

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

*Impact of ISO 9001 certification on employee skills improvement
Case study of the national company of home appliance*

Abdellah ARAB

Faculté des sciences économiques, gestion et des sciences
commerciales

Université de Tizi-Ouzou

Résumé :

La certification à la norme ISO9001/2008 a un impact considérable sur la ressource humaine d'une entreprise. Les spécialistes de la certification s'accordent à dire que la démarche de certification doit commencer par la formation et se terminer par la formation. Il se trouve également que la démarche de certification constitue un objet d'apprentissage important qui conduit l'entreprise ainsi que ses employés à se remettre en cause en permanence et à développer de nouvelles compétences.

MOTS CLES : certification, norme ISO 9001, compétences, capital humain, formation, qualité.

Abstract

Certification to ISO9001 / 2008 has a significant impact on human resources of a company. The certification specialists agree that the certification process should begin with training and end with training. It also happens that the certification process is an important object of learning that led the company and its employees to continually challenge and develop new skills.

KEYWORDS: certification, ISO 9001, skills, human capital, training, quality.

INTRODUCTION

Un rapide coup d'œil sur l'évolution du concept « qualité » dans l'entreprise nous permet de constater un phénomène étrange : la quasi-totalité des outils de gestion de la qualité étaient développés par des américains (Shewart, Deming, Juran), mais les premiers à exceller dans ce domaine étaient les japonais. Les études consacrées au phénomène japonais en vue d'expliquer la supériorité qualitative de leurs produits, malgré que le pays est dépourvu de toute richesse naturelle, ont permis de découvrir un système de management basé sur la primauté de l'Homme (Shiba, 1997). Pour les japonais, la qualité avant qu'elle soit la qualité d'un produit elle est avant tout la compétence des hommes. En effet, vouloir réaliser la qualité c'est d'abord améliorer les compétences des employés. Démarrant de ce principe, les méthodes de gestion de la qualité utilisées dans l'entreprise japonaise comme : les cercles de qualité¹ (Ishikawa, 1986) et l'amélioration continue (Deming, 1989) sont conçues pour faire émerger des compétences et les développer.

Après cette prise de conscience de l'importance de la ressource humaine dans la démarche qualité, les modèles de référence actuellement en vogue en termes de management de la qualité (le référentiel ISO² et les différents prix qualité) consacrent tous des chapitres importants à l'amélioration des compétences des employés nécessaire à la réalisation de la qualité escomptée. C'est ainsi que nous observons dans les différentes versions de l'ISO une tendance significative dans ce sens. Depuis la première version ISO 9000 de 1987, passant par la version 1994 et 2000 jusqu'à la version actuelle (2008), beaucoup d'améliorations ont été apportées pour accentuer le rôle de l'Homme dans la démarche qualité. De plus, les spécialistes de la qualité (les qualitiens) insistent sur l'importance de la formation avant et après l'obtention de la certification, et affirment que la démarche qualité doit commencer et se terminer par la formation.

Aujourd'hui, le système de management de la qualité (SMQ) de l'ISO est l'une des pratiques du management les plus connues et les plus utilisées à l'échelle mondiale (Guillén et al, 2002), c'est pourquoi un nombre important d'entreprises algériennes courent derrière l'obtention de ce label à travers la certification de leur système qualité à la norme ISO 9001. Qu'en est-il alors des implications de cette certification sur l'amélioration des compétences des employés de l'entreprise algérienne ?

Nous avons organisé cet article en trois principaux points. Dans le premier nous montrerons la place qu'occupe la ressource humaine dans la norme ISO9001 et cela après avoir présenté l'évolution du système de normalisation de l'ISO jusqu'à la version actuelle. Le second point sera consacré à la possibilité d'envisager la certification ISO 9001 comme moyen permettant d'améliorer les compétences des employés. La vérification de cette hypothèse se fera dans le troisième point qui abordera le cas de la première entreprise certifiée ISO en Algérie et les implications de cette certification sur l'amélioration des compétences des employés.

I. LA RESSOURCE HUMAINE DANS LA NORME ISO 9001:

Avant d'aborder la place que réserve la norme ISO 9001 à la ressource humaine, il y a lieu d'abord de retracer l'évolution du système de normalisation dans le domaine de la qualité depuis la première version de 1987.

1. Parcours de l'ISO jusqu'à la version ISO 9001/2008:

L'ISO est l'organisation internationale qui a contribué le plus à la création, puis à la diffusion des normes internationales dans le domaine de la qualité. Depuis sa création en 1947, des centaines de normes ont été publiées. Ses efforts considérables se sont soldés par la création de la première version ISO 9000 en

1987 ; c'est-à-dire 40 ans après sa création. Aujourd'hui, elle compte plus de 148 pays adhérents dont l'Algérie. Son objectif est de faciliter, la coordination et l'unification internationale des normes industrielles.

Pour l'ISO, la norme se définit comme : « une spécification technique ou (un) autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondé sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international ». (Selon la commission économique pour l'Europe des Nations Unies et l'*international standard organization for standardization*).

L'élaboration des normes ISO est réalisée par une structure hiérarchisée constituée de comités techniques, divisés en plusieurs sous-comités composés de différents groupes de travail. La responsabilité principale de l'administration de chaque comité technique et de chaque sous-comité, ainsi que l'organisation de chaque groupe de travail sont assumées par l'un des comités membres de l'ISO. Le comité membre peut, s'il le souhaite, participer aux travaux de tout comité technique. Des instituts de recherche, des autorités gouvernementales, des organismes de consommateurs, des représentants qualifiés des milieux industriels ainsi que d'autres organisations internationales sont aussi amenés à participer aux travaux. « Chaque année, quelques 30.000 experts participent aux réunions » (Tamm Hallstrom, 1996, p.65).

Depuis 1987, ISO a créé quatre références normatives ayant un rapport direct avec la qualité. La première édition ISO 9000 version 1987 était destinée à la certification des produits industriels. Le domaine des services, malgré son développement accéléré à l'époque, n'était pas encore couvert par les normes. Cette première version était beaucoup critiquée par rapport à sa rigueur excessive et à sa rigidité qui contraignent les entreprises qui évoluent dans des secteurs dynamiques. En plus, son orientation contrôle stricto-sensu des produits ne permettait pas aux entreprises de prévenir et d'anticiper les défauts de qualité. Toutes ces insuffisances constatées ont poussé les autorités de l'ISO à revoir ces normes, ce qui a donné lieu à la version de 1994.

L'ISO 9000 version 1994 est venue remédier aux problèmes constatés dans la précédente. Les normes contenues dans cette nouvelle version proposaient l'extension de ces normes à tout type d'organisation, tout en intégrant la notion de services et de logiciels, qui étaient absents dans la précédente. Le client dans cette version trouve sa raison d'être, mais les exigences se limitaient à éviter les non-conformités relatives à sa demande. En matière de gestion de la qualité proprement dite, la logique préventive et anticipatrice des risques est également introduite dans le cadre de l'assurance qualité. Ces normes sont considérées donc comme des normes « d'assurance qualité ». Malgré cette avancée considérable par rapport à l'ancienne version, certains problèmes restent posés :

- Le nombre total des normes et documents restait élevé ; il était de vingt-sept (27). Cela créait des obstacles et encombrait les entreprises voulant les mettre en place ;
- Les techniques statistiques ne sont pas exigées malgré leur utilité avérée pour l'amélioration de la qualité ;
- Certaines entreprises réalisaient une démarche plutôt figurative quand l'intérêt de celle-ci se limitait au certificat et non à l'amélioration de la qualité et de la compétitivité ;
- L'introduction de ces normes limitait la liberté de l'initiative et encourageait l'excès de formalisation.

Dans sa logique d'amélioration continue, l'ISO a publié en 2000 une nouvelle version des normes de qualité visant à régler les problèmes de la précédente version et à s'adapter aux changements de l'environnement international. Cette nouvelle version se veut porteuse d'une certaine pulsion managériale qui dépasse la logique de l'assurance qualité qui a régné dans la version de 1994. En conséquence, l'ISO a

réduit le nombre de normes de vingt-sept à quatre seulement afin de faciliter et de simplifier leur application dans les entreprises. En outre, dans cette nouvelle version l'entreprise se conçoit comme un ensemble de processus orientés client. La qualité se gère alors à travers ces processus dans le cadre de la logique de l'amélioration continue. Cela nous permet de qualifier ces normes comme normes de « management de la qualité ».

Enfin la version actuellement en vigueur, ISO 9001 version 2008 n'a pas apporté grand-chose par rapport à sa précédente. Toutes les exigences de base étaient maintenues et les améliorations apportées se limitent à la forme. Elle vise la précision, la clarification et l'amélioration de la compréhension de l'ISO 9001 version 2000 ; l'amélioration de la compatibilité avec la norme ISO 14001 version 2004 ; la facilitation de l'intégration de la norme ISO 9001 avec d'autres normes de système de management. (Document normatif ISO 9001/2008).

2. La ressource humaine dans les chapitres de la norme ISO 9001 (2000/2008)

La place de l'Homme dans la norme ISO 9001 est prépondérante, il est l'objet et le moyen. L'objet, parce qu'une grande partie de la norme vise la ressource humaine ; le moyen, parce que c'est la ressource humaine de l'entreprise qui est chargée de la mise en place de cette norme. En effet, on ne peut pas mettre en place les exigences de la norme sans une ressource humaine performante, c'est pourquoi la démarche de certification à cette norme doit commencer par la formation. De plus, les chapitres de cette norme ont une implication directe sur la ressource humaine ; d'ailleurs, les échecs dans la mise en place des exigences de la norme sont souvent expliqués par des raisons humaines du moment ces exigences sont standards et les mêmes pour toutes les organisations. Ces exigences peuvent être résumées dans l'encadré suivant :

Encadré n° 1 : Synthèse des exigences de la norme ISO 9001/2008 pour la mise en place du système de management de la qualité (SMQ)

- 4. Système de management de la qualité**
- 5. Responsabilité de la direction**
- 6. Management des ressources**
 - 6.1 Mise à disposition des ressources
 - 6.2 Ressources humaines
 - 6.3 Infrastructures
 - 6.4 Environnement de travail
- 7. Réalisation du produit**
- 8. Mesure, analyse et amélioration**

L'analyse des chapitres contenus dans la norme ISO 9001(encadré n°1) nous permet de constater qu'ils ont tous un lien direct ou indirect avec la ressource humaine. Même si cette dernière est spécifiée dans le paragraphe 6.2, elle se trouve impliquée dans les autres exigences. Les exigences documentaires (manuel qualité, procédures,...), par exemple, nécessitent une participation active de la ressource humaine, car la rédaction de la documentation qualité implique la formalisation des procédures exécutées par les employés de l'entreprise. Cela ne peut se faire sans la participation des personnes qui les ont exécutées et qui connaissent, grâce à leurs compétences et expériences, tous les détails affairant à ces procédures. La ressource humaine se trouvant à la direction de l'entreprise est aussi impliquée par sa responsabilité (chapitre 5), d'abord par son engagement irréversible à la mise en œuvre du SMQ ; puis par l'écoute client, l'élaboration d'une politique qualité, la planification, l'autorité, la communication et les revues de direction. Toutes ces activités du top management nécessitent des compétences exceptionnelles pour obtenir l'adhésion de tous les salariés et pouvoir réaliser les objectifs fixés. Les chapitres 7 et 8 nécessitent également une

implication totale de la ressource humaine par sa compétence et son expérience afin de réaliser des produits de bonne qualité, mais aussi tout le temps améliorés pour être compétitif. La fabrication d'un produit de qualité (chapitre 7) nécessite une maîtrise parfaite des tâches associées au processus de sa réalisation et une coordination entre toutes les séquences du processus, car une erreur au niveau d'une séquence d'un processus va compromettre la qualité finale du produit. Les tâches de mesure, d'analyse et d'amélioration sont aussi importantes pour le respect des exigences des clients mais aussi, pour l'amélioration de la qualité des produits.

L'importance de la ressource humaine dans la mise en place du SMQ, que nous venons de montrer dans le paragraphe précédent, a fait qu'une rubrique entière lui est consacrée. Dans le paragraphe 6.2 est mentionné « Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience » (Document normatif ISO 9001/2008). La conformité aux exigences relatives au produit peut être affectée directement ou indirectement par le personnel effectuant une tâche au sein du système de management de la qualité. En effet selon cette norme, l'organisme prétendant à la certification doit déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit ; pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour acquérir les compétences nécessaires; évaluer 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.

A partir de là, nous pouvons affirmer que la prise en charge sérieuse de la ressource humaine dans l'entreprise est une condition importante émise par l'ISO pour assoir un SMQ performant capable de produire de la qualité sans cesse. Aussi, une démarche qualité respectant les exigences de la norme ISO aura certainement des retombées sur la ressource humaine.

3. La formation dans le cadre de la certification ISO:

La formation est le moyen le plus privilégié pour l'amélioration des compétences des employés. Ce moyen se trouve être pris en charge par les normes de l'ISO au point où une norme complète lui est destinée. Il s'agit de la norme ISO 10015 version 1999. Cette norme se définit comme un guide méthodologique pour la formation. Son domaine d'application recouvre la conception, la mise en œuvre et l'amélioration des systèmes de formation dont dépend la qualité des produits fournis. Son application suit la logique des processus recommandée par la norme ISO 9001 / 2000. Le processus de formation, selon cette norme, est constitué de quatre grandes étapes:

- Identifier et analyser les besoins de formations,
- Concevoir et planifier la formation,
- Pourvoir à la formation,
- Evaluer les résultats de la formation.

Un tel processus s'inscrit au fond du système qualité de l'entreprise et il ne peut être efficace que s'il est bien piloté par le management. Son objectif consiste à réduire les déficits de compétences du personnel et de maîtriser les investissements en formation. Chaque étape du processus est décrite, et ses éléments entrants et sortants sont précisés. Et pour satisfaire l'exigence de traçabilité et de permettre ainsi le contrôle de la qualité et la mise en œuvre d'actions correctives, la description de chaque étape présente le type d'information à enregistrer à son issue. Certains de ces enregistrements (cahier de charges de la formation, points de contrôle des processus et des résultats, contraintes, moyens pédagogique et critères de leur sélection) peuvent être combinés pour fournir les bases d'élaboration d'un plan de formation de l'organisation.

II. ETUDE EMPIRIQUE SUR L'IMPACT DE LA CERTIFICATION ISO 9001 SUR L'AMELIORATION DES COMPETENCES DES EMPLOYES:

1. Présentation du cas étudié:

L'ENIEM (Entreprise Nationale de des Industries de l'Electroménager) est issue de la restructuration organique de la SONELEC (Société Nationale de fabrication et de montage du matériel Electrique et Electronique) en 1983. Sa mission consistait à produire et à commercialiser les produits électroménagers dans le but de répondre à une demande nationale importante en progression. Présentement, elle a un capital social évalué à 2.957.500.000 DA, qui est détenu à 100 % par la société de gestion de participation « Industrie Electrodynamique » (INDELEC).

L'ENIEM est composée de cinq unités et sept directions chapeautées par un président Directeur Général, plus une filiale située à El-Mohammadia (Mascara). A la fin 2011, l'ENIEM compte 2096 employés répartis entre l'administration et les unités opérationnelles que possède l'entreprise (Froid, Climatisation, Cuisson, Prestations techniques, Commerciale). Cet effectif est subdivisé en trois grandes catégories socioprofessionnelles, qui sont : les cadres (16%), les agents de maîtrise (26 %) et agents d'exécution (58%).

2. ENIEM et démarche de certification ISO:

La difficile conjoncture traversée par l'ENIEM durant les années 1990, notamment après les deux accords signés par l'Algérie avec le FMI (Fonds Monétaire International), a eu des conséquences importantes sur sa situation financière. La dévaluation du dinar, la libéralisation des prix, la baisse du pouvoir d'achat des citoyens ont fait que l'ENIEM se retrouvait avec des méventes importantes ce qui a créé des sur-stocks énormes. Face à cette situation, les responsables de l'entreprise avaient procédé par des remises en question profondes touchant à toute l'entreprise dans le but de réduire ses coûts, de chasser ses rebuts, d'éliminer les défauts de fabrication et de répondre aux exigences des clients.

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

– La certification ISO 9002 version 1994 :

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

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

En plus, la direction de l'ENIEM s'était engagée dans un processus d'amélioration continue de la qualité par l'élimination totale des défauts, en s'appuyant sur la mobilisation, la motivation et la formation de son personnel. La concrétisation de ces actions a conduit les responsables à demander un audit externe, qui a été effectué par un expert de l'AFAQ (Association Française de l'Assurance Qualité) en 1997. La

réussite de ce premier audit a encouragé les dirigeants de l'ENIEM à solliciter, cette fois-ci, l'audit de certification ISO 9002, qui a eu lieu du 16 au 20 mai 1998. A la fin de cet audit, l'AFAQ a décidé d'accorder à l'ENIEM la certification ISO 9002 pour une durée de trois ans à compter du 1^{er} juillet 1998.

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

L'édition de la nouvelle famille ISO 9000 version 2000 a rendu l'ancienne caduque. En effet, les autorités de l'ISO ont donné un délai allant au 31 décembre 2003 à toutes les entreprises certifiées ISO pour s'adapter à cette nouvelle version. Comme toute entreprise certifiée, l'ENIEM s'était engagée dans une démarche d'adaptation à la norme ISO 9001 version 2000 (la seule faisant objet de certification), à partir de 2002. Pour mener à bien cette opération, l'ENIEM a choisi l'institut canadien de management de la qualité (QMI), comme organisme accompagnateur, et qui lui a permis d'obtenir la certification ISO 9001 version 2000 en janvier 2003 et de réaliser un audit de suivi avec succès en avril 2004.

En 2008, l'ISO a publié une nouvelle version des normes de qualité pour lesquelles l'ENIEM s'est rapidement engagée à les mettre en place, car les autorités de l'ISO ne lui permettent pas de fonctionner avec l'ancienne version. En plus, l'ENIEM qui était déjà certifiée ISO 14001/2004 (norme environnementale) se trouve obligée d'aller à ISO 9001/2008, qui est plus compatible avec cette dernière. C'est ainsi que l'ENIEM a passé son audit de certification avec succès en Mai 2012, qui reconnaît la conformité de son SMQ aux normes internationales de management de la qualité dans sa version actuelle.

3. Méthodologie utilisée:

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, nous avons eu recours à des techniques de triangulation de données (Usunier, 1998). L'analyse triangulaire des données nous a 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 sur laquelle nous avons travaillé 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 notre 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, nous avons 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 gestion dont la dimension ressources humaines est une composante essentielle de l'entreprise. En ce qui nous concerne, cette technique nous 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, nous avons élaboré un guide d'entretien, que nous avons administré en semi-directif sur quinze cadres et employés de l'ENIEM pour une durée moyenne d'une heure. Dans ce guide, nous avons 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.

4. Résultats obtenus :

Nous signalons de prime abord 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 que nous avons 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 nous 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, nous pouvons 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.

CONCLUSION :

Au terme de cette réflexion, nous pouvons dire qu'un lien étroit existe entre la démarche qualité et l'amélioration des compétences des employés. Nous avons démarré notre réflexion d'un principe qui consiste à dire : la qualité est le résultat des compétences de l'Homme, puis nous avons 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, nous a 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).

BIBLIOGRAPHIE:

1. DEMING W.E, (1989) "Out of the Crisis", MIT Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge MA.
2. GUILLEN M., GULER I., MACPHERSON M. (2002), « Global competition, institutions and the diffusion of organizational practices : The international spread of the ISO 9000 quality certificates », *Administrative Science Quarterly*, n°47, p. 207-232.
3. IGALENS J. et LOIGNON C. (1997), « Prévenir les conflits et accompagner les changements, l'observation sociale au service des entreprises et des administrations ; L. DU MESNIL (Ed.) ; Paris : Maxima.
4. ISHIKAWA K. (1986), « La gestion de la qualité outils et applications pratiques », Dunod.
5. SHIBA S. (1997), 4 révolutions du management par la qualité totale, Dunod.
6. TAMM HALLSTROM (1996), « the production of management standards », *revue d'économie industrielle*, Vol 75 N 75, pp. 61-76,
7. USUNIER J.C., EASTERBY-SMITH M. et THORPE R. (1998), « Introduction à la Recherche en Gestion », *Economica*.
8. WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, *Economica*, Paris.

