

Développement de la démarche qualité et le management des compétences : Apport et limite dans quatre entreprises certifiées de la wilaya de Bejaia
Development of the quality approach and skills management: Contribution and limit in four certified companies in the wilaya of Bejaia

MEZIANI Mustapha¹, HAMMICHE Hania² IZEM Lidia³

¹ Université de A/Mira de Bejaia, Laboratoire Recherche en Management et Techniques Quantitatives.
mustapha.meziani@univ-bejaia.dz

² Université de A/Mira de Bejaia, hanouche10@gmail.com

³ Université de A/Mira de Bejaia, lidiadida25@gmail.com

Reçu le:24/10/2021

Accepté le:20/12/2021

Publié le:30/12/2021

Résumé:

Cet article de recherche vise à explorer la relation existant entre la mise en place d'un SMQ selon les normes ISO 9001 et le développement des compétences. Nous savons pertinemment que produire la qualité est une question de compétence et de connaissance. La norme ISO 9001 : 2015 recommande dans l'une de ses exigences la maîtrise de la connaissance et de la compétence. Mais qu'en-il réellement (dans la pratique) des entreprises certifiées ? Les résultats de notre enquête dans quatre entreprises certifiées montrent que la totalité des entreprises enquêtées confirment l'existence d'un lien positif entre le SMQ et le management des compétences.

Mots clés: Management qualité, norme ISO, connaissances et compétences

Jel Classification Codes: M1 et M5

Abstract:

This research article aims to explore the relationship between the implementation of a QMS according to ISO 9001 standards and skills development. We know for a fact that producing quality is a matter of competence. The ISO 9001: 2015 standard recommends mastery of knowledge and skills as one of its requirements. But what really (in practice) about certified companies? The results of our survey in four certified companies show that all of the companies surveyed confirm the existence of a positive link between the QMS and skills management.

Keywords: Quality management, ISO standard, knowledge and skills.

Jel Classification Codes: M1 ET M5

Auteur correspondant: MEZIANI Mustapha Email: mustapha.meziani@univ-bejaia.dz

1. Introduction:

La qualité est un atout de la compétitivité des entreprises. Pour cela, les entreprises disposent d'un modèle préétabli tel que la série de la norme ISO 9000 pour mettre en place et développer un système de management de la qualité (SMQ).

La série de norme ISO 9000 fait référence plusieurs fois à la maîtrise de la connaissance et de la compétence. En effet, dans la norme ISO 9000 : 2015 intitulée « système de management de la qualité : principe essentiels et vocabulaire », la connaissance et la compétence est cité 12 fois. Par contre, la norme ISO 9001 : 2015 intitulée « système de management de la qualité : exigences », a cité 19 fois la connaissance et la compétence.

Plusieurs recherches ont été déjà faites pour connaître le lien existant entre la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) et le développement de la gestion des connaissances et des compétences. On citera notamment les études de Boumenad (2016), Arab (2014) et Meziani (2017).

Pour confirmer ou infirmer les études citées ci-dessus, nous avons fait une enquête de terrain, dans quatre entreprises certifiées. La question principale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est : Quel est l'impact du système de management de la qualité sur le management des compétences ? Pour répondre à cette question principale, nous avons fondé notre recherche sur trois hypothèses à savoir :

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

Dans ce travail de recherche, nous allons rappeler ce qui est contenu dans la série de norme ISO 9000 et la pratique des entreprises certifiées en matière de développement des connaissances et des compétences. Nous avons, donc, structuré notre travail autour de deux éléments : le premier élément traite du cadre théorique lié aux principes et exigences contenues dans la série de norme ISO 9000 en matière de gestion des connaissances et des compétences. Le deuxième élément traite l'analyse des résultats obtenus dans quatre entreprises certifiées.

2. Cadre théorique lié au management des connaissances et des compétences selon les normes ISO 9000 et 9001

En guise de rappel, la série (ou famille) de norme ISO 9000 contient quatre normes utilisées d'une façon graduelle. On utilise d'abord la norme ISO 9000 servant de dictionnaire pour comprendre le vocabulaire et les définitions relatives à la qualité. Ensuite, on utilise la norme ISO 9001 pour mettre en place le SMQ (la norme ISO 9001 est la seule pouvant servir de certification aux entreprises). Une fois le SMQ est mis en place, l'entreprise peut utiliser les lignes directrices contenues dans la norme ISO 9004 pour améliorer les performances de ce même SMQ. Enfin, ISO 19011 :2000 est utilisé comme ligne directrices pour l'audit qualité et environnement.

La norme ISO 9000 version 2015 définit la compétence comme étant « l'aptitude à mettre en pratique des connaissances et des savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés » (ISO, 2015). Cette norme précise qu'une « compétence démontrée est parfois désignée en tant que qualification » (ISO, 2015). Mieux encore lorsqu'une entreprise développe les connaissances acquises elles peuvent « conduire à une innovation permettant d'améliorer les performances du système de management de la qualité »(ISO, 2015).

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 » (Dietrich, 2010). Les compétences sont individuelles mais la somme des compétences individuelles conduit à parler de compétences collectives. Ces compétences collectives de l'entreprise constituent un atout de la compétitivité et un avantage concurrentiel.

La norme ISO 9000 version 2015 a cité 12 fois la connaissance et la compétence notamment dans le chapitre contexte de l'organisme qui est caractérisé par une évolution accélérée, une mondialisation des marchés et l'émergence du savoir et de la connaissance en tant que ressource principale. L'entreprise doit gérer le contexte de l'organisme comme étant un processus intégrant l'ensemble des facteurs ayant une influence sur la finalité, les objectifs et la pérennité de l'organisme. Ces facteurs sont internes tels que les valeurs, la culture, les

connaissances et la performance de l'organisme et les facteurs externes tels que les environnements juridique, technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social et économique.

La norme ISO 9000 dans son principe d'implication du personnel insiste sur le « partage des connaissances et de l'expérience » (ISO, 2015). Dans l'énoncé de ce principe le « personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur ». De ce fait, l'amélioration des compétences facilite l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs qualité de l'organisme.

La norme ISO 9001 prévoit dans le septième chapitre le développement des compétences (chapitre d'exigences 7.1 et 7.2). L'organisme est tenu de recenser les connaissances permettant d'exécuter les processus d'activités et d'obtenir la conformité des produits et des services. La norme exige aussi aux entreprises de tenir à jour les connaissances et les partagées. Aussi, pour faire face à une modification des besoins et des tendances, l'organisme « doit prendre en compte ses connaissances actuelles (généralement acquises par l'expérience) et déterminer comment il peut acquérir ou accéder à toutes connaissances supplémentaires nécessaires et aux mises à jour requises » (ISO, 2015).

Le maintien des connaissances par l'organisme peuvent être basées sur (ISO, 2015) :

a) des sources internes (par exemple propriété intellectuelle, connaissances acquises par l'expérience, expérience acquise lors de défaillances et de projets réussis, recueil et partage des connaissances non documentées et de l'expérience, résultats d'améliorations apportées aux processus, aux produits et aux services);

b) des sources externes (par exemple normes, enseignement universitaire, conférences, recueil de connaissances auprès de clients ou de prestataires externes).

Quant à la compétence, la norme ISO 9001 (ISO, 2015) exige aux entreprises mettant en place un SMQ de :

a) déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du système de management de la qualité;

b) s'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle, ou d'une expérience appropriées; c) le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions;

d) conserver des informations documentées appropriées comme preuves des dites compétences.

Pour y parvenir, les entreprises peuvent engager des actions liées à la formation, à l'encadrement ou à la réaffectation du personnel actuellement en activité ou le recrutement, direct ou en sous-traitance, de personnes compétentes

Il faut savoir que la norme ISO 9001 a introduit des exigences relatives à la connaissance et à la compétence dans le but de :

a) protéger l'organisme de toute perte de connaissances, par exemple du fait des départs et arrivées du personnel (turn-over);

b) encourager l'organisme à acquérir des connaissances, par exemple par retour d'expérience; tutorat; analyse comparative (benchmarking).

Pour l'application de la norme générique ISO 9001, l'organisation internationale de normalisation (ISO) a publié une norme spécifique ISO 10018 (ISO, 2020) sur l'implication et les compétences du personnel. Cette norme fournit des lignes directrices qui exercent une influence sur l'implication et la compétence des personnes. Elle précise qu'un

système de management de la qualité dépend de l'implication du personnel compétent et de la façon dont il est introduit et intégré dans l'organisme. Il est indispensable de déterminer, de développer et d'évaluer les connaissances, le savoir-faire, le comportement et l'environnement de travail requis (ISO, 2015).

3. L'impact du système de management de la qualité sur la compétence : Quelques études réalisées

Cette partie porte sur l'impact du système de management de qualité sur la compétence basée sur les travaux de recherche déjà réalisés. Commencant d'abord par l'étude comparative sur l'impact du système de management de la qualité certifié ISO 9001 sur la gestion des ressources humaines dans 35 entreprises industrielles de l'ouest Algérien. Cette étude menée par Boumenad (2016) 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 (Boumenad, 2016).

Les résultats montrent que la fonction ressources humaines au sein des entreprises qui n'ont pas un système de management qualité est considérée comme une gestion « classique » des activités liées à RH telles que la gestion de la paie des employés, de leurs congés et leurs absences. Par contre, les entreprises certifiées selon 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... » (Boumenad, 2016). l'auteur de cette étude conclue qu'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.

Quant à Arab (2014), il a réalisé une étude sur l'impact de la certification ISO 9001 sur l'amélioration des compétences des employés, cas de l'entreprise nationale des industries d'électroménager (ENIEM). Cette étude 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 (Arab, 2014).

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).

Dans la région de Bejaia, Meziani (2017) a réalisé une étude pour vérifier dans quelle mesure la mise en place d'un système de management de la qualité intègre, maîtrise et améliore le management des connaissances et des compétences à travers le cas pratique de 17 entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaïa qui nous a permis de toucher un effectif de 1456 salariés (Meziani, 2017).

Il a parvenu à une conclusion de taille qu'il n'y a pas de relation automatiquement positive entre la certification et la maîtrise de la gestion des compétences. De ce fait, la certification

ne peut pas être une fin en soi ni une panacée pour les entreprises étudiées. L’auteur a affirmé en conséquence qu’une entreprise peut ne pas être compétente par la seule mise en place du SMQ conforme à la norme ISO 9001 :2008. Il faut inscrire les SMQ dans une démarche d’amélioration continue

4. 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.

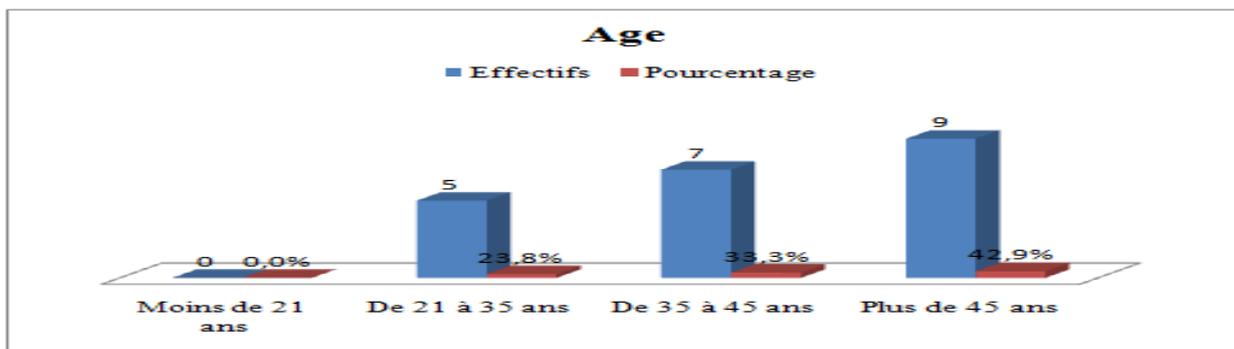
4.1 L’échantillon

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 3 auprès de enfin 3 auprès de la SARL Ibrahim & Fils. Ce questionnaire a pour objectif de savoir est ce que la mise en place d’un système de management de la qualité véhicule un changement au niveau de la connaissance et de la compétence.

4.2. 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, ces résultats sont obtenus par l’utilisation du logiciel EXCEL.

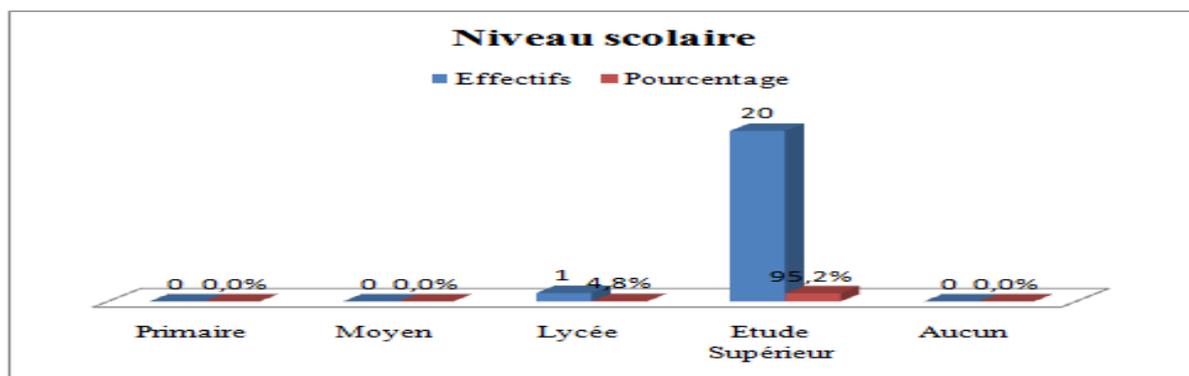
Figure N° 01 : Age des répondants



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

D’après la figure N°01, 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 45 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.

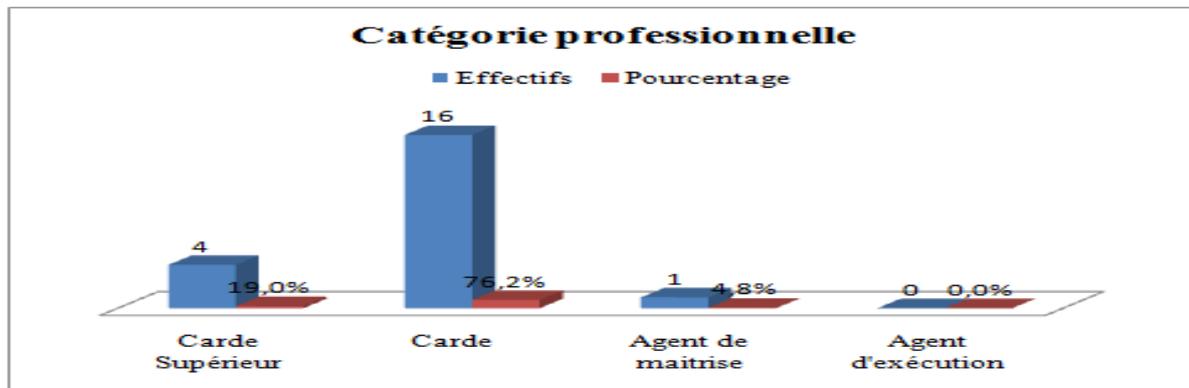
Figure N°2 : Niveau scolaire



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

On remarque d'après la figure N°2 que 95.2% des salariés ont un niveau supérieur et 4.8% ont un niveau secondaire. D'après ces résultats, nous déduirons que les universitaires représentent la majorité des employés de ces entreprises vues l'importance d'avoir un personnel qualifié et doté de connaissances nécessaires pour un meilleur fonctionnement des activités des entreprises.

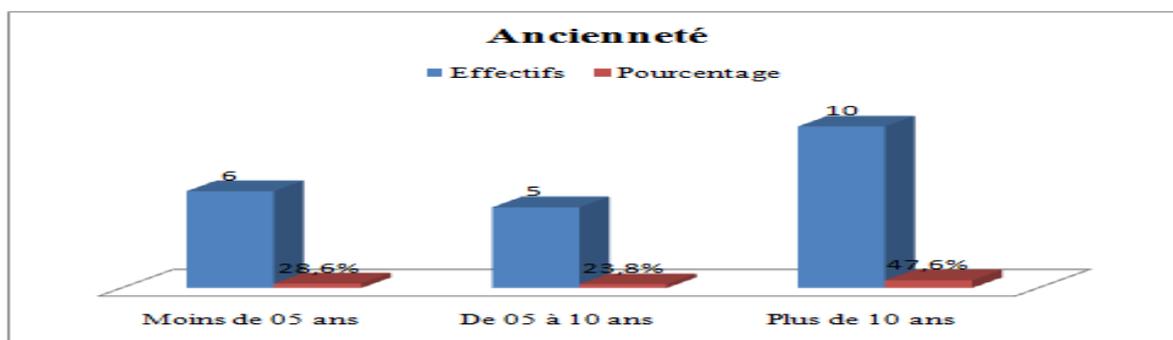
Figure N°3 : Catégorie professionnelle



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

D'après la figure N°3 nous constatons que la catégorie cadre représente un taux majoritaire de 76.2% 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°4 : L'ancienneté



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

La figure N°4 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 professionnelle des salariés et un pourcentage de 28.6% des salariés de moins de 05 ans et 23.8% des salariés qui travaillent dans l'entreprise entre 05 à 10 ans.

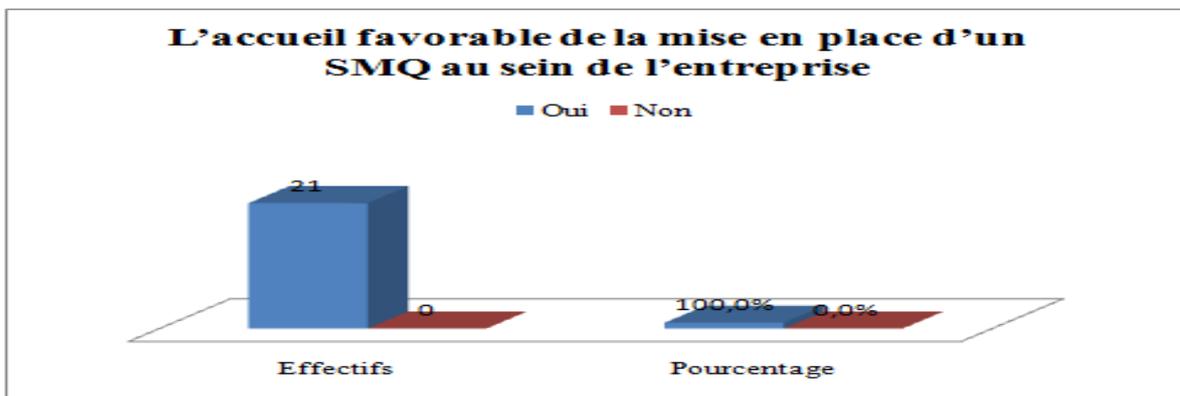
Figure N°5: L'existence d'un SMQ au sein de l'entreprise



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

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

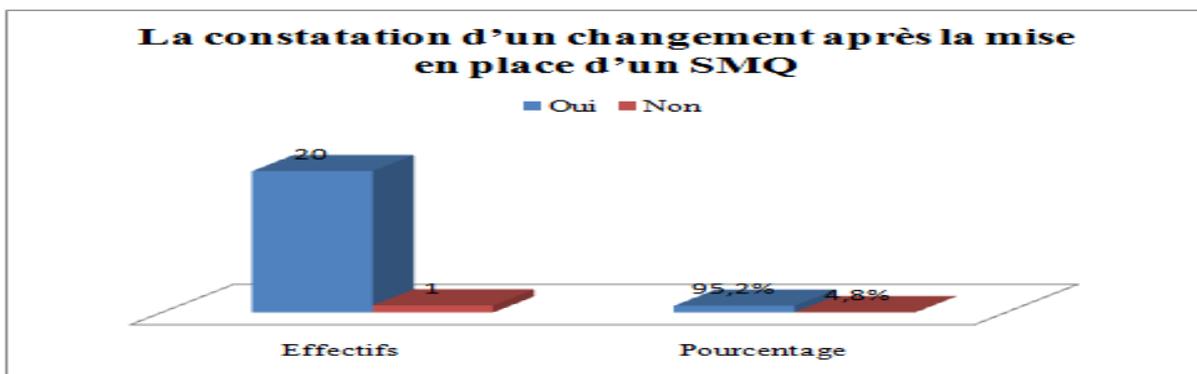
Figure N°6 : L'accueil favorable de la mise en place du SMQ au sein de l'entreprise



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

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 leur permet d'apporter une qualité dans le travail, le produit et la structuration de l'entreprise.

Figure N°7 : La constatation d'un changement après la mise en place d'un SMQ

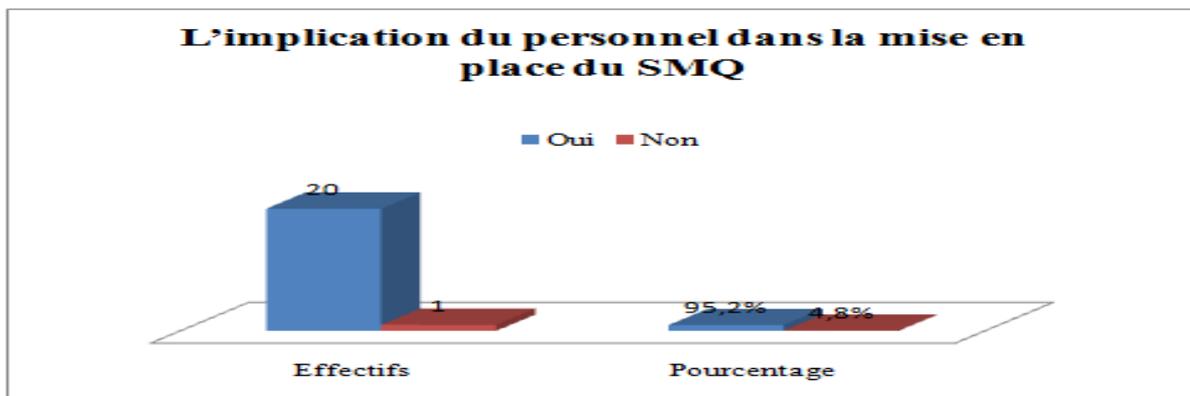


Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

On remarque dans la figure N°7 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 des entreprises et l'amélioration des conditions et l'organisation du travail.

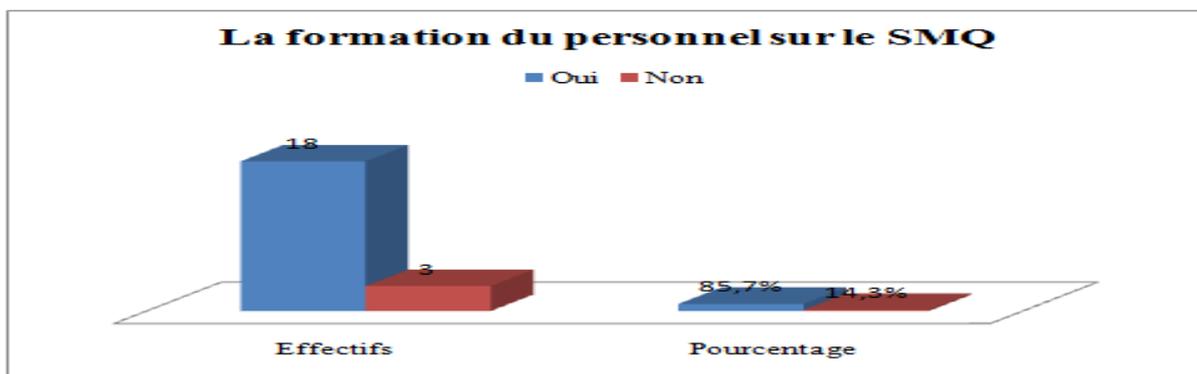
Figure N°8 : L'implication du personnel à la mise en place de SMQ



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

On constate d'après les informations de la figure N°8 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%.

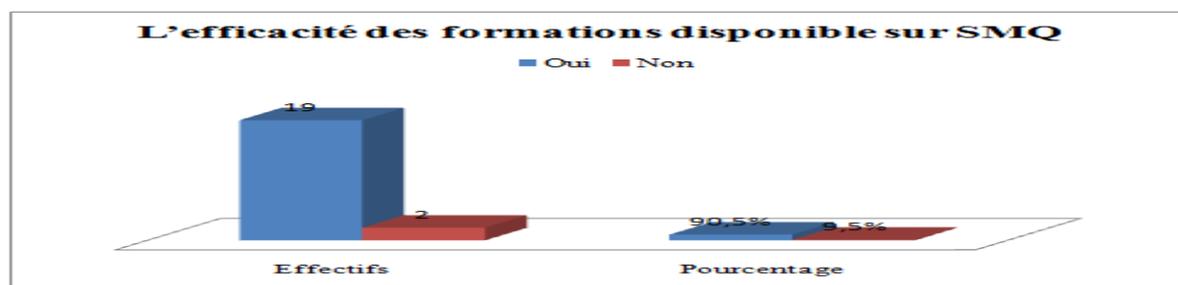
Figure N°9 : Les formations du personnel sur le SMQ



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

A partir de cette figure 85.7% des questionnés reçoivent des formations sur le SMQ vue que la formation du personnel a pour but d'acquérir les connaissances nécessaires pour la mise en place et le développement du SMQ. Par contre, 14.3% de ces derniers n'en bénéficient pas.

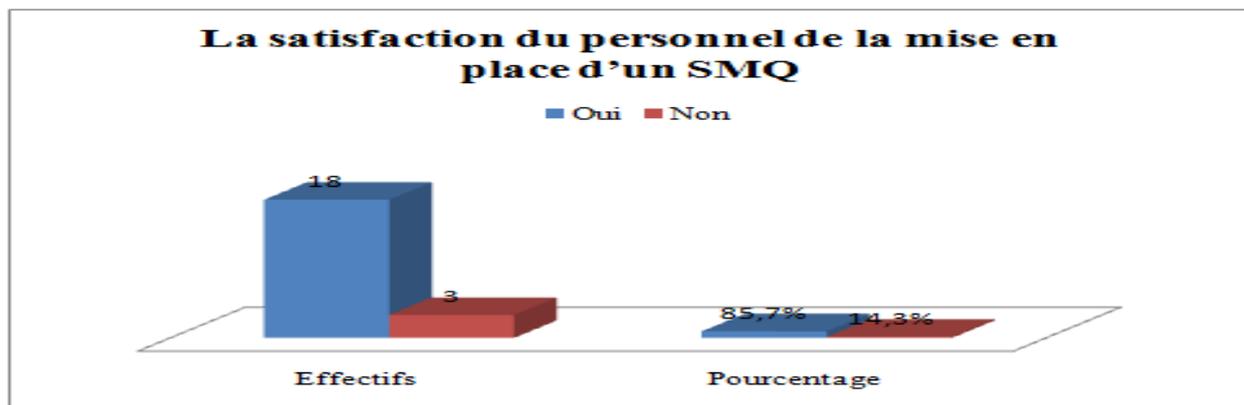
Figure N° 10 : L'efficacité des formations sur le SMQ



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

La figure ci-dessus montre que 90.5% du personnel questionnés sont satisfaits de l'efficacité des formations faites sur le SMQ.

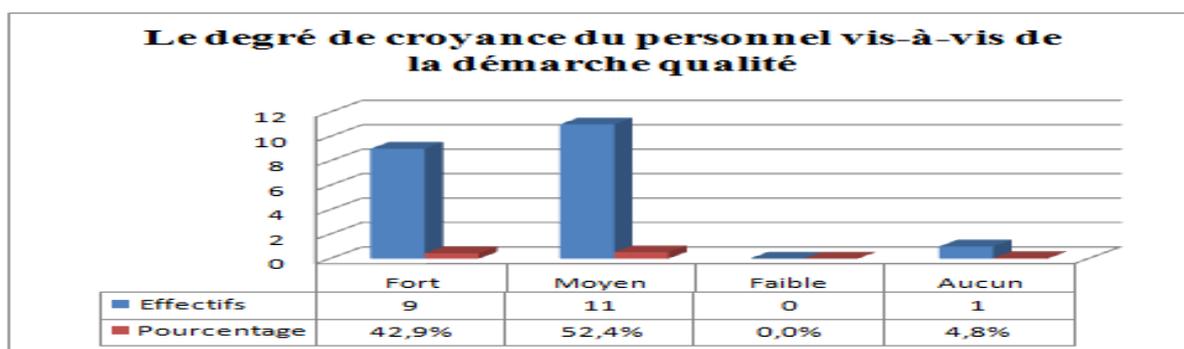
Figure N°11 : La satisfaction du personnel de la mise en place du SMQ



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

D'après les résultats de la figure N°11, 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.

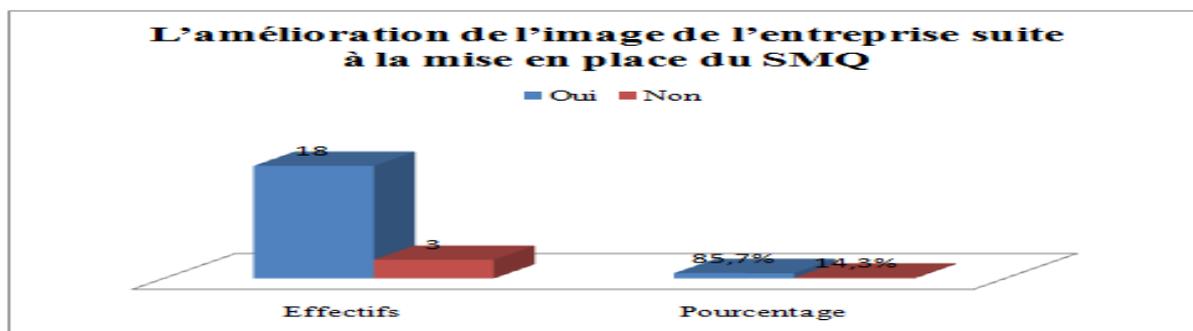
Figure N°12 : Le degré de croyance du personnel vis-à-vis de la démarche qualité



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

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

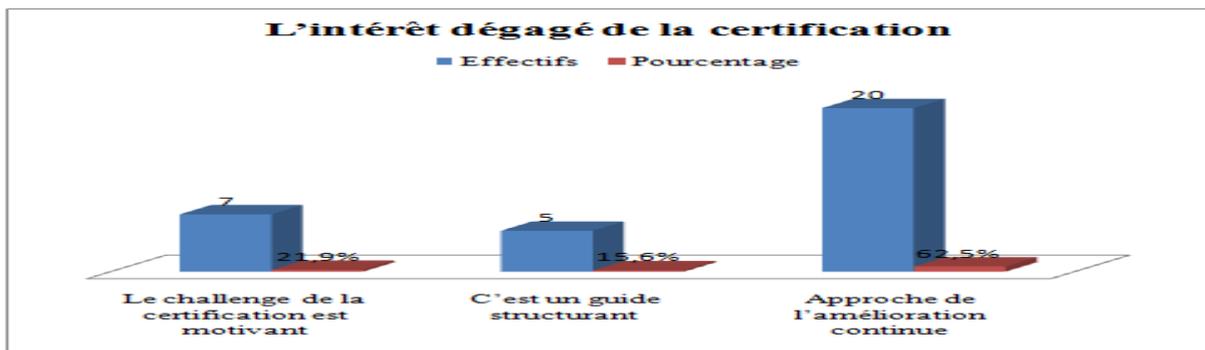
Figure N°13 : L'amélioration de l'image de l'entreprise suite à la mise en place du SMQ



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

On constate de la figure N°13 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 tandis que 14.3% n'ont pas remarqué une amélioration de l'image.

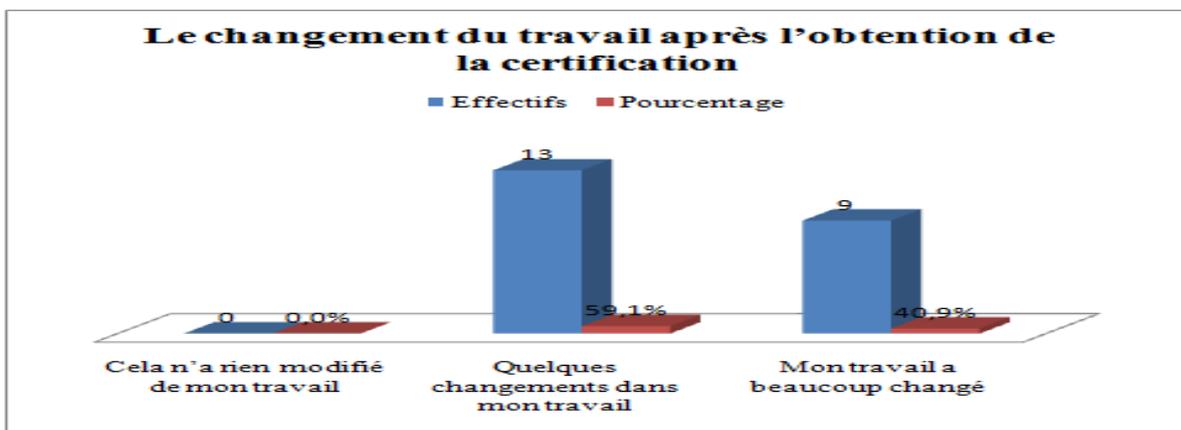
Figure N°14 : L'intérêt dégagé de la certification



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

A travers cette figure, on remarque que 62.5% des questionnés pensent que l'intérêt pour les entreprises de se certifier est l'approche d'amélioration continue, 21.9% pensent que c'est le challenge de la certification et 15.6% pensent que c'est un guide structurant.

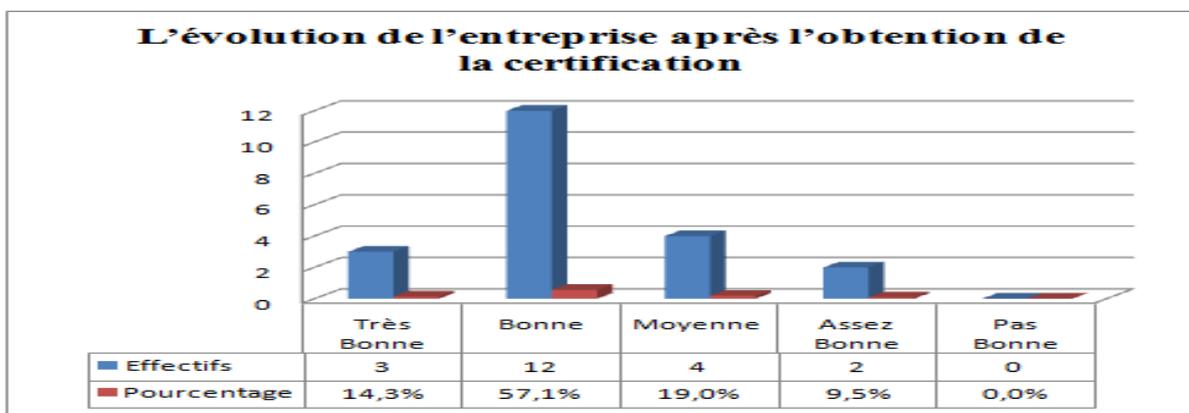
Figure N° 15 : Le changement de travail après l'obtention de la certification



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

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.

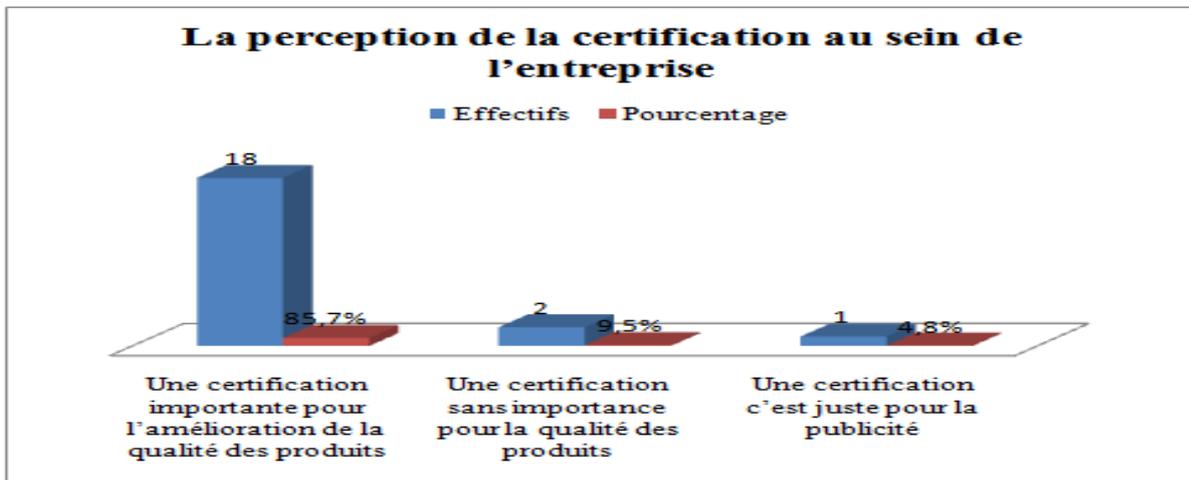
Figure N°16: L'évolution de l'entreprise après avoir la certification



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

A partir des informations de la figure N°16, 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 des entreprises.

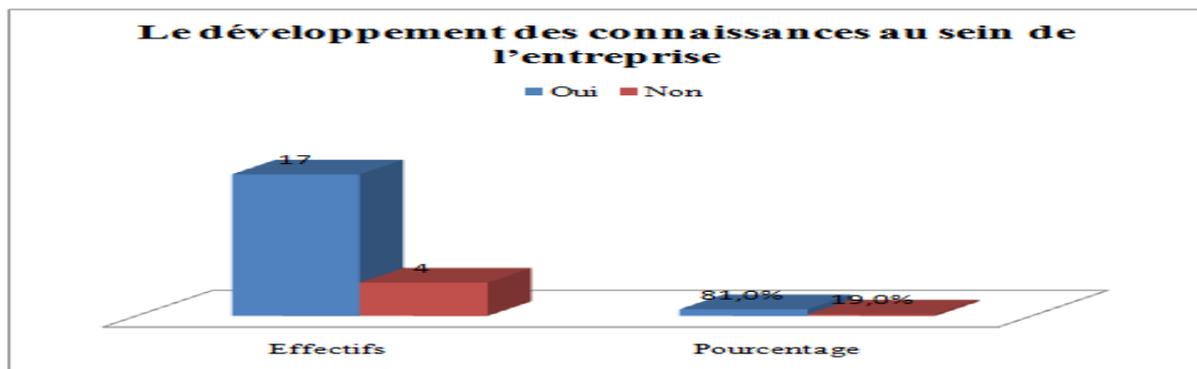
Figure N°17 : La perception de la certification au sein de l'entreprise



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

La figure N°17, porte sur la perception de la certification au sein de l'entreprise, 85.7% des questionnés perçoivent la certification comme 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.

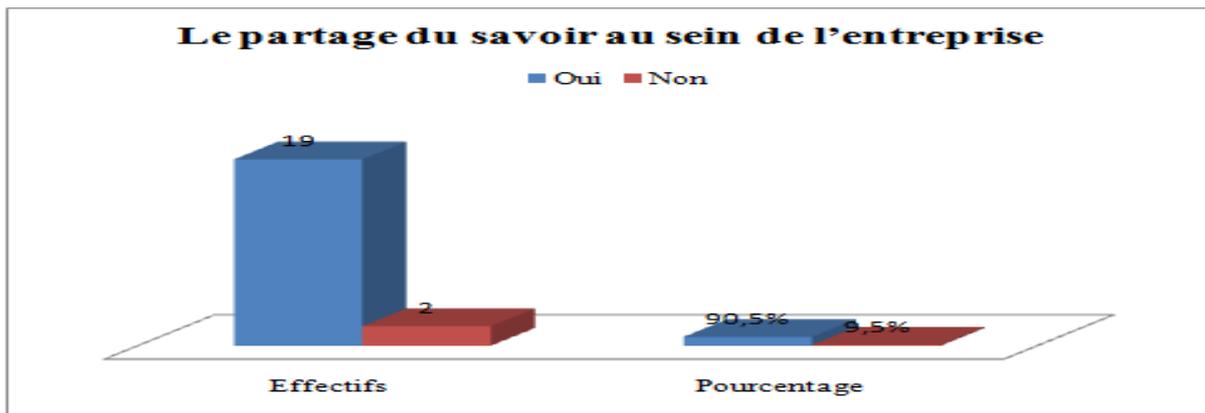
Figure N°18: Le développement des connaissances au sein de l'entreprise



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

D'après la figure N°18, 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.

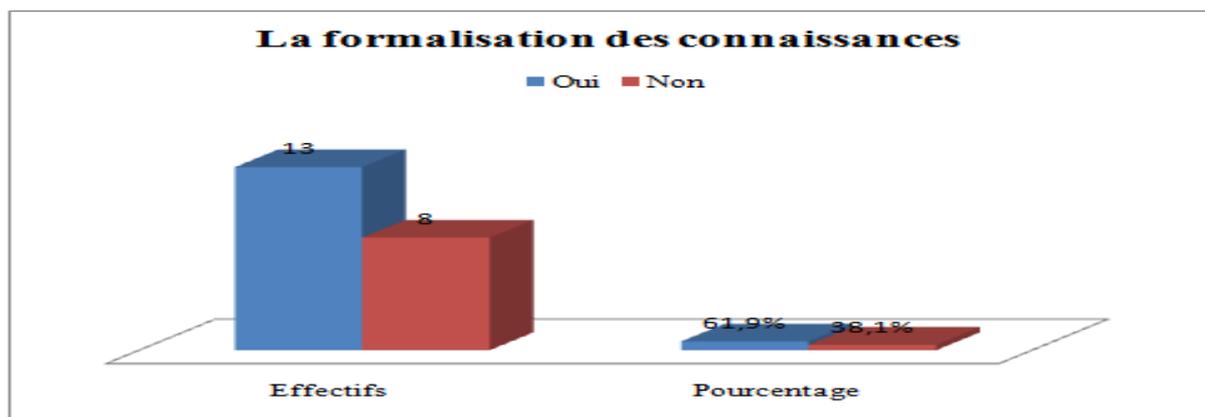
Figure N°19 : Le partage du savoir au sein de l'entreprise



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

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

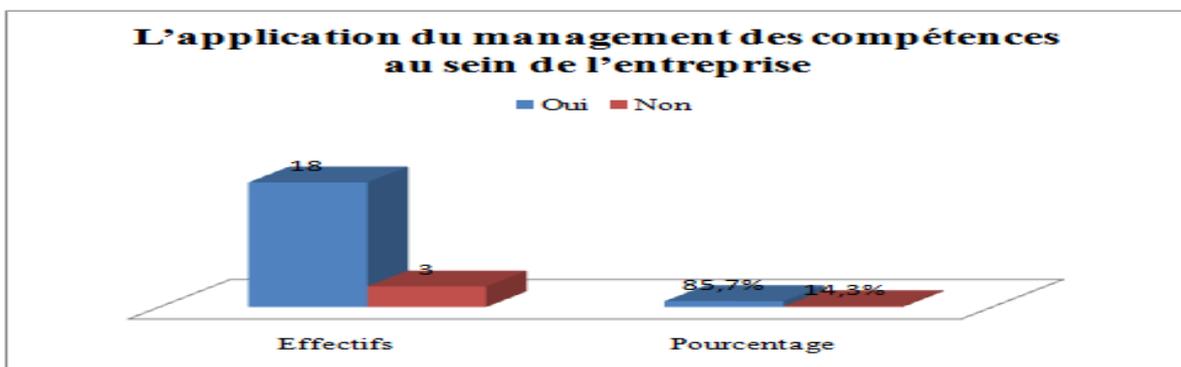
La figure N°20: La formalisation des connaissances



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

On constate d'après les informations de cette figure, que la formalisation des connaissances s'élève à un pourcentage de 61.9% parce que les processus sont formalisés dans des procédures, des modes opératoires et le manuel qualité par contre 38.1% voient le contraire.

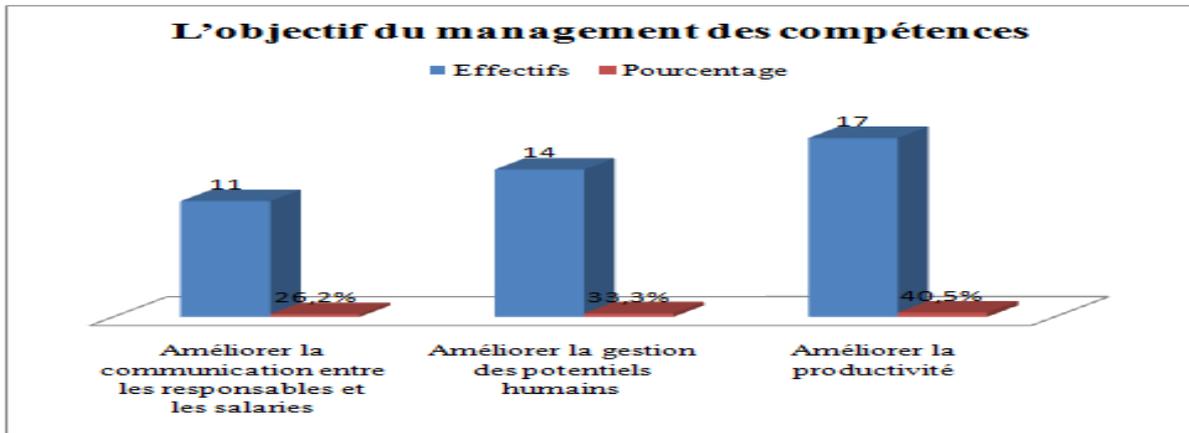
Figure N°21 : L'application du management des compétences au sein de l'entreprise



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

La figure 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% confirme le contraire.

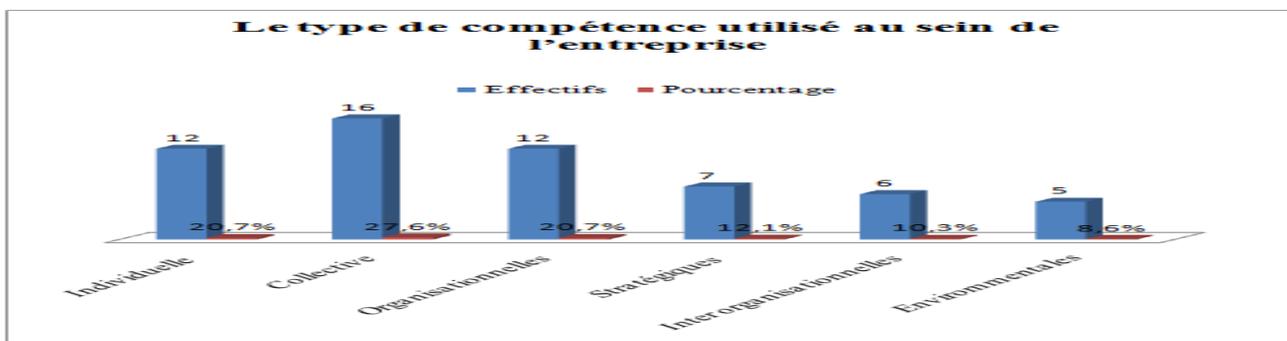
Figure N°22 : L'objectif du management des compétences



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

D'après les résultats de la figure N°22, on constate que 40.5% des questionnés voit 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.

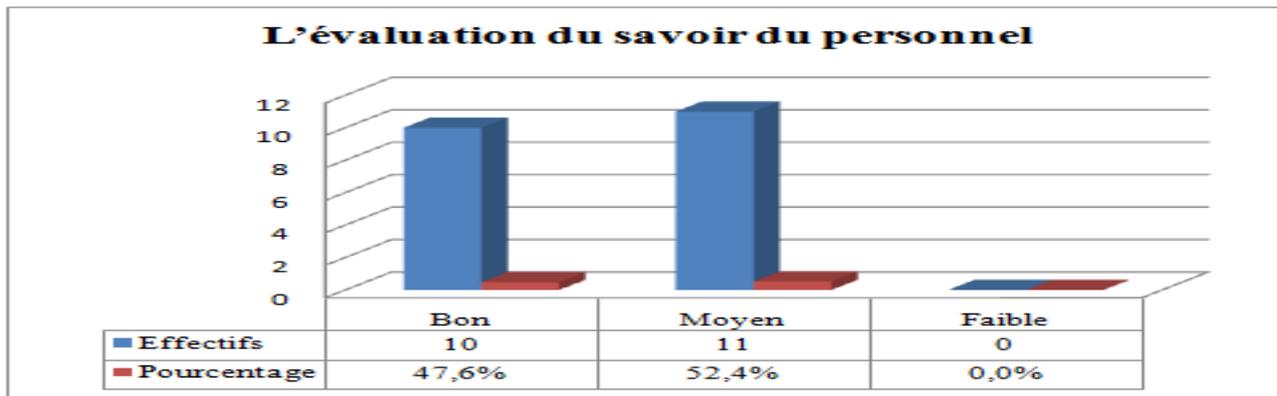
Figure N°23: Le type de compétence utilisée au sein de l'entreprise



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

La figure N°23 illustre les réponses des questionnés sur le type de compétence utilisée 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.

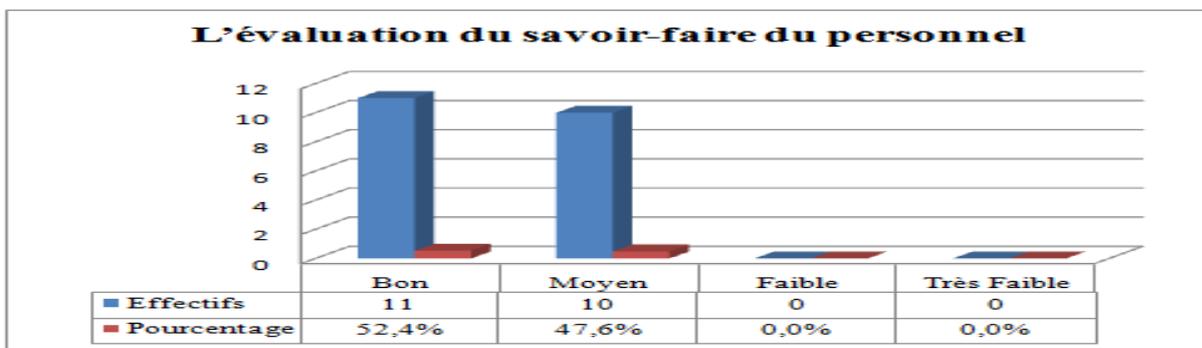
Figure N°24 : L'évaluation du savoir du personnel



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

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.

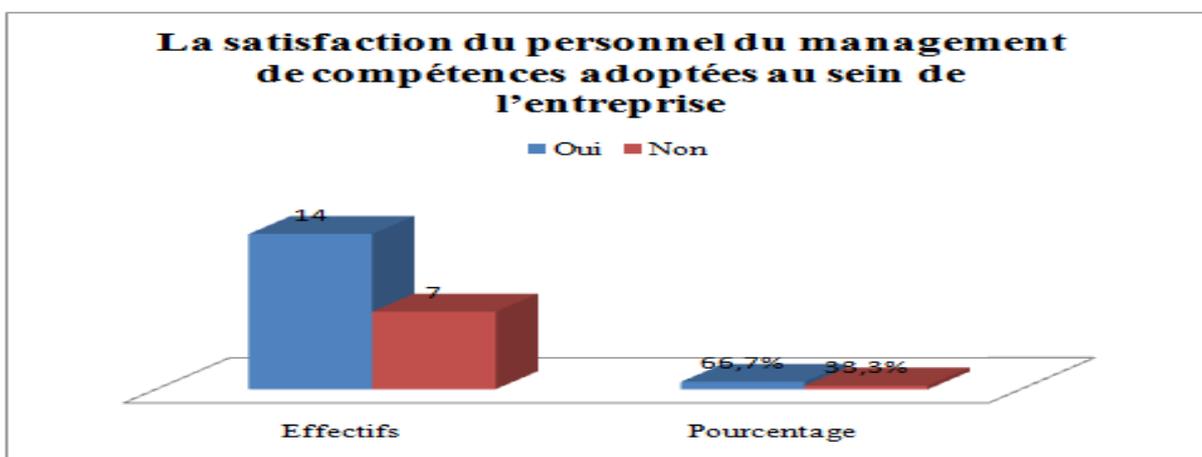
Figure N°25 : L'évaluation du savoir-faire du personnel



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

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 afin de pouvoir réaliser les objectifs de l'organisation contre 47.6% qui déclarent que leurs savoir-faire est moyen.

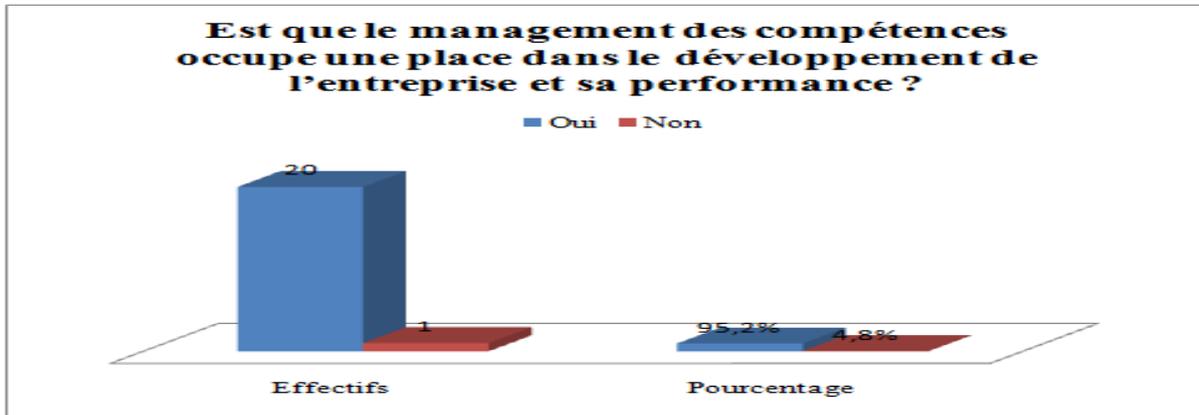
Figure N°26 : La satisfaction du personnel du management de compétences adoptées au sein de l'entreprise



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

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.

Figure N°27: La place du management des compétences dans le développement de l'entreprise et sa performance



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

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 déclarent le contraire. De ces résultats, on constate que le management des compétences occupe une position clé dans l'amélioration de l'organisme comme il lui permet de rester compétitive et performante.

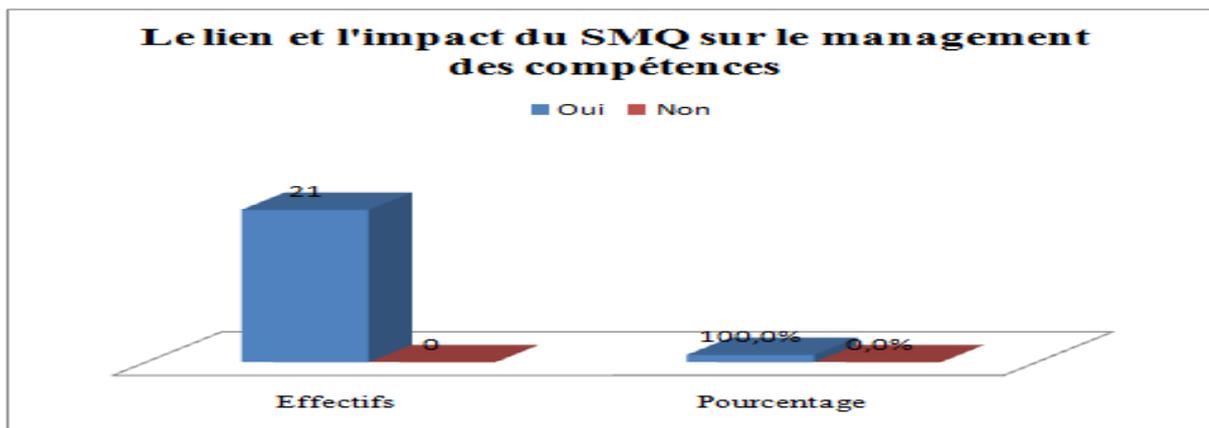
Figure N°28: Au cours de son développement la démarche qualité a-t-elle besoin de management des compétences ?



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

D'après la figure N°28, 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 se passer de l'autre.

Figure N°29 : Le lien et l'impact du SMQ sur le management des compétences



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

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 maîtrise et l'efficacité du SMQ. Le SMQ permet à l'entreprise de s'améliorer et cela passe nécessairement par l'amélioration des compétences du personnel.

5. Conclusion

Rappelons que l'objectif de ce travail est de confirmer ou d'infirmer nos 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. 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 vu que la survie du SMQ réside dans l'application et la bonne pratique de la norme par tous les 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 véhiculant un changement au niveau des connaissances et des compétences. A partir des résultats obtenus, ces deux concepts convergent vers la qualité, la maîtrise et l'amélioration d'où on constate qu'il y a un lien entre ces deux concepts et qu'en adoptant un SMQ les compétences et connaissances deviennent indispensables pour le maintien de ce dernier. De là, on confirme la deuxième hypothèse.

Concernant la troisième et dernière hypothèse : le management des compétences est devenu une position 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 portefeuille d'activités 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 management des compétences est important dans l'application et le développement du SMQ. 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. 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 appeler au management des compétences.

6. Liste Bibliographique :

- Arab, A. (2014). Impact De La Certification Iso 9001 Sur L'amélioration Des Compétences Des Employés, Cas De L'entreprise Nationale Des Industries D'électroménager (ENIEM). 54□45 ،(2)3، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*.
- Boumenad, S.-E. (2016). 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. 225□215 ، (16) 16، *مجلة الباحث*.
- Dietrich, A. (2010). *Le management des compétences* (2ème). DUNOD.
- ISO. (2015). *Norme ISO 9000 version 2015 : Système de management de la qualité : Principe essentiels et vocabulaire*.
- ISO. (2015). *Norme ISO 9001 : 2015 : Système de management qualité : Exigences*.
- ISO. (2020). *Norme ISO 10018:2020 : Management de la qualité-Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel*.
- Meziani, M. (2017). Impact De La Certification Selon La Norme Iso 9001 Sur La Gestion Des Connaissances Et Des Compétences. *Revue d'Économie & de Gestion*, 1(1), 30- 45.