

Démarche Qualité & Capitalisation des Compétences Humaines : Analyse et proposition d'un modèle exploratoire

BOUZIDA ZAHIA

Chercheur, Laboratoire LARMHO, Université de Tizi-Ouzou

MALEK NADIR

Maître assistant, Laboratoire LARMHO, Université de Tizi-Ouzou

GHOMARI SOUHILA

Maître de conférences, Laboratoire LARMHO, Université de Tlemcen

Résumé :

Cette contribution synthétise les enseignements tirés de l'analyse d'un modèle de management de type ISO 9001. L'objectif étant double : D'une part, Il s'agit de comprendre le rôle du capital humain dans la conduite et la réussite de ce projet d'innovation au sein de l'entreprise. D'autre part, d'expliquer l'effet simultané de cette dynamique sur l'émergence des comportements innovants.

Pour y parvenir, nous avons réalisé une étude exploratoire auprès du personnel de la première entreprise certifiée ISO en Algérie, en l'occurrence l'ENIEM, tout en se référant à la méthode d'échantillonnage stratifié. Sur cette base, un échantillon de 312 individus a été sélectionné.

Afin de tester nos hypothèses, nous avons opté pour le modèle des équations structurelles dans son approche PLS. L'analyse des résultats auxquels nous sommes parvenues, montrent qu'en agissant sur certains mécanismes, ces normes sont également assimilées à catalogue de connaissances qui encourage et favorisent la construction et le développement des compétences.

Mots clés :

ISO 9001, Capital humain, Innovation managériale, Entreprise algérienne , Approche PLS.

Abstract:

This contribution synthesizes the lessons learned from the analysis of an ISO 9001 type management model. The objective is twofold: On the one hand, it is to understand the role of human capital in the management and success of this innovation project within the company. On the other hand, to explain the simultaneous effect of this dynamic on the emergence of innovative behaviors.

To achieve this, we carried out an exploratory study with the staff of the first ISO certified company in Algeria, in this case the ENIEM, while referring to the stratified sampling method. On this basis, a sample of 312 individuals was selected.

In order to test our hypotheses, we opted for the model of structural equations in its PLS approach. The analysis of the results we have achieved show that by acting on certain mechanisms, these standards are also assimilated to a catalog of knowledge that encourages and promotes the construction and development of skills.

Key words:

ISO 9001, Human capital, Managerial innovation, Algerian company, PLS approach.

INTRODUCTION

Dans un monde concurrentiel où les acteurs économiques sont de plus en plus interdépendants et leurs relations de plus en plus complexes et évolutives, les entreprises ont besoin de s'appuyer sur une organisation optimisée, un engagement fort de leur personnel pour être performantes et proposer des services de qualité à leurs clients. La compétitivité des entreprises repose désormais sur trois éléments : premièrement la capacité de l'entreprise de réunir les compétences humaine; deuxièmement, il faut que son organisation et son mode de fonctionnement puissent tirer les meilleures performances des compétences réunies et troisièmement, l'entreprise doit impliquer et motiver l'ensemble de son personnel.

Aujourd'hui, l'innovation en entreprise repose sur le savoir-faire plus que sur les aspects matériel d'où l'importance de la gestion et le développement des compétences prend une place supérieure. On retrouve à ce stade un des résultats de la théorie basée sur les compétences.

La gestion (ou management) des compétences est devenu un des axes de recherche les plus importants. Il vise à produire une approche systématique et organisée, destinée à améliorer la capacité d'une entreprise à mobiliser ses compétences pour assurer la mise en œuvre de sa stratégie en termes de performance.

Dans ce contexte, la diffusion des démarches d'excellence opérationnelle, et notamment la démarches qualité, au sein de l'entreprise, constitue incontestablement un moyen de répondre à ces enjeux majeurs.

Néanmoins, la mise en œuvre d'une telle démarche s'appuie désormais sur un référentiel simplifié en l'occurrence « les normes ISO 9000 » orientés sur la valeur ajoutée apportée à l'organisation en générale. Ces normes apparaissent comme une alternative adoptée par un nombre croissant d'entreprises et une réponse à l'interrogation pourtant sur la capacité de celles-ci à gérer cette incertitude et à maîtriser son organisation pour produire des avantages concurrentiels et conquérir de nouveaux marché.

En effet, les entreprises ayant mis en œuvre cette démarche, témoignent des bénéfices obtenus en termes de l'amélioration de leurs relations tant externes (clients) qu'internes auprès de leurs collaborateurs, ainsi que en termes de maîtrise du pilotage de leurs activités, et ceci grâce aux nouvelles compétences qu'elle génère.

Dans ce contexte, l'objectif assigné à cet article est double : D'une part, Il s'agit de comprendre le rôle du capital humain dans la conduit et la réussite de ce projet d'innovation au sein de l'entreprise et par conséquent, à la performance de celle-ci. D'autres part, d'expliquer l'effet simultané de cette dynamique sur l'émergence des comportements innovants.

Pour y parvenir, nous avons adopté une méthodologie consistant à présenter dans un premier temps une revue de littérature sur les différents éléments de notre problématique. Ensuite, dans un deuxième temps nous envisageons la possibilité de considérer ces normes comme l'essence même de la création des compétences au sein de l'entreprise. A cette fin nous avons conduit une enquête par questionnaire auprès de la composante humaine de la première entreprise certifiée ISO en Algérie, en l'occurrence l'ENIEM. Sur la perception des normes ISO 9000 et sur les implications de ces normes dans le renforcement des compétences humaines au seins de l'entreprise. Et ce tout en s'appuyant sur trois piliers de compétences à savoir : la formation, la communication, et la motivation.

1. CADRE CONCEPTUEL

Pour atteindre l'objectif fixé, nous allons dans un premier temps, clarifier le champ de recherche relatif aux concepts : la compétence humaine, la théorie basée sur les compétences, et les normes ISO 9000.

1.1 Les explicatifs d'intégration des compétences

Comme tout autre système, les entreprises sont contraintes d'évoluer sous la pression de leur environnement : L'entreprise évolue dans un environnement sélectif, déterminé par des facteurs externes à l'industrie ou au secteur considéré et par des facteurs internes plus ou moins contraignants et exigeants.

Le management stratégique aborde l'entreprise comme : une série de fonctions ou un ensemble d'activités liées. Dans cette perspective, on peut envisager l'entreprise comme l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestations reposant sur combinaison des compétences.

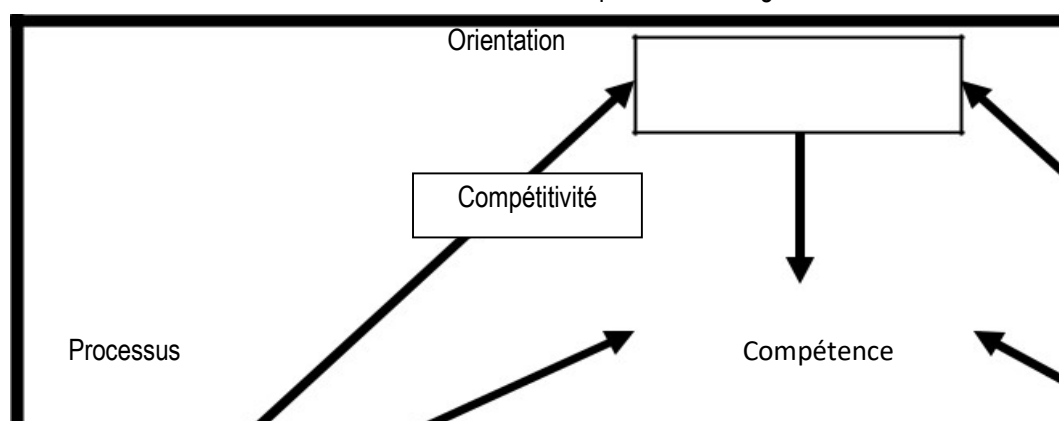
Pour faire face à un environnement versatile en corrélation avec des exigences de réactivité, les entreprises cherchent en permanence de nouvelles solutions pour garder ses parts de marché, répondre à sa clientèle de plus en plus exigeante,.... Devant cette situation, les entreprises doivent développer de nouveaux produits innovants non seulement de bonne qualité mais aussi de coût minimum.

En effet, la recherche de la performance impose aux entreprises de rechercher plus de flexibilité au niveau organisationnel, une meilleure maîtrise de la technologie mais surtout une meilleure considération des compétences humaines Prusak (2001). Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement. L'enjeu du capital humain en générale, et des compétences en particulier devient alors stratégique comme facteur de performance. La question liée aux compétences humaines est en effet au centre de la problématique de la création de valeur ajoutée pour transformer un bien ou un service qui permet réellement de satisfaire les besoins du client.

Être compétitive suppose en premier lieu de positionner l'orientation client comme axe stratégique. Faire vivre cette stratégie nécessite en un deuxième temps, d'agir sur deux autres pôles à savoir :

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

Schéma N°1 : Les trois dimensions de compétitivité des organisations



Source : DIRIDOLLOU B et VINCENT Ch, 2001, p10.

Comme nous venons de citer ci-dessus, l'élargissement progressif de la notion compétence et son importance croissante en tant que facteur de performance des entreprises sont intimement liés aux nouveaux défis de compétitivité et les évolutions actuelles dans l'organisation du travail.

D'emblée, la place de l'homme, dans l'entreprise, est décrite comme étant celle d'une ressource dont le critère de la qualité est la compétence¹.

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

1.2 L'approche basée sur les compétences

La théorie basée sur les compétences, nous semble être une nouvelle voie de recherche qui envisage la firme à travers son potentiel de création de connaissances et de compétences : La firme évolue dans un environnement concurrentiel, sa situation dépend de ses compétences et ressources et pas uniquement de sa position sur le marché (CHAUDEY M, 2014, p.180).

Suivant un tel raisonnement la question principale qui traverse ce courant est celle de savoir comment à partir des informations et des ressources dont dispose l'entreprise, celle-ci parviens à construire des avantages concurrentiels utiles à sa performance.

Ainsi, avec cette approche, le rôle du facteur humain devient stratégique. Il n'a plus pour simple fonction d'organiser les postes de travail de manière cohérente au regard des objectifs de l'entreprise, mais de mobiliser les compétences afin d'exécuter les décisions stratégiques.

1.2.1 La notion de compétences

Dans le domaine des sciences de gestion, la compétence à fait l'objet de nombreuses définitions. Mais dans le cadre de notre travail nous avons choisi celles qui nous paraissent les plus intéressantes à exploiter :

Pour LE BOTERF Guy, la compétence est :« une capacité à agir :

- En combinant et mobilisant un ensemble de ressources appropriées personnelles (connaissances, savoir-faire, comportement...) et de son environnement (banques de données, collègues, experts, autres métiers...);
- Pour gérer un ensemble de situations professionnelles ;
- Afin d'obtenir des résultats (produits, services) satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire (client, patient, usager...) »(DIEZ R ; SARTON L, 2012, p.47).

Selon cet auteur, la compétence réside alors dans l'agencement des ressources, l'enchaînement, la combinaison et la réalisation d'une action.

De son côté, PLANE J.M (2008, p. 255), propose une conceptualisation de la compétence qui s'apparente à celle de LE BOTERF Guy.

Pour PLANE J.M, la compétence est « un ensemble de connaissances, de savoir- faire et de savoir-être théoriques et pratiques détenues pas un acteur, mises en œuvre dans l'exercice de son activité professionnelle dans une ou plusieurs spécialités ».

D'après ces deux définitions, présentées à titre indicatif, nous pouvons déduire que la compétence est un agencement résultant de la combinaison et de l'activation d'une multitude de savoirs, acquis au fil du temps et mises en œuvre dans des situations professionnelle à partir de lesquelles elle est validable.

La compétence représente alors un trait d'union entre : La connaissance (savoir), la pratique (savoir-faire) et le comportement (savoir-être).

I.2.2 La compétence et la stratégie de l'entreprise :

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, la stratégie n'est pensée et mise en œuvre que pour tenter d'assurer la performance de l'entreprise. Pour (DARBELET M ; IZARD L et SCARMUZZA M, 2007, 395) la stratégie est « une démarche de réflexion (analyse stratégique) et d'action (choix stratégiques) par laquelle l'entreprise conduit les changements lui permettant de maintenir sa position concurrentielle ». En effet, on apportant des réponses aux questions suivantes : Comment gagner face à la concurrence ? Comment se développer ? Sur quel(s) élément(s) l'entreprise doit s'appuyer pour assoir son développement ? La stratégie vise à consolider de façon significative et durable la position de l'entreprise dans son environnement, ainsi de lui permettre de développer des avantages concurrentiel par-apport à ses rivales.

« Le rôle des compétences dans la détermination et la mise en place de la stratégie L'analyse récente de la compétitivité des entreprises ont met l'accent sur le rôle des compétences dans l'orientation des choix stratégiques de celles-ci ».

Pour réussir, l'entreprise doit définir clairement sa mission et sa stratégie, mais son succès dépend aussi de la cohérence de cette stratégie avec les actions qu'elle engage et les impératifs de l'environnement, ainsi que de degré d'interaction entre les actions qu'elle engage et son portefeuille de compétences (BEIRENDONCK L.V, LEROY F, 2001).

L'approche fondée sur les compétences renouvelle la conception de l'entreprise en la considérant, non plus à travers ses activités produits/marchés, mais principalement à travers ses compétences internes. Ainsi, la stratégie n'apparaît plus conçue comme un exercice rationnel d'adaptation, mais doit au contraire être envisagée comme une architecture qui guide le développement des compétences. Dans cette perspective, il appartient tout d'abord à l'entreprise d'identifier ses ressources et compétences. Cette opération étant réalisée, il convient ensuite d'évaluer ces dernières dans le contexte de leur environnement concurrentiel.

Enfin, l'entreprise doit définir une stratégie qui les mobilise aussi souvent que possible. Pour LE BOTERF GUY (2015, p. 35) « Elaborer une stratégie d'entreprise est une chose ; la mettre en œuvre en est une autre. Il ne suffit pas de disposer d'un projet stratégique, encore faut-il avoir la capacité de le mettre en application. L'expérience montre que le passage à l'acte dépend pour une large part des compétences et de la motivation du personnel ».

La difficulté est encore plus immédiate quand on passe de la stratégie elle-même aux grands plans d'action qui déclinent celle-ci: lancer avec succès un nouveau produit innovant, ou encore réussir un changement d'organisation, tout cela demande aux collaborateurs une grande capacité à faire des choses nouvelles et à faire des choses autrement .Il serait donc tentant de dire: «La plupart des stratégies échouent, faute de collaborateurs suffisamment compétents pour les mettre en œuvre avec efficacité .»

¹ La compétence est définie souvent comme une qualité attachée à l'individu qui agit efficacement.

1.2.3 Les compétences humaines comme source d'avantage concurrentiel

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

L'avantage concurrentiel se traduit par une volante stratégique de travail collectif, permanent et transversale. Il fait référence à la valeur que l'entreprise est capable de créer à ses clients. Dans l'entreprise, cet avantage réside plus nécessairement dans la valorisation supérieure des compétences humaines

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

En climat de compétitivité, il est essentiel pour une entreprise de détenir un avantage compétitif durable sur les autres firmes. Selon la théorie des ressources stratégiques pour être en avantage compétitif, une ressource doit avoir la particularité d'être précieuse, difficilement imitable et non substituable. La ressource dont dispose une entreprise qui remplit ces conditions et qui crée le plus de valeurs est inévitablement l'ensemble des ressources humaines. C'est donc la compétence, l'union des travailleurs d'une entreprise qui formera un avantage compétitif durable. Nous retrouvons à ce stade un des résultats de la théorie basée sur les compétences de Prahalad et Hamel (1996), qui suggère que c'est bien la détection et l'agencement des compétences ressources humaines, qui permettent aux entreprises de construire leur unicité et d'assurer un développement durable.

La compétence est devenue aujourd'hui l'un des piliers de succès au sein de l'entreprise. Les entreprises actuelles sont donc obligées dorénavant, de surcroît d'intégrer la composante «compétence» comme étant une variable stratégique, car c'est le niveau et la nature de la compétence qui, de plus en plus, vas assurer les différences entre les entreprises compétitives et les autres.

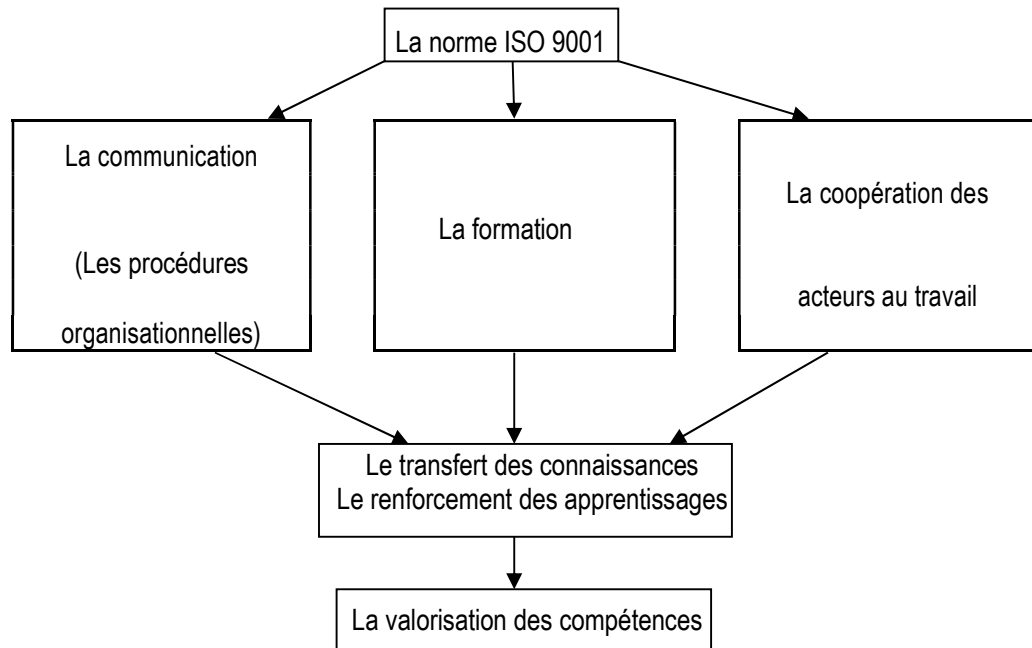
Dans l'approche fondée sur les compétences, la construction d'un avantage concurrentiel doit s'appuyer sur une valorisation supérieure des compétences possédées par l'entreprise. Pour contribuer au développement d'un avantage concurrentiel durable, les compétences doivent être valorisables, rares, inimitables et non substituables (BRULHART F, FAVORREU C et GHERRA S, 2015).

En effet, l'identification de ces déterminants , vise à pousser plus loin le raisonnement et voir que la réunion et la mobilisation des compétences peuvent en elles-mêmes créer un nouveaux champs de développement de la valeur que l'entreprise peut exploiter pour surclasser ses concurrents et développer un avantage concurrentiel durable.

1.3 Les normes de la gestion de la qualité ISO 9000 et le développement des compétences

Les normes ISO séries 9000, plus particulièrement ISO 9001 constituent un cadre de référence, un socle commun de management de la qualité pour diverses entreprises qui souhaitent mettre en place une démarche qualité. Cette démarche se traduit par un mode de gestion dont la réussite dépend, entre autre, de l'engagement des ressources humaines. Elle remet en cause le mode d'organisation préconisé par Taylor basé sur la division des tâches, le contrôle,... et elle propose un mode d'organisation où la richesse de l'entreprise et la performance de tous se fonde pour une grande part sur le dynamisme et la compétence de sa composante humaine. En effet, une de l'originalité dans un SMQ réside dans le « respect de l'homme » et la valorisation du potentiel et des compétences humaines. Cette valorisation se fait sentir au niveau de : La formation ; la communication et l'implication du personnel.

Schéma N° 2: Qu'est-ce que la compétence peut attendre des normes de la gestion de la qualité : ISO 9000



Source : Réalisé par nos soins à partir des lectures effectuées

En privilégiant la création et le transfert des connaissances, la norme ISO 9001 contribue à la construction et au renforcement des compétences (LOUKIL F, 2005).

1.3.1 Le rôle de la communication dans le développement des compétences

A l'heure où les ressources humaines sont admises comme l'un des facteurs décisifs dans la réussite de l'entreprise, la communication devient un atout stratégique pour le développement de leur compétence. Et cela, à travers ce qu'elle favorise les interactions et le partage de connaissances et de savoir-faire grâce à l'organisation de rencontres ou d'ateliers ou encore même par le biais des procédures organisationnelles.

La communication est donc perçue comme moyen de développement des compétences, elle contribue directement à l'amélioration de la productivité des individus en un climat de travail ensemble, facilite les relations fonctionnelles, et ouvre les horizons pour enrichir et apporter des idées nouvelles

En effet, si l'on jette un regard objectif sur les textes de la norme ISO 9001 : 2008, nous retrouvons les exigences de communication dans plusieurs paragraphes de cette norme, notamment dans l'article 5.5 : Responsabilité, autorité et communication.

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

La mise en place d'une démarche qualité nécessite indéniablement un personnel compétent. Pour assurer cette compétence, la norme ISO 9001 exige de la part des entreprises l'adoption des programmes de formations lorsque le besoin s'en fait sentir.

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

La formation permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail,

car elle augmente les qualifications des salariés et assurer la compétitivité. Ainsi elle permet d'assurer une meilleure utilisation des RH pour adapter ses compétences.

1.3.3 L'implication du personnel et le développement des compétences.

La démarche qualité est un mode de management fondé sur l'attention soutenue portée à la qualité, par l'ensemble des acteurs et ce à tous les stades de production : c'est pourquoi elle a besoin d'être accompagnée d'une démarche participative.

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

2. LA DEMARCHE QUALITE ET LA VALORISATION DES COMPETENCES HUMAINES : ETUDE EXPLORATOIRE

2.1 Méthodologie de l'étude empirique :

Notre enquête a été menée sur la base d'un questionnaire. Un pré-test a été fait au près des responsables de l'entreprises enquêtées afin de vérifier la compréhension des items et la pertinence dans le choix de ceux-ci. Ainsi dans le cadre de cette étude, nous avons démarré notre réflexion à partir deux principales hypothèses :

H1 : La démarche qualité via la formation du personnel constitue un objet d'apprentissage important, incitant ainsi les ressources humaines au sein de l'entreprise à se remettre en cause en permanence et contribuer par conséquent, au développement de leurs compétences et a la création des comportements innovants.

H2 : La démarche qualité via la communication interne et l'implication du personnel constitue un moyen de fidélisation des compétences humaines au sein de l'entreprise.

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, notre population d'étude fait référence aux personnels qui composent les différentes unités de production et de gestion au niveau de l'entreprise ENIEM, estimées à hauteur de 1656 employés fin 2016.

S'agissant de la détermination de l'échantillon, nous avons opté pour la méthode de KREJCIE et MORGAN (1970). Sur cette base , nous avons obtenu un échantillon de 312 individu, réparti selon la méthode d'échantillonnage stratifié sur la base des catégories socioprofessionnelles approuvées par l'entreprise ENIEM. Le tableau suivant synthétise l'ensemble de ces résultats.

Tableau n°01: La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles

CSP	RH/ CSP		L'échantillon de RH/ CSP	
	En nombre	%	En nombre	%
Cadres	280	17%	53	17%
Agents de maîtrise	452	27%	85	27%
Exécutants	924	56%	174	56%
Totale	1656	100%	312	100%

Source : Réalisé par nos soins

2.1 Traitement des données

2.2.1 L'analyse descriptive

Les résultats de l'analyse descriptive, liés aux caractéristiques de l'échantillon montrent que les répondants sont à la fois de sexe masculin et féminin. Ainsi, la majorité de salariés interrogés appartiennent à la catégorie exécutant (on compte 48%) le reste appartient aux deux autres catégories.

On outre, deux tiers des répondants sont ancien sur le plan professionnel. Effectivement, 26 % des salariés ENIEM ont une expérience supérieure à 10 ans. Le reste, soit 52% des salariés ENIEM ont une ancienneté allant de 5 à 10ans. Par ailleurs, 20% des salariés ENIEM sont de l'entreprise depuis au minimum depuis une année. Enfin, 3% des salariés d'ENIEM ont moins d'un an d'ancienneté.

2.2.2 Test du modèle de mesure

Ces tests passent par la vérification de la fiabilité et de la validité des outils de mesure. Plus précisément, il s'agit d'évaluer et de déterminer le degré d'inter corrélation des items et la capacité de chacun à déterminer les autres. Le tableau n°2 contient les résultats de fiabilité de l'instrument de mesure utilisé dans cette recherche.

Tableau n°2 : Statistiques des tests du modèle de mesure

ENIEM							
	Construits	CR	AVE	Alpha de Cronbach	A	b	C
A	Démarche Qualité(Formation)	0,878	0,710	0.891	0,764		
B	Démarche Qualité Communication Interne & Implication	0,798	0.668	0.818	0,456	0,799	
C	Développement et fidélisation des Compétences	0,894	0.738	0.846	0,354	0,641	0,896

Source : Smart PLS V3

Avec α = Alpha de Cronbach **CR** = Fiabilité Des Construits **AVE** = Variance moyenne partagée

D'après les données du tableau ci-dessus, nous constatons que :

▢ toutes les mesures de fiabilité retenues dans notre étude sont largement supérieures aux limites recommandées². Les valeurs du coefficient alpha varient de 0,818 à 0,899.

Par ailleurs celles relatives à l'indice de fiabilité composite (C.R.) sont comprises entre 0,798 et 0,920. Ces résultats montrent bien que les coefficients de cohérence interne sont satisfaisants. La fiabilité de l'échelle est donc démontrée.

▢ toutes les mesures de l'AVE atteignent ou dépassent le seuil de 0.50 ce qui suggère que les conditions de validité convergente sont remplies pas nos variables d'opérationnalisation

▢ les racines carrées des AVE situées dans la diagonale sont supérieures aux racines carrées des AVE en dehors de la diagonale. Ceci confirme bien la validité discriminante de nos échelles de mesure.

2.2.3 Estimation du modèle structurel

2.2.3.1 Test d'ajustement

L'ajustement du modèle global est estimé par le calcul de la formule GOF (Goodness Of Fit, qualité d'ajustement) suivante qui doit être significatives sur le plan théorique, si elle est supérieure 0.36

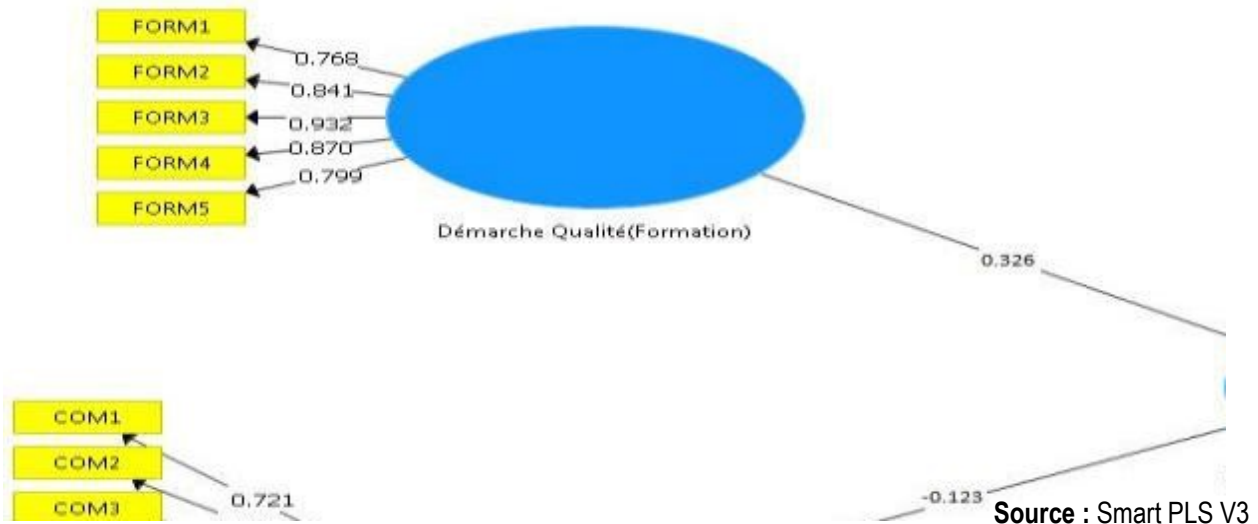
$$GOF = \sqrt{(AVE) \times (R^2)}$$

Avec : AVE : Variance Moyenne Partagée et R2 : Coefficient de détermination

Après les calculs, nous avons obtenu **GOF= 0.60** pour ENIEM et cela, à partir des données suivantes : $R^2 = 0.514$ (la moyenne des R2 des variables présentés dans le tableau) et la moyenne AVE=0.710 (la moyenne des AVE des variables du modèle multiplier par le nombre des items de chaque variable). Les résultats de cet indice est dans la fourchette recommandée.

Au regard des tests mises en œuvres et selon les standards les plus largement acceptés, la fiabilité, la validité et la qualité de notre modèle sont démontrées. Il est donc possible à ce stade de procéder au test des hypothèses

Figure n° 2: Modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode



2.2.3.2 Test des hypothèses

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons utilisé les valeurs du coefficient T-student. Selon URBACH et AHLEMANN (2010). Ces valeurs permettent de tester la signification des relations causales. Les coefficients sont significatifs si le T de Student calculé sur la moyenne des échantillons $> 1,968$.

Dans l'approche PLS, la significativité des coefficients T-student est calculée suivant la technique statistique du « bootstrap »³ (avec 500 à 5000 répliques) qui suggère que le test d'erreur dans les relations entre les variables exogènes sur les variables endogènes (P-Values), pour les deux relations devraient être inférieur à 0.05%.

Le tableau ci-dessous récapitule les coefficients de régression entre les variables latentes sur la base de l'échantillon original en utilisant la technique de bootstrap.

Pour simplifier l'interprétation des résultats, nous traitons chaque hypothèse du modèle à part. Dans un premier temps et conformément à nos hypothèses, nous avons examiné la relation entre la formation et le développement des compétences. L'analyse des résultats nous a montré qu'il existe une relation positive et significative entre la formation et le développement des compétences (les valeurs de T-statistic dépassent 1,96 et p-value < 0.05). Ce résultat confirme ce que nous avons trouvé dans la littérature, postulant ainsi que la formation est un moyen puissant auquel les entreprises peuvent faire appel pour améliorer la compétence de leurs personnels.

Tableau n°3 : Test des hypothèses

ENIEM					
Hypothèses de recherche	initial (O)	(STDEV)	STDEV	P Value	Résultats
	Démarche Qualité(Formation)=> Développement et fidélisation des Compétences	0,326	0,058	5,610	0.000
Démarche Qualité Communication Interne & Implication => Développement et fidélisation des Compétences	-0.123	0.151	0.813	0.417	Rejeté

Source : Smart PLS V3

□ Dans un deuxième temps, nous avons examiné l'effet de nos deux variables : La communication interne et implication du personnel sur la fidélisation des compétences. Cette procédure a permis de relever que l'interaction entre la variable communication interne , implication du personnel et la variable développement et fidélisation des compétences a un effet positif au sein de l'entreprise Condor. Par contre, l'existence d'effets d'ordre faible voire, non significatif inscrites par les mêmes variables sur le développement et la fidélisation des Compétences sont relevés au sein de l'entreprise ENIEM (T-statistic sont inférieurs à 1,96 et p-value >0.05).

² Dans la pratique, on considère généralement que l'homogénéité de l'instrument est satisfaisante lorsque la valeur du coefficient est au moins égale à 0.6 pour L'alpha de Cronbach et à 0.7 pour L'indice de la fiabilité composite (composite reliability)

³ Cette méthode consiste à répliquer l'estimation du modèle sur un grand nombre de sous échantillons constitués aléatoirement dans l'échantillon principal

2.3 Discussion des résultats

A l'issue de cette analyse, les principaux résultats obtenus se déclinent comme suit :

II.3.1 La perception liée à l'intégration d'un nouveau projet : La démarche qualité certifiée ISO 9001

Tout changement consiste avant tout à mettre en place un nouvel état d'esprit partagé par tout le personnel. Dans ce contexte, la démarche qualité en tant qu'une dynamique de changement est considérée avant tout comme un projet de changement particulièrement culturel, nécessitant ainsi un degré élevé d'implication de tous les acteurs au sein de l'organisation.

L'analyse des résultats de l'enquête menée auprès de l'ENIEM montrent que le personnel manque de culture qualité. Ceci qui pose problème de refus et de résistance au changement et par conséquent freine la réalisation de quelques objectifs fixés aux préalables.

Ce manque de culture qualité observé au sein de l'entreprise ENIEM est dû principalement, au manque de participation des utilisateurs dans le processus de gestion, à l'absence d'une communication suffisamment intense pour justifier et expliquer les actions menées, ainsi qu'à l'absence des mesures d'accompagnement pour faciliter la transition. En effet, les acteurs se voient imposer un changement dont le contenu et les modalités de mise en œuvre leurs échappent totalement.

II.3.2 Effets démarche qualité / compétences humaines

Les résultats de notre enquête montrent clairement que la gestion de la qualité et les compétences humaines sont étroitement liées. Ce modèle d'organisation n'est jamais sans conséquence sur les compétences humaines.

A. Effets entre la pratique de la démarche qualité certifiée ISO 9001 et le développement des compétences :

La variable latente « formation du personnel » dispose des influences positives statistiquement significatives sur le développement des compétences humaines au sein de l'entreprise enquêtée.

B. Effets entre la pratiques de la démarche qualité certifiée ISO 9001 et la fidélisation des compétences :

Les variables « implication du personnel » et « communication interne » manifestent l'existence d'effets d'ordre faible voire non significatif inscrites par les ces deux variables sur la fidélisation des compétences au sein de l'entreprise ENIEM.

Au terme de cette étude, il y a lieu de signaler que malgré les implications positives de la démarche qualité dans le développement des compétences humaines, à travers divers mécanismes, un problème persiste encore aujourd'hui au sein de l'ENIEM. Il s'agit de la déperdition ou encore le départ de ses compétences.

CONCLUSION

Etant donné que l'objectif assigné à ce travail est d'arriver à expliquer les répercussions de l'innovation managériale de type Système de Management de la Qualité en matière des Ressources Humaines. A cet égard, l'analyse que nous venons de mener jusque-là à travers l'approches que nous avons développé, nous a permis de mettre en exergue l'importance de ces normes. Ainsi, nous avons constaté que : le recours à la certification comportent des enjeux organisationnels : une entreprise qui décide d'élaborer dans une certification de type ISO9001 à généralement pour objectif de développer ces compétences et de les proposées comme nouveaux facteurs clés de succès sur lequel elle peut s'appuyer pour surclasser ses concurrents, toute en produisant des avantages concurrentiels.

Dans l'approche par les compétences, le recours à la norme ISO 9001 est alors justifié par la nécessité rencontrer par la firme à créer de la valeur et à s'assurer d'un avantage compétitif durable toute on optimisant son organisation et en mobilisant ses compétences. Dans cette perspective cette norme est considérée comme l'essence même de la création des compétences au sein de l'entreprise, et ce en ce qu'elle lui permet de créer de nouvelles connaissances et renforcer sa capacité d'apprentissage.

BIBLIOGRAPHIE

- BARBEL, M et al., *Le grand livre de la formation*, Dunod, Paris, 2012.
- BEIRENDONCK, L.V., *Management des compétences : évaluation, développement et gestion*, de boeck
- BERNARD, DIRIDOLLOU, CHARLES, VINCENT., *Le client au cœur de l'organisation: le management par les processus*, Les Éditions d'organisation, Paris, 2001.
- BRULHART, F., FAVORREU, C et GHERRA S., *Stratégie*, Dunod, Paris, 2015.
- BUCK, J.Y., *Le management des connaissances et des compétences en pratique*, 2^{ème} Edition, Les Editions d'Organisation, Paris, 2003.
- ISO 9001, « Systèmes de management de la qualité-Exigences », Edition, AFNOR, Paris 2008.
- CHAUDEY, M. (2014). *Analyse économique de la firme*, Armand Colin, Paris.
- DARBELET, M., IZARD, L. et SCARMUZZA M., « L'essentiel sur le management », 5^{ème} Edition, Foucher, Paris, 2007.
- DEJOUX, C., « Gestion des compétences individuelles et organisationnelles : Présentation d'une classification d'entreprises, gestion 2000.
- DEJOUX, C., « Les compétences au cœur de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, 2001.
- DIEZ, R., SARTON, L., *Transférer les compétences : Comment éviter les pertes des compétences stratégiques*, Eyrolles, Paris, 2012.
- FRANÇOISE, D., *L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable*, *Gestion 2000 2011/2 (Volume 28)*, p. 107-125.
- HAUDEVILLE, B., WOLFF D., *Enjeux & déterminants de l'implication des entreprises dans le processus de normalisation*. In: *Revue d'économie industrielle*, vol. 108, 4^e trimestre 2004. pp. 21-40.
- KREJCIE, R.V et MORGAN, D.W., *Determining sample size for research activities*. *Educational and psychological measurement*, 1970. **30**(3), pp. 607-610.
- LE BOTREF, G., *Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétences, les réponses à 100 questions*, 7^{ème} Edition, Eyrolles, 2015.
- LEROY, F. 2001, *les stratégies de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- LORINO, P., *Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences*, 2^{ème} Edition, Les Editions d'Organisation, Paris, 2001.
- LOUKIL, F., *Normalisation, certification et coordination, un survey*. In: *Revue d'économie industrielle*, vol. 111, 3^e trimestre 2005. pp. 97-122.
- LOUKIL F., *La normalisation et la certification dans la branche formation continue* », thèse de doctorat en Sciences économiques, Université Toulouse 1, 2002.
- MELBOUCI Née BELHOUT L., *Création, développement et croissance des entreprises algériennes en relation avec la dynamique de l'environnement politique, juridique et économique (1962-2005)*, thèse de doctorat en science économiques, UMMTO, 2007.
- PLANE, J.M., *Théorie et management des organisations* », 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008.
- PIGEYRE, F., GILBERT, P et AUBERT, J., *Le management des compétence : réalisations, concepts, analyses*, Dunod, Paris, 2002.