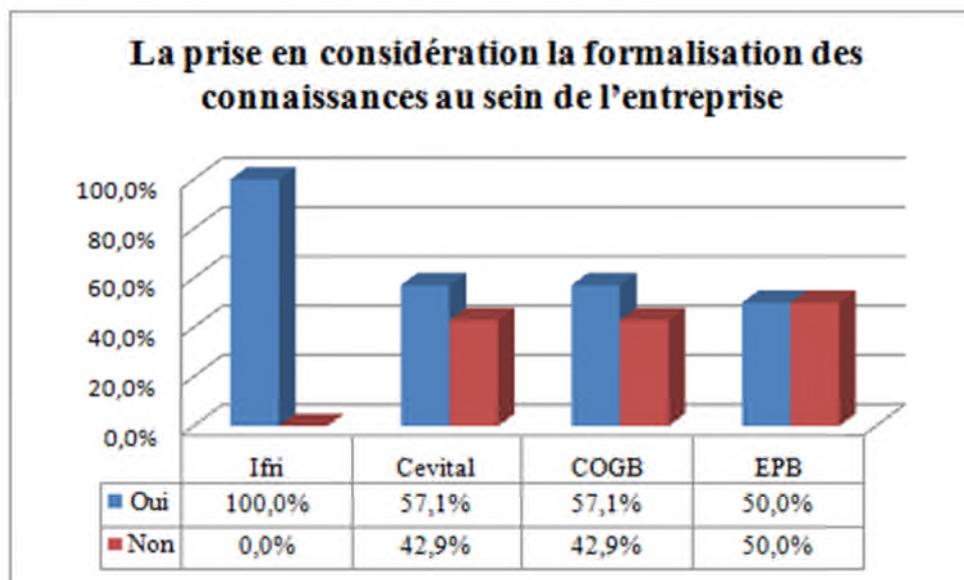
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°23 : Le partage du savoir au sein de l'entreprise



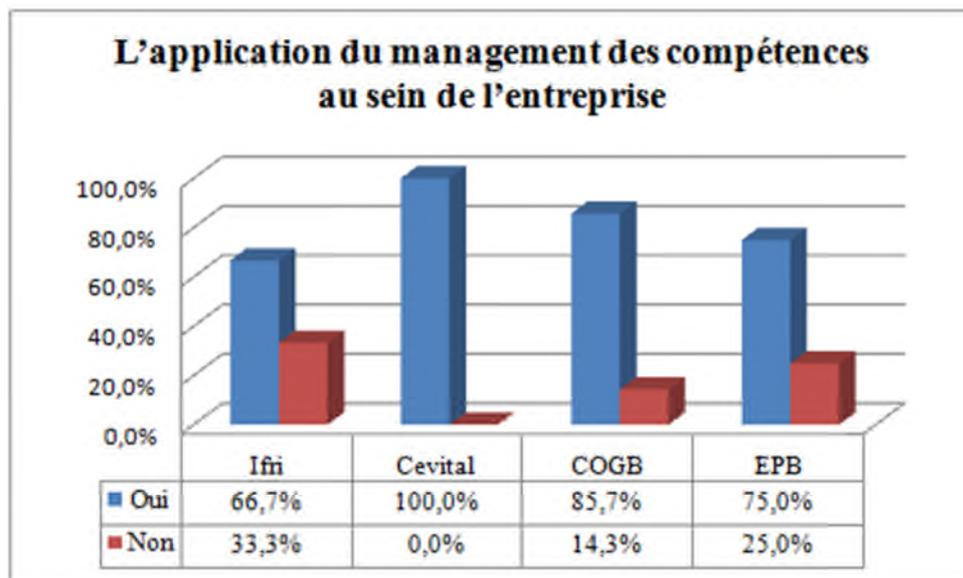
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°24 : La prise en considération la formalisation des connaissances au sein de l'entreprise



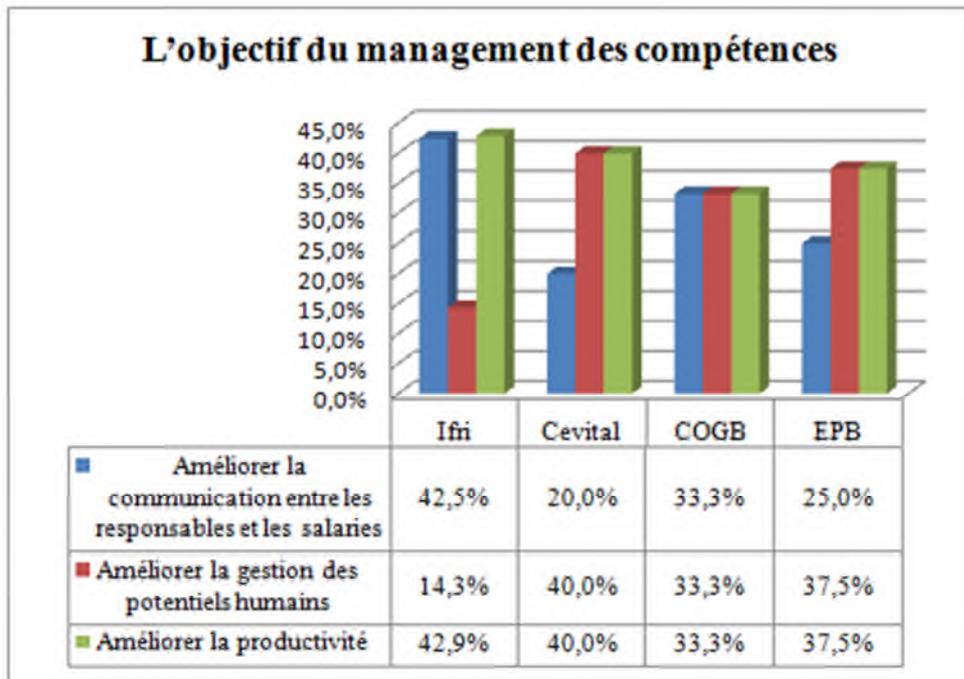
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°25 : L'application du management des compétences au sein de l'entreprise



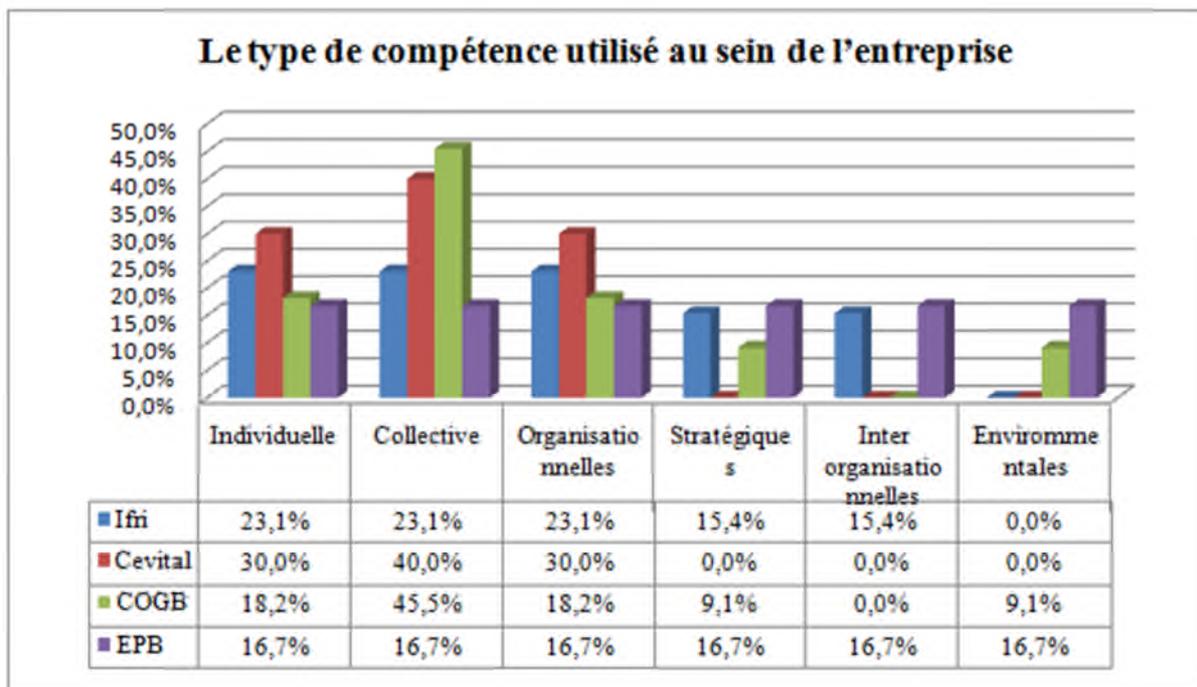
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°26 : L'objectif du management des compétences



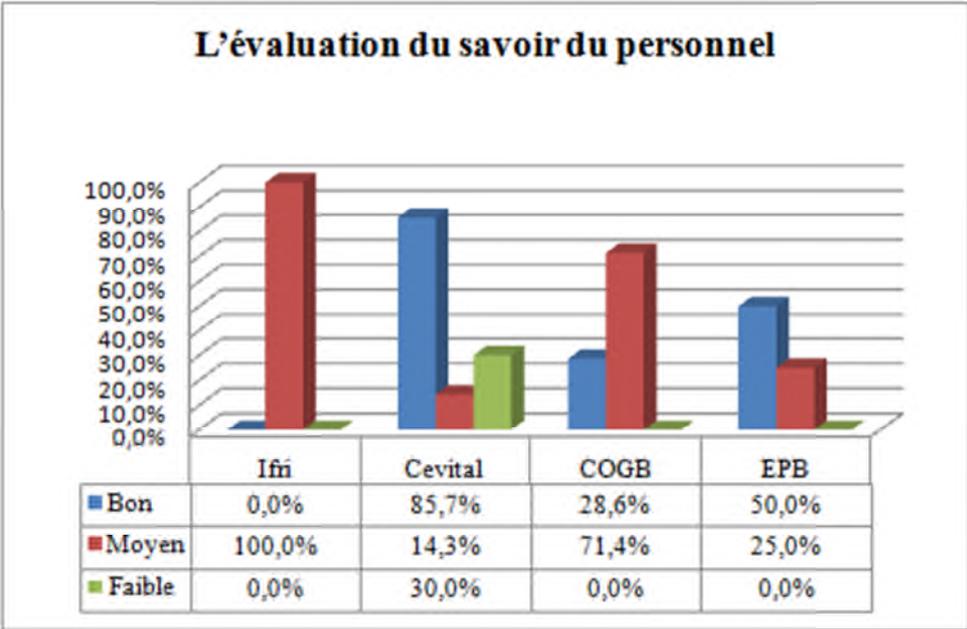
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°27 : Le type de compétence utilisé au sein de l'entreprise



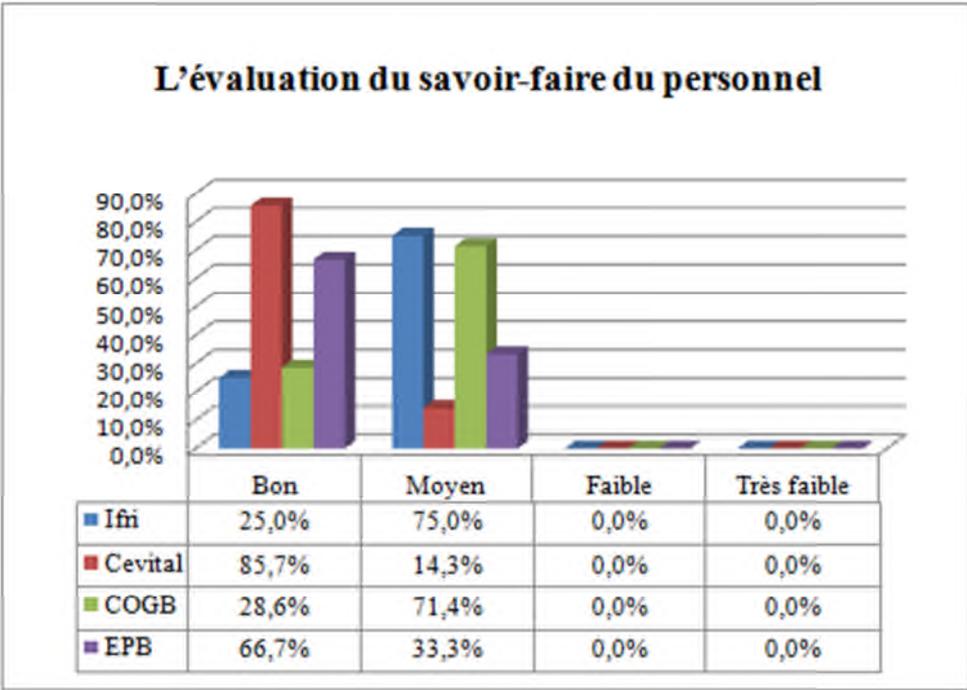
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°28 : L'évaluation du savoir du personnel



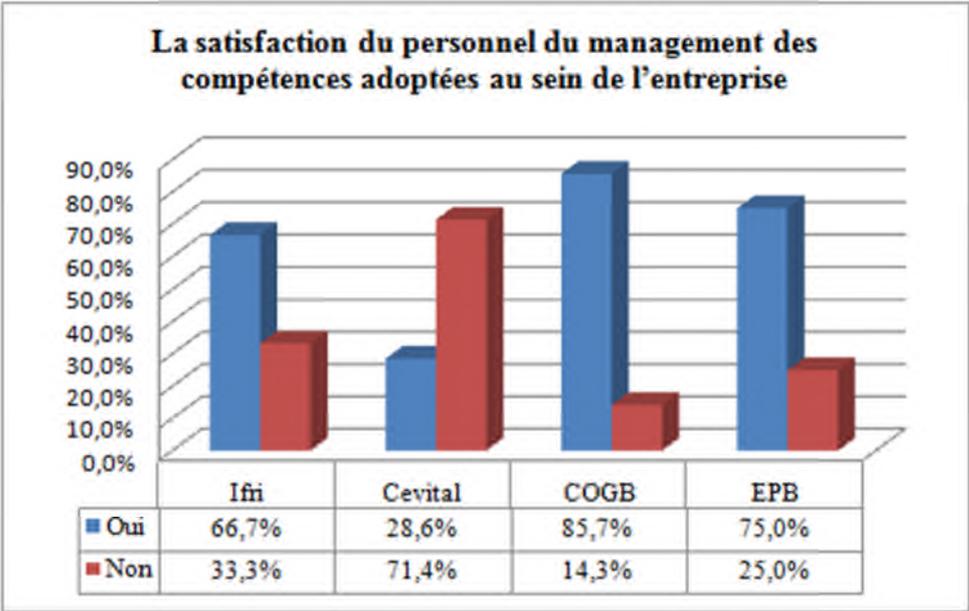
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°29 : L'évaluation du savoir-faire du personnel



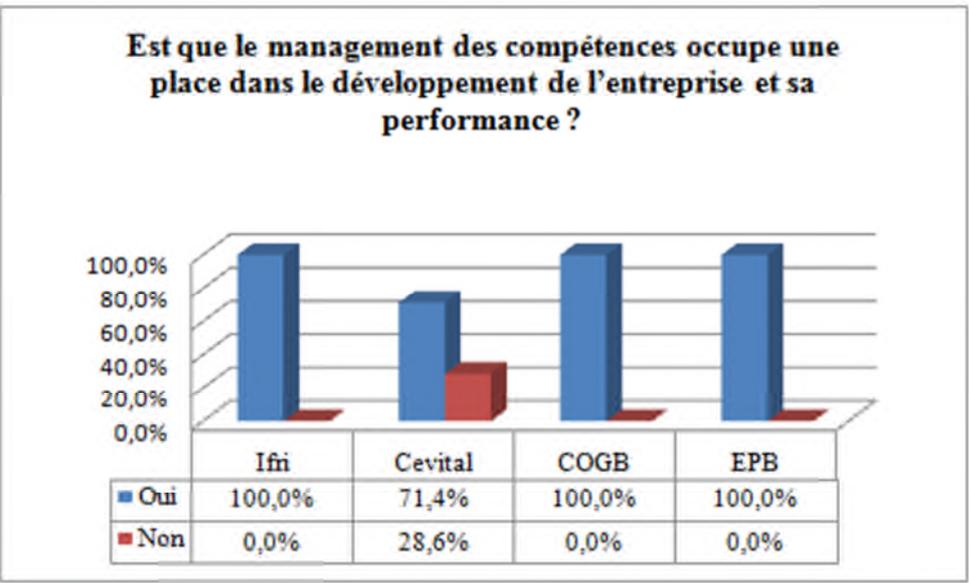
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°30 : La satisfaction du personnel du management des compétences adoptées au sein de l'entreprise



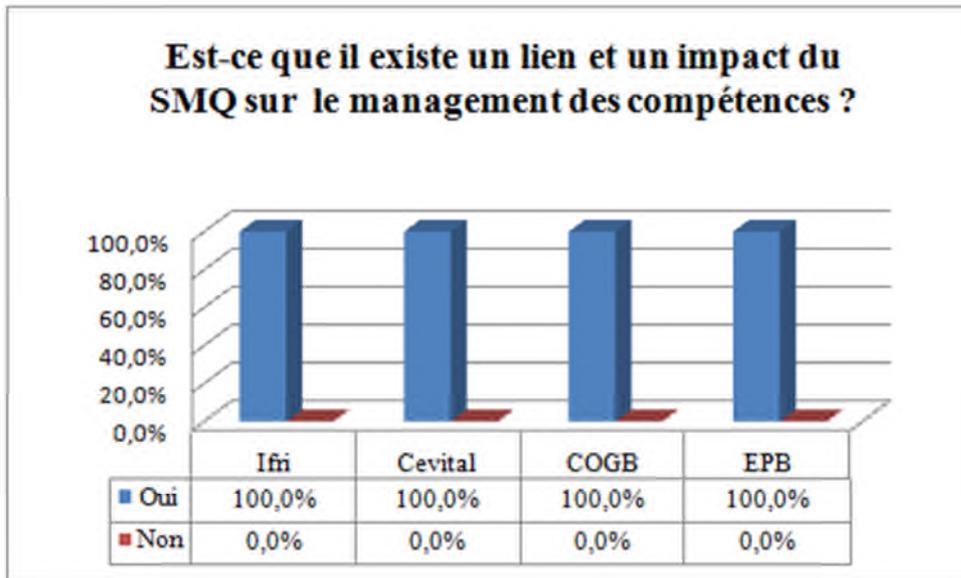
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°31 : Est que le management des compétences occupe une place dans le développement de l'entreprise et sa performance ?



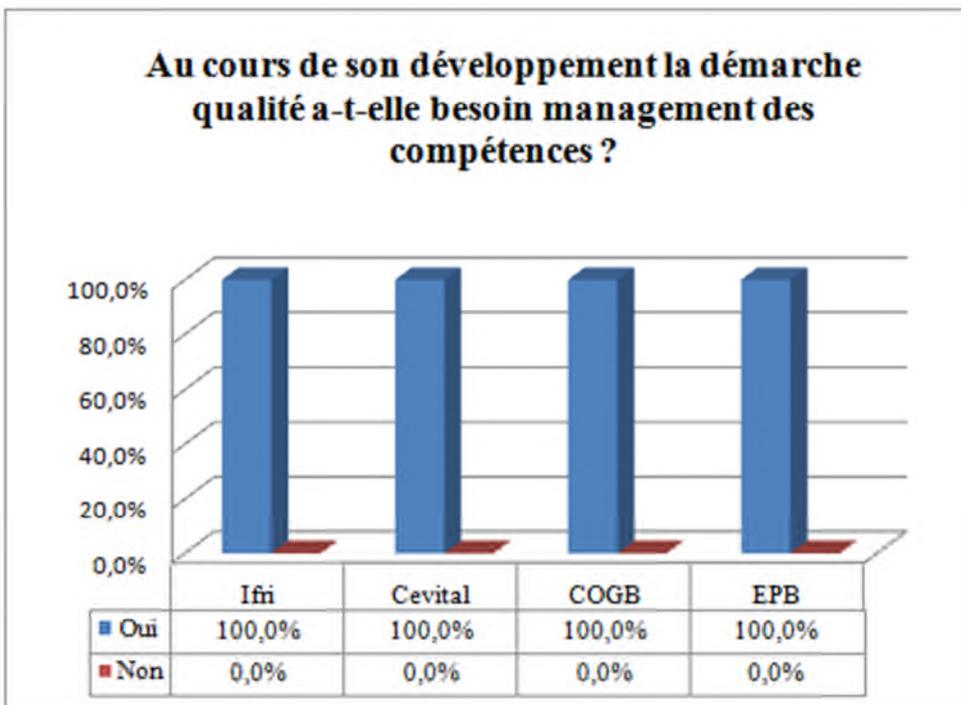
Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°32 : Est-ce que il existe un lien et un impact du SMQ sur le management des compétences ?



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Figure N°33 : Au cours de son développement la démarche qualité a-t-elle besoin du management des compétences ?



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Table des matières

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction Générale.....	1
Chapitre I : Généralités sur les notions qualité, normalisation et certification	5
Introduction	5
Section 01: L'évolution de la notion qualité	5
1.1. L'expérience américaine.....	5
1.1.1. Frederik Taylor (1856-1915) de l'inspection au contrôle de la qualité	6
1.1.2. Henry Ford (1863-1947) du contrôle de la qualité à l'assurance qualité.....	6
1.2. L'expérience japonaise (l'émergence de la TQM)	8
1.3. Les principales étapes d'évolution de la qualité	9
1.3.1. Le contrôle qualité	10
1.3.2. La maîtrise de la qualité	11
1.3.3. Assurance qualité	11
1.3.4. Management de la qualité total	11
Section 02: Les caractéristiques et enjeux de la notion qualité.....	14
2.1. Définition de la qualité	14
2.1.1. La qualité pour l'entreprise et pour le client	Erreur ! Signet non défini.
2.2. Concept clés de la qualité	15
2.3. Les caractéristiques de la qualité :	Erreur ! Signet non défini.
2.4. Les jeux de la qualité	18
2.5. Le système de management de la qualité	19
2.5.1. Définition d'un système de management de la qualité	19
2.5.2. Les principes de management qualité	19
2.6. Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015.....	22
Section 03: La normalisation et la certification	28
3.1. La normalisation	28
3.1.1. Définition de la norme	28
3.1.2. Les principes de la normalisation	29

3.1.3. Objectifs de la normalisation	29
3.1.4. Les avantages de la normalisation	30
3.2. La certification.....	31
3.2.1 La définition de la certification.....	31
3.2.2. Les types de certification	31
3.2.3. Le processus de la certification.....	34
3.2.4. Les objectifs de la certification	36
3.2.5. Les avantages de la certification	37
3.2.6. Les inconvénients de la certification.....	37
Conclusion.....	37
Chapitre II : Management des compétences.....	39
Introduction	39
Section 01: Les compétences et les connaissances	39
1.1. Les connaissances.....	39
1.1.1. La définition de la gestion des connaissances.....	39
1.1.2. Typologies des connaissances.....	40
1.1.3. Accessibilité de la connaissance	40
1.2. Définition de la notion compétence.....	41
1.3. Les ressources de la compétence	Erreur ! Signet non défini.
1.3.1. Le savoir (connaissance).....	44
1.3.2. Le savoir-faire	44
1.3.3. Le savoir-être	45
1.4. Les éléments de la compétence	45
1.4.1. Le savoir mobiliser (le savoir-faire).....	45
1.4.2. Le vouloir mobiliser (vouloir-faire).....	46
1.4.3. Le pouvoir agir (pouvoir-faire).....	46
1.5. Typologie des compétences.....	46
1.6. Le développement des compétences.....	47
1.6.1. La formation.....	47
1.6.3. Le coaching (l'accompagnement).....	48
1.7. Construction d'un modèle de compétences :	49
1.8. Compétence et organisation du travail	50
Section 02 : Le management des compétences	50

2.1. Définition.....	Erreur ! Signet non défini.
2.2. Les différents domaines du management des compétences	51
2.3. Les modes de management de compétence	53
2.3.1. Le mode interne de management de compétence	53
2.3.2. Le mode externe de management de compétence.....	53
2.4. Mises en œuvre de management de compétence.....	53
2.5. Les enjeux du management des compétences pour l'entreprise.....	Erreur ! Signet non défini.
2.5.1. Les exigences de la performance économique.....	55
2.5.2 Les mutations de l'organisation du travail.....	55
2.5.3. L'adaptabilité professionnelle.....	55
2.6. Avantages et limites du management des compétences	56
2.6.1. Les avantage du management des compétences	56
2.6.2. Les limite du management des compétences	58
Section 03 : L'impact du système de management de la qualité sur la compétence (les études réalisés).....	53
Conclusion.....	64
Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils et l'analyse des résultats	66
Introduction	66
Section 01 : La présentation des organismes d'accueils	Erreur ! Signet non défini.
1.1. La présentation de l'entreprise CEVITAL,	66
1.1.1. L'historique	66
1.1.2. Les missions et les objectifs de l'entreprise CEVITAL.....	67
1.1.3. L'organigramme de l'entreprise CEVITAL	68
1.2. La présentation de l'entreprise COGB Labelle (Corps Gras de Bejaia).....	70
1.2.1. L'historique	70
1.2.2. Les missions et les objectifs de l'entreprise COGB Labelle (Corps Gras de Bejaia)	72
1.2.3. L'organigramme de l'entreprise COGB Labelle	73
1.3. La présentation de l'entreprise EPB (Entreprise Portuaire de Bejaia)	Erreur ! Signet non défini.
1.3.1. L'historique	75
1.3.2. Les missions de l'entreprise EPB (Entreprise Portuaire de Bejaia).....	75
1.3.3. L'organigramme de l'entreprise EPB	76

1.4. La présentation de l'entreprise SARL Ibrahim&fils IFRI.....	78
1.4.1. L'historique.....	78
1.4.2. Les objectifs de l'entreprise SARL Ibrahim&fils IFRI	78
1.4.3. L'organigramme de l'entreprise IFRI.....	80
Section 02 : Méthodologie et analyse des résultats.....	82
2.1. La méthodologie de Recherche	82
2.2. L'analyse des résultats du questionnaire	83
Conclusion.....	109
Conclusion Générale.....	111
Références bibliographiques	
Annexes	

Résumé

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

Les conclusions auxquelles nous sommes arrivés démontrent que la mise en place d'un SMQ a des retombées positives sur le renforcement des connaissances du personnel, leurs bonnes pratiques de la norme par tous les personnels et cela avec l'existence d'un environnement de travail favorable.

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

Mots clés : système de management de la qualité, normalisation, certification et management des compétences.

Summary

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

The conclusions that we have reached show that the implementation of a QMS has a positive impact on the reinforcement of the knowledge of the personnel, their good practice of the norm by all the personnel and that with the existence of a working environment favorable.

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

Keywords: management system of the quality, standardization, certification and skills management.