

Appropriation du capital humain par une entreprise certifiée ISO 9001 au travers des mécanismes de conversion des connaissances

ARAB Abdellah*, LAMBERT Gilles**

Received :12-09-2018

Accepted : 18-10-2018

Résumé :

La certification à la norme ISO 9001 est, à la base, une démarche d'amélioration de la qualité des produits. Derrière cette démarche se cache deux moyens privilégiés qui aident l'entreprise certifiée à s'approprier de son capital humain. Ces moyens sont : la formation continue et la formalisation des processus et procédures. A l'aide des mécanismes de conversion des connaissances identifiés par Nonaka et Takeuchi et du modèle d'apprentissage d'Argyris et Schön, nous avons pu démontrer comment le travail avec la norme ISO 9001 permet d'explicitier des connaissances et compétences et de les développer. L'organisme que nous étudions (ENIEM) a longtemps souffert d'une gestion socialiste basée sur l'oralité et sur une politique de départs volontaires. Il constitue un exemple intéressant car il montre comment la conformité aux exigences de la norme ISO 9001 a permis de reconstituer une partie de son capital humain.

Mots clés : ISO 9001, capital humain, connaissances, compétences, formalisation, formation, apprentissage, qualité.

ملخص :

تعتبر شهادة ISO 9001 في الأساس نهج لتحسين نوعية المنتجات. وراء هذا النهج يكمن اثنين من الوسائل المتميزة التي تساعد المؤسسة المتحصلة على هذه الشهادة الاستحواد على رأس مالها البشري. هذه الوسائل هي: التدريب المستمر وصياغة العمليات والإجراءات. بالاستعانة بآليات تحويل المعرفة التي حددها Nonaka و Takeuchi ونموذج التعلم ل Argyris و Schön، تمكنا من إثبات أن العمل بمعياري ISO 9001 يجعل من الممكن تحويل المعرفة والمهارات و تطويرها. الشركة الوطنية ENIEM، التي عانت لفترة طويلة من الإدارة الاشتراكية التي تستند على الشفعية، والقانون المتعلق بالمغادرة الطوعية لمهارات في التسعينيات تشكل مثالا مثيرا للاهتمام إذ تمكنت هذه الشركة من إعادة تشكيل جزء مهم من رأس مالها البشري بفضل العمل بمتطلبات ISO 9001.

الكلمات المفتاحية: ISO 9001، الرأس المال البشري، المعرفة، المهارات، الترسيم، التدريب، التعلم، الجودة.

* Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, Algérie, Email : Abdellah_792002@yahoo.fr

** Ecole de Management Strasbourg, Université de Strasbourg, HuManiS EA 7308, France, Email : gilles.lambert@unistra.fr

1. Introduction

Il est admis aujourd'hui que les seules ressources qui ne s'épuisent pas par l'usage sont les ressources humaines. Les technologies, les outils, les bâtiments,...tous se détériorent, par contre les compétences plus elles sont utilisées plus elles se bonifient davantage. Conscientes des enjeux liés au capital humain, les entreprises mettent de plus en plus de moyens pour attirer, fidéliser et développer les compétences des employés notamment les plus rares d'entre elles. La raison est claire : les technologies s'achètent, l'argent se prête, mais les compétences se développent. Il ne suffit pas de recruter une compétence pour qu'elle soit immédiatement rentable, il va falloir se l'approprier, l'absorber. Cette problématique est au cœur de la capacité d'absorption mis en avant par la littérature sur les capacités dynamiques (Cohen - Levinthal, 1990). Compte tenues de la concurrence actuelle et de la rareté de certaines compétences, bâtir un capital humain propre qui procure un avantage concurrentiel à l'entreprise est nécessaire, mais en même temps difficile à réaliser. L'Homme se trouve au centre de toutes les activités de l'entreprise. Dès lors, tout projet ou stratégie ne reposant pas sur la primauté de l'Homme a de forte chance d'être condamné. Dès lors, une évaluation permanente du capital humain est primordiale à toute action engageant l'avenir de l'entreprise. La formation permanente tout au long de la vie des salariés accompagne d'ailleurs très souvent les entreprises innovantes.

La démarche qualité est une démarche de changement qui affecte durablement l'avenir de l'entreprise car elle impacte ses capacités d'apprentissage (Mukherjee - Lapre - Van Wassenhove 1998 ; et Lambert - Ouédraogo, 2006). Sa réussite dépend en grande partie du degré de mobilisation du capital humain. Des études ont montré que l'échec de certaines démarches qualité suivant le référentiel ISO 9001, malgré la standardisation du modèle proposé, revient au manque d'engagement des ressources humaines (Levine - Toffel, 2010). Pour y remédier, les qualitiens recommandent de commencer la démarche qualité par la formation et de la terminer par la formation, c'est-à-dire : former sans cesse. Ce principe est justifié par le fait que la qualité, avant qu'elle soit la qualité d'un produit, est d'abord avant tout la compétence des employés (Arab, 2014).

Mais, malgré les liens apparents entre capital humain et démarche qualité, ce binôme ne réalise pas toujours les synergies attendues quand les compétences individuelles ne sont pas mises au service de l'organisation. Cependant, le management des connaissances et les mécanismes d'apprentissage organisationnel offrent un cadre intéressant qui permet de convertir des compétences individuelles en compétences collectives et de passer d'un apprentissage individuel à un apprentissage organisationnel. Notre contribution va porter sur cette logique d'apprentissage nécessaire à l'appropriation du capital humain qui conduit à la réalisation des objectifs d'une entreprise. Elle reposera sur une analyse longitudinale portant sur le cas d'une démarche qualité réalisée au sein de la première entreprise certifiée ISO en Algérie. Le choix de la démarche qualité se justifie par son originalité dans le traitement des problèmes liés au capital humain à travers de l'exigence de formalisation, notamment lorsque cette dernière est réalisée dans une logique d'apprentissage.

2. Revue De La Littérature

Le succès réalisé par les entreprises japonaises durant le siècle précédent a fait l'objet de plusieurs études. Comment un pays dépourvu de la plupart des richesses naturelles est arrivé à réaliser des produits d'excellente qualité avec des prix très concurrentiels ? Un groupe d'auteurs a expliqué ce phénomène, au départ, par les techniques du management de la qualité (Wegnes, 1984). Rapidement cette hypothèse fut réfutée : ces outils de management de la qualité étaient déjà connus et appliqués par les entreprises américaines. La question restait alors posée, jusqu'à ce qu'on découvre un système de management japonais basé sur l'Homme. L'emploi à vie, le travail en équipe, le Kaizen, le JAT¹ font partie de ce management qui permettait aux outils de la qualité de donner des résultats exceptionnels. Une part du secret japonais était levée : le capital humain semble en être la clé (Bourguignon, 1993).

Pour aborder les soubassements théoriques de l'articulation entre la qualité et le capital humain, notre revue théorique portera sur l'approche managériale du capital humain dans un premier point. Nous aborderons ensuite la problématique du capital humain dans la démarche qualité. Enfin, nous évoquerons les retombées de la certification ISO 9001 sur le capital humain dans un dernier point.

2.1. Approche managériale du capital humain

Au début des années 1990, Drucker (1993) disait : « De plus en plus, la productivité du savoir va devenir pour un pays, une industrie, une entreprise, un facteur de compétitivité déterminant. En matière de savoir, aucun pays, aucune industrie, aucune entreprise ne possède un avantage ou un désavantage 'naturel'. Le seul avantage qu'il ou elle puisse s'assurer, c'est de tirer du savoir disponible pour tous un meilleur parti que les autres ». Dès lors, une entreprise qui ne possède pas un capital humain capable de tirer le meilleur parti du savoir disponible est condamnée à disparaître. Si l'auteur avait vu juste, le management du capital humain devrait devenir une priorité pour les entreprises actuelles. Les différentes revendications des salariés en France, pour n'évoquer que celles-là, dans des secteurs comme les établissements de santé, le transport ferroviaire ou encore l'enseignement, nous montrent que le chemin est encore long. Les nombreuses dérives observées en matière de capital humain touchent même certaines applications d'innovations managériales pourtant en partie dévolues à l'amélioration des conditions de travail. Il en va de certaines applications de démarches qualité comme celles du Lean Management (Lorino, 2014).

2.1.1. Théorie du capital humain dans l'entreprise

Pour les besoins de notre étude, nous allons nous contenter ici de la présentation de l'approche managériale du capital humain qui dominait depuis le début des années 1990. Nous allons, en effet, écarter l'approche économique qui compare le capital humain au capital physique (Becker, 1964) et l'approche comptable qui l'aborde de point de vue financier (Lev et Schwartz, 1971). L'approche managériale considère que les entreprises disposent des ressources dans leurs savoir-faire, dans leur structure organisationnelle ou dans leurs pratiques de management, qui, parce qu'elles ne sont pas transférables, leur procurent des avantages concurrentiels spécifiques (Penrose, 1959). Pour Chandler (1962), les entreprises disposent de ressources, certes, mais elles sont aussi capables de

¹ Le kaizen signifie l'amélioration continue et le JAT c'est une abréviation de Juste à Temps.

développer des apprentissages et des innovations afin de mettre en œuvre des stratégies d'accumulation des compétences.

Les travaux réalisés par Barney (1991), Conner (1991) et Perteraf (1993) sur les différences significatives qui existent en matière de performance au sein d'une même industrie étaient à l'origine du développement de cette approche durant les années 1990. Selon ces auteurs, ces différences s'expliquent par le facteur humain qui est à l'origine de la compétitivité des entreprises. En effet, l'investissement en ressources humaines permet de constituer un capital humain qui va procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel durable. Ces études ont ouvert la voie, par la suite, à d'autres recherches portant sur la mesure du capital humain réalisées en particulier par Kaplan et Norton (1996), suivis par Edvinsson et Malone (1997). Ces dernières sont considérées comme les références les plus citées et beaucoup d'auteurs se sont inspirés pour construire des modèles de mesure du capital humain dans l'entreprise à l'instar de celui de Bassi et McMurreur (2005) ou celui de Schiemann (2007).

2.1.2. Définition et typologie du capital humain

Malgré l'abondance des écrits sur le capital humain à l'ère de l'économie de la connaissance, il n'y a aucune définition ou modèle de mesure qui fait l'objet d'un consensus. Parmi les définitions les plus connues, on peut citer celle retenue par l'OCDE (1998), qui considère le capital humain comme « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences, et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique ». Dans une approche plus managériale, Uni (2000) définit le capital humain comme « l'ensemble des connaissances collectives, la créativité, le leadership, ainsi que les compétences de gestion et d'entrepreneuriat qu'incarnent l'ensemble des salariés d'une entreprise ». De ces définitions et bien d'autres, nous constatons que les auteurs se basent sur l'énumération des éléments faisant partie du capital humain. Cependant, un autre groupe d'auteurs préfère suivre une autre démarche. A titre d'exemple, Fitz-Enz (2000) assimile le capital humain à la combinaison de trois facteurs : les compétences et aptitudes qu'apportent les personnes à leur emploi, leur capacité à évoluer, leur motivation à coopérer.

Les éléments retenus dans ces définitions donnaient lieu à une typologie du capital humain. Gibbons et Waldman (2004) distinguent entre trois catégories de capital humain : un capital humain général qui englobe des connaissances et compétences génériques (discernement, capacités d'analyse, intelligences des situations), essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation ; un capital humain spécifique à la tâche qui s'accumule essentiellement par des formations professionnelles et au moyen de l'expérience professionnelle, il correspond à des compétences qui sont spécifiques à un poste de travail ; et enfin, un capital humain spécifique à la firme qui correspond à des compétences et des connaissances maîtrisées par un salarié sur la base d'un corpus de connaissances et des connaissances collectives (capital organisationnel) spécifique à une entreprise donnée.

2.2. Problématique du capital humain dans la démarche qualité

Les résultats contradictoires obtenus par certaines entreprises certifiées, malgré la standardisation de la démarche proposée, ont poussé plusieurs auteurs à les justifier par le manque d'implication du facteur humain (Berny, 1995). Si le capital humain d'une

entreprise n'est pas préparé pour une telle démarche et même si l'entreprise respecte scrupuleusement les procédures de la certification, les résultats ne peuvent être que négatifs. Ces propos sont démontrés par plusieurs études à l'instar de celle de Doucet, (1999) et plus récemment celle de Arnaud et al. (2017). En effet, vouloir réussir une certification ISO 9001 passe impérativement par une meilleure prise en considération du facteur humain (Heras et al. 2011).

2.2.1. Qualité et compétences des employés

Séparer la qualité des produits de la compétence des employés serait une erreur. Même si la qualité est définie à la base par des caractéristiques qui confèrent au produit la capacité à satisfaire un besoin, il se trouve que derrière ces caractéristiques se cache le savoir-faire des employés. Avec la dimension prise actuellement par la notion de « qualité » qui se définit comme totale, la place du capital humain est de plus en plus renforcée. Le management par la qualité totale (TQM) se veut « un ensemble de méthodes et de valeurs intégrées en une stratégie d'amélioration continue par la mobilisation de l'ensemble du personnel afin de satisfaire les clients au moindre coût » (Coté -Hafsi, 2000), ou bien pour les Japonais, c'est la qualité produite tous ensemble. Que ce soit dans la première ou la deuxième définition, la mobilisation de toutes les compétences de l'entreprise est considérée comme une condition sine-qua-non à la réalisation de la qualité espérée.

Dans son livre « 4 révolutions du management par la qualité totale », Shiba (1997) considère que l'une de ces révolutions réside dans sa focalisation sur le capital humain. Cette approche révolutionnaire de la qualité se situe au centre du paradigme humaniste radical défendu par plusieurs auteurs en sciences de gestion (Aktouf, 1992). Ces derniers affirment que la perception actuelle des ressources humaines ne cadre pas avec les exigences du TQM. Il va falloir plus de considération et d'implication des compétences à tous les niveaux pour qu'elles puissent être au service du TQM. Joucou et Mayer (1996) reconnaissent « qu'un simple changement de méthodes ne pouvait pas être réalisé sans la volonté et la conviction des opérateurs concernés. Les changements importants qui doivent transformer en profondeur les organisations, les objectifs et les rôles des hommes nécessitent une forte adhésion des collaborateurs. Et pour que ces hommes y adhèrent, ils doivent en percevoir très clairement les objectifs, approuver les valeurs qui les guident, et comprendre les méthodes qu'ils auront à mettre en œuvre et, bien sûr, être motivés pour y contribuer ».

En reconnaissant la nécessité d'un changement radical pour mettre en place le TQM, le capital humain de l'entreprise est une variable déterminante pour la réussite d'un tel changement. Pour y parvenir, il faut que la qualité soit affaire de tous, et cela, dans chaque lieu de l'entreprise. Ishikawa (1986) recommande à ce que tous les membres de l'organisation, du PDG aux ouvriers, doivent étudier et pratiquer la qualité totale. Il est indispensable que les ingénieurs et cadres, contremaîtres et vendeurs, participent à la gestion de la qualité. Il est souhaitable d'étendre cette participation aux fournisseurs et aux sous-traitants. C'est même la largeur et la profondeur dans les couches de l'organisation de l'équipage chargé du changement initié par les approches ISO qui déterminent ou pas une grande partie de ses succès (Lambert - Loos-Baroin, 2004). Plus celles-ci sont partagées, orientées, nourries par la grande majorité du personnel, plus elles ont des chances d'être à la hauteur de leur promesse.

2.2.2. La place du capital humain dans la norme ISO 9001 Version 2015

Depuis la version 2000 de l'ISO 9001, le management de la qualité est devenu une norme internationale. Les versions précédentes avaient une vision réductrice du management de la qualité. La version de 1987, à titre d'exemple, se focalisait essentiellement sur la qualité des produits, pendant que celle de 1994 faisait une extension vers les processus dans le cadre de l'assurance qualité. L'arrivée de la version 2000 a permis d'intégrer tous les aspects du management de la qualité au point, il est difficile aujourd'hui de parler du management de la qualité sans les normes de l'ISO. Cette vision managériale s'est consolidée avec les deux dernières versions, à savoir : l'ISO 9001 : 2008 et l'ISO 9001 : 2015.

Parmi les nombreux avantages qu'offre la dernière version de l'ISO il y a sa focalisation sur le capital humain et le management des connaissances comme capital immatériel de l'entreprise (ISO.org, 2015). Contrairement à la version précédente qui insistait uniquement sur la formation et la sensibilisation, cette dernière a introduit beaucoup d'éléments nouveaux. Dans le point (7.1.2)², il est stipulé que « l'organisme doit déterminer et fournir les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre efficace de son système de management de la qualité, ainsi qu'à la mise en œuvre et la maîtrise de ses processus ». Jusque-là, il n'y a pas eu un grand changement par rapport à la version précédente. Le changement est perceptible au niveau du point (7.1.6) qui aborde les connaissances organisationnelles et la nécessité de les déterminer pour mettre en œuvre les processus permettant de réaliser des produits conformes.

En plus de ce management axé sur les connaissances, la norme accorde une place importante aux compétences. En la matière, le point (7.2) intitulé « compétences » insiste sur les exigences suivantes :

- 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 ;
- s'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle ou d'une expérience appropriée ;
- le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions ;
- conserver des informations documentées appropriées comme preuves des dites compétences.

Cette norme insiste enfin sur la sensibilisation (7.3) et la communication (7.4) dans le but de mobiliser toutes les compétences de l'entreprise et de les mettre au service de la qualité.

2.2.2. Les retombées de la certification ISO 9001 sur le capital humain

L'analyse de l'impact de la certification ISO 9001 sur le capital humain se fera à deux niveaux. Dans un premier temps, nous allons mettre en exergue le rôle important du capital humain dans la conduite d'une démarche de certification à la norme ISO 9001.

² Voir le document de la norme ISO 9001 publié par l'ISO en 2015.

Dans un second, nous allons montrer l'impact de la certification sur l'accumulation des connaissances du capital humain d'une entreprise.

2.2.2.1. Le rôle du capital humain dans la conduite d'une démarche de certification ISO 9001

La certification à la norme ISO 9001 peut être envisagée de deux manières. Il y a des entreprises qui considèrent la certification comme une fin en soi et le respect des exigences s'arrête une fois la certification obtenue. C'est ce qu'on peut appeler « la vision substantive » de la norme (Lambert - Ouédraogo, 2010). Dans ce cas-là, l'engagement du capital humain est limité au minimum exigé pour obtenir la certification. Par contre, d'autres entreprises considèrent la certification comme une occasion leur permettant d'asseoir un système de management reconnu à l'international. Pour ce faire, elles mettent leur capital humain au centre de la démarche. Dans un premier temps, l'accent est mis sur la formation. Il convient de former par rapport aux outils de management de la qualité, mais aussi par rapport au domaine de spécialité. Par la suite, un effort important doit être fourni pour formaliser les processus et procédures de l'entreprise. Cela constitue un préalable à toute certification. Les auditeurs chargés de la certification réclament toujours ceci : « dites ce que vous faites, faites ce que vous dites et donnez-en la preuve » (Benezech -Baroin, 2003).

Comme la norme proposée est la même pour toutes les entreprises, ce qui fait la différence c'est ce qu'arrive à faire chaque employé de ce standard international. Quand l'entreprise n'est pas dotée des ressources humaines capables d'interpréter juste le contenu des normes, validé par des experts internationaux, celui-ci ne peut que compliquer la gestion de l'entreprise. Investir dans le capital humain est nécessaire pour réussir la certification, mais comment ? D'abord il faut commencer par le choix des programmes de formation et de ceux qui vont bénéficier de la formation. Il ne s'agit pas de former pour former, mais former pour un besoin bien précis. Ensuite il va falloir choisir l'organisme accompagnateur pour aller au bout de la certification. Sans oublier enfin, toutes les pratiques de management des ressources humaines visant la valorisation des compétences de chaque collaborateur.

2.2.2.2. Management par la norme ISO 9001 et ses implications sur le capital humain

La formalisation des processus et procédures issue de la certification est parfois vue comme une bureaucratie inutile. Cependant, cette même formalisation peut être considérée comme un moyen pour capitaliser des connaissances et compétences nouvelles pour l'entreprise. Souvent les entreprises sont confrontées au problème de remplacement d'une compétence partante, qui prend avec elle toute son expérience et son savoir-faire (Edvinsson et Malone, 1997). L'exigence de formalisation des procédures peut réduire, en effet, l'intensité de ce problème du moins pour les connaissances et compétences qui peuvent être formalisées. De plus, une compétence formalisée peut être partagée facilement avec les autres collaborateurs. Pour comprendre le rôle de la formalisation issue de la certification dans le développement du capital humain, deux modèles peuvent être évoqués. Le premier est celui d'Argyris et Schön (2002), qui traite de l'apprentissage

organisationnel. Le second est celui de Nonaka et Takeuchi (1997), qui s'intéresse à la conversion des connaissances.

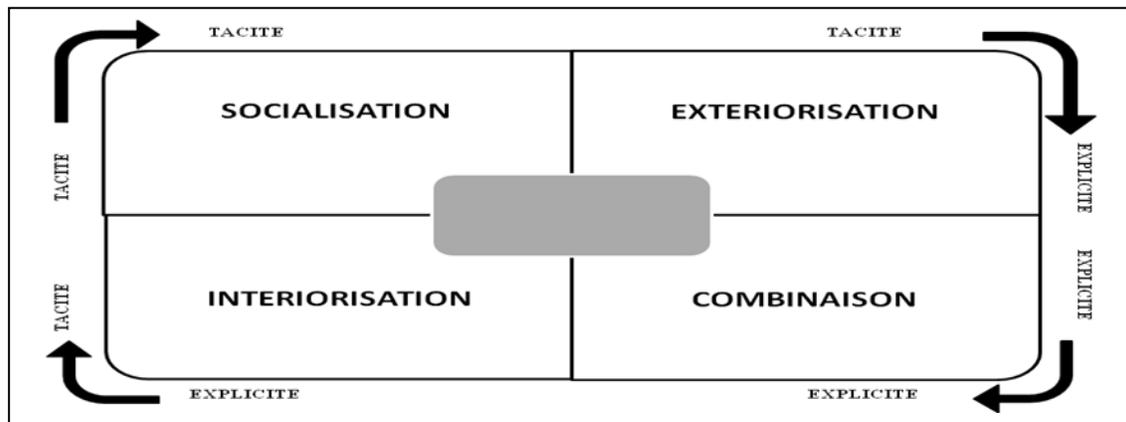
L'apprentissage organisationnel est défini par Koenig (1994) comme « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes ». Argyris et Schön (2002) considèrent l'apprentissage comme une condition de l'action efficace, ils l'assimilent au phénomène de correction des erreurs. Dès lors, pour développer des compétences il faut apprendre. Ces auteurs distinguent entre deux types d'apprentissage : apprentissage « simple boucle ou OI » et apprentissage « double boucle ou OII ». Le premier se réalise par une simple modification des comportements qui peut aboutir à un échec, car il se fait sans examen des valeurs directrices qui ont conduit à l'échec. Par contre, le second consiste à changer les valeurs directrices ou les programmes maîtres qui sont à l'origine d'une action inefficace. L'application de ce modèle d'analyse à la démarche de certification ISO 9001 revient à s'intéresser à la contribution de la certification à améliorer le système d'apprentissage et le capital humain d'une entreprise.

Le deuxième modèle dit de conversion des connaissances se base sur la distinction faite par Polanyi (1966) dans les années soixante entre connaissances tacites et connaissances explicites. Les connaissances tacites sont des connaissances qui ne sont pas formalisées, elles n'existent que dans la tête des salariés. Par contre, les connaissances explicites sont des connaissances formalisées qu'on peut trouver sous différents supports, comme les procédures de gestion. Sur la base de cette distinction, ces auteurs ont conçu un modèle qui permet d'identifier quatre mécanismes de conversion des connaissances. Ces derniers peuvent être présentés dans une matrice (voir la **figure n°1**). L'application de ce modèle à la démarche de certification ISO 9001, nous permet de déceler les mécanismes qui contribuent à la conversion des connaissances utiles au développement des compétences au sein de l'entreprise certifiée.

Le premier mécanisme identifié par les auteurs est la socialisation. Celle-ci consiste à convertir les connaissances tacites en de nouvelles connaissances tacites grâce aux interactions sociales et au partage d'expériences entre les membres d'une organisation. Au lieu de formaliser cette catégorie de connaissances, la norme prévoit un cadre où ces dernières pourront être exploitées. On peut citer les revues de direction organisées de manière périodique et les cercles de qualité qui constituent un cadre privilégié pour le partage des connaissances tacites.

Le deuxième mécanisme de conversion des connaissances est l'extériorisation. Celle-ci articule et transforme les connaissances tacites en de nouvelles connaissances explicites. C'est la saisie de l'information en utilisant le langage sous toutes ses formes. Pour la certification, l'extériorisation constitue le but suprême et la première tâche à réaliser. La codification des connaissances dans le système documentaire constitue un moyen de transformer des connaissances tacites en des connaissances explicites. En amont, une codification des connaissances (extériorisation) sur les systèmes d'organisation devrait être faite en vue d'un partage des savoirs tacites sur l'organisation à l'intérieur du groupe de projet (direction, responsable qualité et cadres fonctionnels) ; en aval, une codification plus détaillée des modes opératoires est faite pour faciliter le travail

des agents d'exécution. Au final, on aura certaines connaissances et compétences formalisées dans des documents qui pourront être facilement apprises par les employés.



Source : (Nonaka et al., 2000, p. 47)

Figure N° 1 : Les mécanismes de conversion des connaissances

Le troisième mécanisme est la combinaison. Celle-ci consiste à convertir des connaissances explicites en de nouvelles connaissances explicites à valeur ajoutée. Les systèmes d'information et les réunions formelles sont les mécanismes généralement utilisés pour enrichir les connaissances déjà explicitées. Ces connaissances peuvent être collectées à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Au niveau de la démarche de certification, la formalisation des processus et procédures ne porte pas seulement sur les connaissances tacites détenues par les ressources humaines de l'entreprise, mais aussi sur les connaissances explicites qui se trouvent dans certains documents propres à l'entreprise (organigramme, les procédures, documents comptables). Ceux-ci existent avant même l'entame de la démarche de certification. La confrontation entre la documentation de l'entreprise (connaissances explicites) avec le document normatif de l'ISO permet des remises en cause et des amendements de la documentation en place, ce qui conduit à la création de nouvelles connaissances explicites. Cette manière de procéder permet de reconstituer le capital humain de l'entreprise sur des bases plus solides. Les connaissances et compétences déjà explicitées avant la certification, qui étaient utilisées comme référence par les employés, se trouvaient être remises en causes et améliorées par la démarche de certification ISO.

Le dernier mécanisme de conversion des connaissances est l'intériorisation. Celle-ci est définie comme le processus qui réintègre les connaissances explicites en y ajoutant notamment de nouvelles connaissances tacites comme les émotions, les souvenirs, les sentiments ou encore les sensations (Kikoski, 2004). En matière de certification, l'opérabilité de ce mécanisme est intimement liée à l'interprétation de la norme. Une interprétation substantive (certification vue comme une fin en soi) conduit l'entreprise à considérer les procédures et les dispositions mises en place dans le cadre de la certification

comme des contraintes et des pertes de temps inutiles. En effet, les gains en termes de connaissances et de compétences (tacites) tirés de la certification seront minimes, car le respect de la norme ne se fait que pendant la période de réalisation de l'audit de certification. Par contre, une interprétation procédurale (ensemble de procédures à mettre en place) de la norme conduit à la valorisation des connaissances tacites détenues par les employés. Ces dernières sont utiles pour le développement du capital humain de l'entreprise.

3. Etude Empirique

Avant de passer aux résultats empiriques de notre étude, nous allons d'abord justifier les différents choix méthodologiques effectués et présenter le cas étudié.

3.1. Choix méthodologiques

Pour mener à bien une étude qui porte sur un thème qualitatif, la méthodologie du cas est recommandée surtout lorsque le questionnement est original (Wacheux, 1996). Cette étude répond ainsi à cette recommandation, à partir du moment où elle s'attèle à étudier l'appropriation du capital humain par une entreprise certifiée au travers des mécanismes de conversion des connaissances. A ce niveau notre étude vise à surmonter deux difficultés majeures. La première est liée au capital humain qui est à l'origine une donnée personnelle difficilement appropriable par l'entreprise. Seuls les individus sont propriétaires de leurs compétences et connaissances. La seconde est liée à la notion d'apprentissage organisationnel, réfutée par plusieurs auteurs qui considèrent que l'organisation n'a pas de cerveau, et par voie de conséquence ne peut pas apprendre (Simon, 1991). L'observation de cette situation complexe qui mobilise des notions aussi complexes, nous impose sur le plan méthodologique de recourir à l'étude de cas et surtout à l'étude d'un cas unique (Yin, 2003). Dans cette étude, nous avons opté pour le cas de l'ENIEM qui traverse actuellement une conjoncture particulièrement difficile caractérisée par une forte concurrence ; mais en même temps, cette entreprise est considérée comme un cas pionnier de la qualité, dès lors qu'elle est la première entreprise certifiée ISO en Algérie depuis 1998.

La collecte des données de l'enquête s'est faite suivant la technique de la triangulation (observations, recherche documentaire et entretiens). Les observations réalisées suite aux visites récurrentes rendues à l'entreprise sont utiles pour constater le niveau de familiarisation de ses employés avec les exigences de la norme. L'accès à la documentation de l'entreprise est incontournable vu son abondance et le fait qu'elle soit exigée par les organismes certificateurs (manuel qualité, les procédures, revues de direction). Les données provenant des deux sources précédentes ont été complétées par des entretiens répétitifs réalisés avec les cadres et les employés de cette entreprise.

3.2. Présentation de l'entreprise

L'ENIEM (Entreprise Nationale 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) effectuée en 1983. Sa mission consiste à produire et à commercialiser les produits électroménagers dans le but de répondre à une demande nationale importante. Le capital social de l'ENIEM est évalué à 10279800000 DA, qui est détenu à 100 % par ELEC ELDJAZAIR. L'ENIEM est composée de six

unités et de sept directions chapeautées par un Président Directeur Général, plus deux filiales : filiale lampes à Mascara et filiale sanitaires à Ain Defla. Elle emploie actuellement 2000 employés.

En matière de qualité, l'ENIEM s'est conformée aux différentes versions de l'ISO depuis 1998, année de l'obtention de la certification ISO 9002/1994, puis l'ISO 9001/2000 en 2003 et enfin celle actuellement en vigueur l'ISO 9001/2008 à partir de 2009. Elle est également lauréate de la 11^{ème} édition du prix algérien de la qualité en 2013.

3.3. Résultats de l'étude

Les résultats de notre recherche seront présentés à trois niveaux. Dans un premier temps, nous allons étudier l'impact de la certification sur la fonction ressources humaines de l'entreprise, puis dans un second temps, nous allons nous focaliser sur les mécanismes de conversion des connaissances développés dans le cadre de la certification et enfin, nous analyserons les processus d'apprentissage enclenchés depuis la certification.

3.3.1. La certification ISO 9001 et la fonction ressources humaines de l'entreprise

Depuis l'arrivée de la certification ISO, l'ENIEM se trouvait dans l'obligation de revoir les rôles de sa direction des ressources humaines et ses départements. Selon le DRH³, « la direction des ressources humaines doit redéfinir son rôle en fonction des besoins de la certification ». La norme ISO 9001/ 2008 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 enquêtant sur les rôles de la direction des ressources humaines avant et après la certification, nous avons obtenu des données qui peuvent être synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau N°1 : Rôles de la GRH avant et après la certification ISO 9001 au niveau de l'ENIEM

La GRH avant la certification	La GRH après la certification
<ul style="list-style-type: none"> - Répondre aux besoins de l'entreprise en ressources humaines, - Instaurer les bons rapports sociaux, - Rationalisation des effectifs, - Définir et adapter le système de rémunération et de qualification de travail, - Définir et réaliser les plans de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer les compétences ayant une incidence sur la qualité ; - Pourvoir à la formation dans le domaine de la qualité - Evaluer l'efficacité des actions entreprises ; - Contribuer à la réalisation des objectifs qualité ; - Conserver les enregistrements.

³ Entretien réalisé avec le directeur des ressources humaines de l'ENIEM, le 20/ 03/2017.

Source : (Elaboré à partir des données de l'ENIEM, 2017)

Depuis la certification de l'ENIEM à la norme ISO 9001, on parle beaucoup de compétences notamment celles qui ont une incidence sur la qualité. Dans un premier temps ces compétences sont identifiées et dès qu'un écart est constaté par rapport à la norme, des actions de formation sont engagées. En matière de formation, l'ENIEM a fourni des efforts considérables. Il est à signaler qu'avant la certification ISO, l'entreprise n'avait aucun programme de formation. En enquêtant sur l'impact des deux dernières certifications sur la formation au niveau de l'ENIEM, nous avons obtenu ce qui suit⁴:

- Pour s'adapter aux exigences de la norme ISO 9001/2000, l'ENIEM a formé 1917 agents entre 2001 et 2004. Ce chiffre représente 67,5% de l'effectif total de l'entreprise en 2004;
- Et, pour s'adapter à la version 2008, l'ENIEM a formé également 1873 agents entre 2008 et 2011, ce qui représente 89.36% de l'effectif en 2011.
- Enfin, pour s'adapter à la dernière version de 2015, l'entreprise a formé 1053 agents entre 2015 et 2016.

La formalisation et l'enregistrement des documents formalisés constituent aussi un élément novateur dans la gestion des ressources humaines de l'ENIEM. Même si cela relève des exigences de la certification, les retombées sur le capital humain de l'entreprise sont considérables. La formalisation d'une procédure de gestion permet de récupérer des connaissances tacites détenues par les employés et de constituer un objet d'apprentissage pour les nouveaux. La constitution des archives est aussi intéressante à l'appropriation des compétences et connaissances détenues par les employés. A titre d'exemple, l'enregistrement d'une procédure de traitement d'une panne donnée permet de réaliser des économies importantes lorsque la même panne ressurgit.

3.3.2. Etude des mécanismes de conversion des connaissances à l'ENIEM

A l'instar des autres entreprises publiques algériennes, l'ENIEM avait une tradition de gestion orale. Il y avait très peu de procédures de gestion formalisées. Le savoir se transmettait d'une génération à une autre par voie orale. L'arrivée de la certification et ses exigences de formalisation a permis la constitution d'une base documentaire importante (manuel qualité, manuel des procédures, enregistrements,...). Cette documentation ainsi constituée a permis une codification des connaissances se rapportant à la qualité et une formalisation des connaissances ainsi codifiées.

A partir du modèle de Nonaka et Takeuchi (1997), nous avons pu accompagner le processus de mise en place du système de management de la qualité au niveau de l'ENIEM et nous avons étudié les mécanismes de conversion de connaissances suivants.

3.3.2.1. La socialisation (Tacite / Tacite)

L'identification et l'évaluation des connaissances créées par la socialisation à l'ENIEM est difficile, car elles passent du tacite au tacite. Mais c'est le cadre du partage de ce type de connaissances existant au niveau de cette entreprise qui est vérifiable. L'ENIEM tient régulièrement des revues de direction se rapportant aux problèmes de gestion en général et aux problèmes de la qualité en particulier. A l'époque, il y avait

⁴ Entretien réalisé avec le directeur des ressources humaines de l'ENIEM, le 20/03/2017.

même des cercles de qualité installés à tous les niveaux de l'entreprise⁵. Ces derniers ont été ensuite abandonnés parce qu'ils ont été détournés de leur vocation. « Au lieu de réunir des employés pour discuter des problèmes de la qualité, ceux-ci parlent des revendications sociales », disait un responsable qualité de l'entreprise.

Les revues de direction de l'ENIEM se tiennent une fois par an en la présence des douze (12) directeurs de l'entreprise dont le président directeur général, plus les membres invités qui sont les assistants qualité des différentes unités et un représentant du syndicat et du conseil de participation. Les huit membres que nous avons touchés par notre enquête s'accordent à dire que les revues de direction constituent une occasion non négligeable pour le partage des connaissances sur l'entreprise et souvent des réflexions communes sont menées à ce niveau sur tous les problèmes constatés.

3.3.2.2. L'extériorisation (Tacite / Explicite)

Vu la tradition orale qui a régné au niveau de l'ENIEM avant l'arrivée de la certification, le mécanisme de conversion des connaissances le plus observé est celui de l'extériorisation. En effet, l'exigence documentaire de l'ISO a contraint la direction qualité de l'ENIEM de faire appel à tous les employés travaillant dans des postes ayant une incidence sur la qualité de participer à la formalisation de leurs connaissances et savoir-faire dans des documents écrits⁶. La direction qualité a joué un rôle important dans la mobilisation des compétences de l'entreprise et la coordination entre toutes les parties concernées afin de mener à bien cette tâche de rédaction.

Selon le responsable qualité de l'entreprise⁷: « cette opération de formalisation (tacite → explicite) a permis de garder une partie importante des connaissances et savoir-faire des employés dans l'entreprise, ce qui facilite l'intégration des nouveaux employés faisant face à l'évasion des compétences de l'ENIEM connue après l'entrée en vigueur des lois sur le départ volontaire visant à réduire le sureffectif connu par les entreprises publiques algériennes ».

Une partie des employés de l'ENIEM, avec qui nous avons eu des entretiens⁸, reconnaissent que le travail est devenu de plus en plus facile après la formalisation des procédures. En effet, cela a permis d'améliorer la maîtrise du travail effectué, et par voie de conséquence, de développer des connaissances spécifiques aux tâches qu'ils effectuent. Par contre, une autre partie des employés, surtout les anciens, affirme que le travail est devenu plus encombrant et affiche une résistance quant à l'application des procédures normatives. Cela correspond à la vision substantive de la certification, qui a un effet négatif sur le développement de nouvelles compétences.

Interrogés également sur leur entreprise (objectifs, mission, historique), les employés affirment qu'avant la certification, ils ne connaissaient pas grand-chose à leur entreprise essentiellement du fait de l'asymétrie informationnelle qui régnait au sein de l'ENIEM et les rumeurs dues à l'absence de l'écrit. Ceci a fait que les connaissances spécifiques à la firme (gage d'adhésion et d'implication) se trouvaient vraiment réduites. La venue de la certification a permis à tout employé de consulter les objectifs de l'entreprise grâce à l'affichage de la déclaration de la direction générale (chose que nous

⁵ Entretien réalisé avec l'Assistant qualité de l'Unité Froid réalisé le 23/03/2017.

⁶ Entretien réalisé avec le Directeur qualité de L'ENIEM, 30/03/2017.

⁷ Entretien réalisé avec le Directeur qualité de L'ENIEM, 30/03/2017.

⁸ Entretien en semi directif réalisé avec 10 employés de l'Unité Froid, 23/03/ 2017.

avons constatée par nous-mêmes), et aussi de consulter le manuel qualité qui est disponible au niveau de chaque département et dans lequel on peut trouver la politique qualité de l'entreprise et les différents processus permettant de réaliser la qualité.

3.3.2.3. La combinaison (Explicite/ Explicite)

La démarche de certification de l'ENIEM n'a pas engendré une remise en cause complète de certains documents (procédures, règlements, organigrammes) utilisés avant la certification. Celle-ci a juste confronté le document normatif proposé par ISO (norme ISO 9001), connaissances explicites, à la documentation existante au niveau de l'entreprise avant la certification, (connaissances explicites). Autrement-dit, c'est une confrontation entre les connaissances et savoir-faire cumulés par l'entreprise durant plusieurs années d'expérience et le document normatif fruit d'un travail d'experts du monde entier proposé par ISO. Cette comparaison a abouti à l'adaptation de la documentation de l'ENIEM aux exigences de la certification. A titre d'exemple avant la certification, l'organigramme de l'ENIEM ne prévoyait pas une direction qualité, mais après la certification, la direction qualité s'est placée au centre de l'organigramme de l'entreprise.

En termes de compétences et selon certains responsables⁹, l'expérience de la démarche de certification était riche, car elle leur a permis de se confronter à un référentiel de renommée mondiale. Cela a créé en effet, des remises en cause et des efforts d'adaptation importants ce qui a abouti à des améliorations telles que : l'application de nouvelles méthodes de gestion de la qualité (méthodes statistiques) et des méthodes permettant l'amélioration continue des performances obtenues (le PDCA¹⁰). En définitive, cette démarche (explicite → explicite) a permis de corriger certaines procédures et d'améliorer certaines d'autres.

3.3.2.4. L'intériorisation (Explicite / Tacite)

L'analyse de l'intériorisation des connaissances induites par la certification peut se faire par rapport à l'interprétation des normes ISO qui conditionne leur mise en œuvre. Durant notre passage à l'ENIEM nous avons constaté deux interprétations différentes de la même norme. Les départements qui n'ont pas un lien direct avec la qualité (Unité Commerciale et Unité Prestations) et qui ne sont pas convaincus de l'utilité de la certification¹¹, affichent une résistance quant à l'application de cette norme. Pour eux, la certification est inutile et le respect de la norme ne dure qu'une année après l'obtention de la certification (après l'audit de confirmation). Après, c'est le retour aux anciennes habitudes. Par contre, pour certains autres départements que nous avons visités et ayant un rapport étroit avec la qualité (Direction qualité, Fabrication), nous avons constaté une volonté d'aller au bout de la certification et de tirer profit de la mise en œuvre de ses exigences.

⁹ Entretien réalisé avec le Directeur de l'Unité Froid réalisé, 23/03/2017.

¹⁰ Abréviation d'un outil de management de la qualité qui signifie (Plan, Do, Check, Act)

¹¹ Entretiens réalisés avec les responsables des Unités, 26, 27, 28/03/2017 ;

C'est cette dernière vision qui permet d'exploiter pleinement les avantages de la certification à l'instar de l'approche processus défendue par la norme ISO, et qui insiste sur les interactions entre les séquences de processus pour régler les problèmes de la qualité. La logique client-fournisseur appliquée dans chaque processus oblige tout employé dans l'entreprise à s'intéresser aux exigences de son client (situé dans le processus aval) et à prêter attention à ce que fait son fournisseur. Une telle logique de fonctionnement permet aux employés d'enrichir leurs connaissances du processus dans lequel ils sont un maillon important et par voie de conséquence de mieux connaître leur entreprise.

Enfin la distinction faite par l'ENIEM entre les fonctions qui ont un rapport avec la qualité et celles qui n'ont pas de rapport avec celle-ci n'est pas justifiée, car une qualité qui se définit comme totale nécessite l'implication de tous et partout dans l'entreprise. Cette distinction a fait que les employés qui travaillent dans les fonctions qui ont un rapport avec la qualité (services qualité, production) améliorent sans cesse leurs connaissances et compétences. Par contre ceux qui travaillent dans des services qui « n'ont pas de rapport avec la qualité » ne tirent pas pleinement profit de cette certification.

3.3.3. Le capital humain de l'ENIEM dans le cadre d'une logique d'apprentissage

Comme nous l'avons signalé plus haut, l'apprentissage de nouvelles connaissances et compétences dans le cadre de la certification est intimement lié à la traduction des exigences de la norme sous forme de routines. Pour étudier cela au niveau de l'ENIEM, nous avons pris l'exemple du traitement des coûts de non qualité suite à sa certification. Selon Lambert- Loos-Baroin (2004), la mise en œuvre d'indicateurs qualité dans les ateliers (taux de réclamations clients, de réclamations fournisseurs, de consommation d'eau et d'électricité, de productivité, de rebuts, de détérioration du matériel, de déchets) permet de mesurer les connaissances opérationnelles acquises grâce à l'assurance qualité.

3.3.3.1. Mise en place des indicateurs qualité suite à la certification de l'ENIEM

Il y a lieu de signaler, de prime à bord, que le calcul des coûts de non qualité¹² était inexistant avant la mise en place du système qualité selon le référentiel ISO¹³. Quand l'ENIEM a voulu introduire ces indicateurs, elle était confrontée au problème de la maîtrise des outils statistiques de gestion de la qualité. Dès lors et en parallèle avec la mise en place de son système qualité, l'entreprise a fourni des efforts considérables dans la formation de ses agents.

Les efforts en formation ont permis aux employés de l'entreprise d'améliorer leurs compétences et d'apprendre à travailler avec un nouveau type d'outils efficaces

¹² Sont les coûts issus de la prévention, de la détection, des défaillances internes et des défaillances externes.

¹³ Entretien réalisé avec le Directeur qualité de l'ENIEM, 30/03/2017.

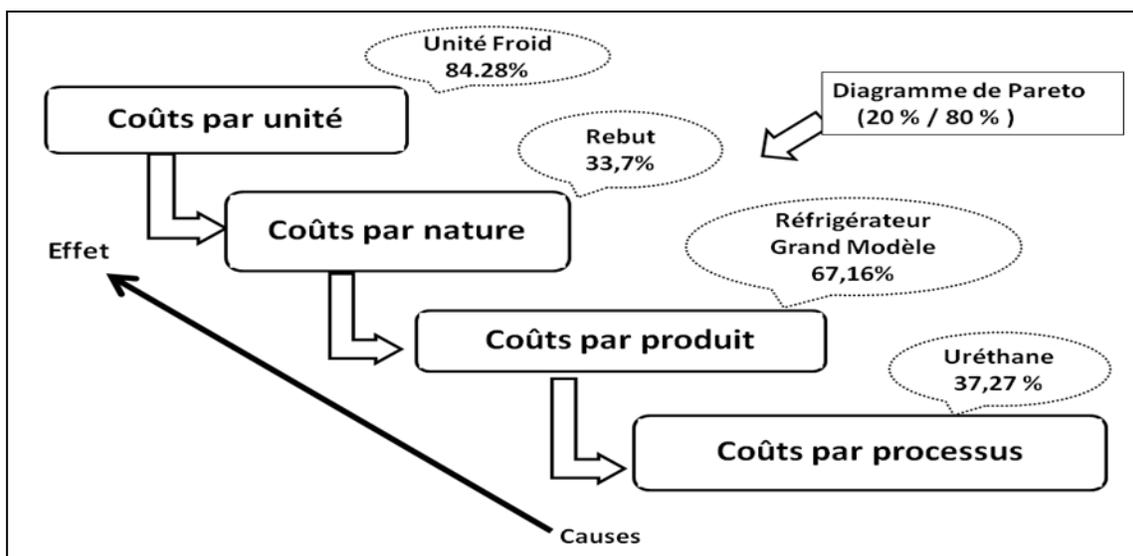
(apprentissage OI). Ceci peut être interprété comme un apprentissage réalisé par le biais de la qualité, mais vite cet apprentissage devient organisationnel grâce à la formation en interne : c'est-à-dire, au retour de leur formation, les auditeurs qualité sont appelés à former les employés de l'entreprise, ce qui permet le développement d'un nouveau langage commun et de nouvelles connaissances communes entre tous les intervenants dans le domaine de la qualité (exemple de la généralisation de l'usage des méthodes statistiques de management de la qualité, tels que : le digramme de Pareto et le cycle de PDCA).

3.3.3.2. Traitement des coûts de non qualité (C.N.Q) à l'ENIEM

L'ENIEM procède au calcul des coûts de non qualité au niveau de chaque unité. L'observation de ces indicateurs permet à l'entreprise de constater les coûts les plus importants et de voir aussi leur évolution dans le temps. Une telle observation permettra à l'entreprise d'identifier avec précision la source des problèmes de la qualité et d'agir en conséquence. Cette démarche correspond à l'une des techniques employées dans le domaine du management de la qualité à savoir : le diagramme de causes à effet¹⁴.

La démarche consiste d'abord à calculer les coûts de non qualité au niveau de toutes les unités de l'entreprise, puis approfondir l'analyse dans les unités et les centres de coûts les plus importants. Une fois identifiées les unités à l'origine de la hausse des coûts de non qualité (suivant le raisonnement de Pareto¹⁵), on procède à l'étude des centres de coût les plus importants suivant le même raisonnement.

L'étude des principaux centres de coûts se fait par l'analyse de causes à effet. Celle-ci consiste à chercher les causes des défaillances dans les gammes de produits, puis dans les processus de production et enfin dans les pièces composant les produits. Une fois les causes identifiées, un processus d'apprentissage (défini comme correction des erreurs) sera enclenché soit au niveau du service ou du département concerné soit au niveau du comité qualité de l'unité (voir la figure suivante).



¹⁴ C'est un outil statistique de la qualité qui permet de déterminer les causes d'un effet observé.

¹⁵ C'est un outil statistique de la qualité qui permet de déterminer les priorités.

Source : (Elaborée à partir des données de l'ENIEM, 2017)

Figure N°2 : Analyse des coûts de non qualité au niveau de l'ENIEM

A partir de cette étude, il ressort que l'Unité Froid de l'ENIEM est responsable de 84% des CNQ enregistrés en 2016 soit 66 202 878 DA. Selon le diagramme de Pareto, l'ENIEM doit se concentrer sur cette Unité. En suivant le raisonnement de causes à effet, nous avons identifié au niveau des coûts que les rebuts représentent à eux seuls 22 312 410 DA, soit 33,7% des coûts de l'Unité. En approfondissant encore notre analyse au niveau des produits et processus à l'origine de ces rebuts, nous avons constaté que le réfrigérateur Grand Modèle représente 67,16% des rebuts de l'Unité Froid et son processus Uréthane 37,27% des rebuts du réfrigérateur Grand Modèle soit 5 584 744 DA. A partir de là, il est recommandé à l'ENIEM de faire attention aux rebuts dégagés par le processus Uréthane concernant le réfrigérateur Grand Modèle au niveau de l'Unité Froid.

3.3.3.3. L'importance de cette démarche pour le développement du capital humain de l'ENIEM

La démarche présentée plus haut est intéressante à plusieurs titres. D'abord, le fait de pouvoir définir la source des problèmes de la qualité constitue un point de départ pour le développement du capital humain de l'entreprise. Grâce aux dysfonctionnements constatés au niveau des processus, des produits et des pièces, les employés qui étaient derrière ces anomalies sont identifiés et des actions correctives sont menées. Cela permet aux employés de corriger leurs erreurs et par voie de conséquence, d'améliorer leurs compétences.

En plus, cette démarche permet de définir avec précision les besoins en formation. Quand on répercute les coûts de non qualité sur les processus et les pièces, nous allons pouvoir identifier avec précision les personnes qui doivent bénéficier des programmes de formation. Exemple : quand on découvre un défaut de soudure dans une pièce et surtout lorsque celui-ci se répète, le soudeur en question doit bénéficier en priorité d'une action de formation. C'est là où la formation peut être considérée comme un investissement, car on sait bien qu'au retour le soudeur ayant bénéficié d'une formation va améliorer sa façon de faire et éviter des coûts inutiles pour l'entreprise.

Enfin, un dernier apport, lié à l'exigence de formalisation de l'ISO, consiste à écrire toutes les sources de problèmes constatées, les actions menées et les compétences créées

suite à la démarche présentée plus haut. Dans le tableau suivant nous présentons quelques compétences créées au niveau de l'ENIEM suite au traitement des coûts de non qualité :

Tableau N° 2: Compétences créées suite au processus d'apprentissage au niveau de l'Unité Froid

Sources d'apprentissage	Actions réalisées	Compétences créées
Déformation sur le côté latéral de l'armoire du réfrigérateur 350 S	Réglage du régulateur d'air comprimé	Maîtrise de réglage du régulateur d'air comprimé
Densité de la mousse non conforme	Réglage des paramètres de travail	Paramètre de travail maîtrisé
Mauvaise fixation de la porte sur la charnière des PM	Correction des dimensions des formats de tôles	Dimensions et formats de tôles corrigées
Epaisseur de la couche de peinture non conforme	Instruction donnée au pilote du processus pour améliorer la surveillance	Couche de la peinture conforme aux normes
Nuance de couleur entre armoires et portes de réfrigérateurs PM	Correction au niveau de l'atelier peinture	Procédé de peinture maîtrisé

Source : (Revue de direction de l'ENIEM, 2017).

4. Conclusion

Au terme de cette réflexion, il ressort que la qualité n'est plus considérée aujourd'hui comme affaire de produit, mais bien plutôt relié au capital humain. Sans les connaissances et les compétences des employés, nulle entreprise ne prétendra réaliser de la qualité. La qualité est dorénavant affaire de tous et à tous les niveaux dans l'entreprise. Cette conclusion est confirmée par les deux dernières versions de la norme ISO 9001, dans lesquelles une place prépondérante est réservée aux ressources humaines.

L'originalité de l'approche normative de la certification dans son traitement avec le capital humain se trouvait derrière cette réflexion. Les exigences de formalisation des procédures et de formation continue sont les bases fondamentales de la certification. Ces deux exigences constituent, en même temps, un moyen par excellence, permettant à l'entreprise de mieux s'approprier son capital humain.

La formalisation des procédures est processus s'attache à graver toutes les connaissances et compétences des employés suivant le slogan « dites ce que vous faites, faites ce que vous dites et donnez-en la preuve ». Comme résultat, les entreprises certifiées pourront exploiter pleinement les connaissances tacites détenues par leurs employés, et les employés trouveront de leur part des facilités à réaliser leurs tâches avec des procédures claires et explicites.

La formation continue exigée par la certification est aussi nécessaire au développement du capital humain. Les outils de la qualité permettent à l'entreprise certifiée de connaître avec précision ses besoins en formation et d'élaborer des programmes adéquats. En outre, la logique d'apprentissage qui accompagne le management de la qualité est une occasion idoine pour se former sur le tas à travers la correction des erreurs issue des revues de direction.

Le cas de l'ENIEM en Algérie est très éloquent. Héritière d'une tradition orale qui caractérisait la gestion socialiste des entreprises publiques, combiné avec des départs massifs de ses compétences suite à la loi sur le départ volontaire des années 1990, l'ENIEM a pu reconstituer une grande partie de son capital humain grâce à la certification ISO. Les efforts fournis en matière de formalisation des procédures et de formation de ses employés lui ont permis d'être à jour avec la norme ISO depuis la version de 1994, et ainsi de gagner le prix algérien de la qualité en 2013.

Nous pouvons dire finalement que la certification à la norme ISO 9001 ne permet pas seulement d'améliorer la qualité des produits mais, elle permet également, si elle est faite avec intelligence, de s'approprier et de développer le capital humain d'une entreprise. La formation en continu et la formalisation des procédures sont des instruments privilégiés offerts aux entreprises certifiées pour s'approprier pleinement de leur capital humain.

Par ailleurs, il est important de signaler que la certification pourrait avoir un effet contraire aux attentes en matière de ressources humaines. Un manque de sensibilisation quant à l'utilité de travailler avec des normes, une mauvaise interprétation des exigences de la norme « interprétation substantive » et des programmes de formation mal planifiés, constitueront un obstacle majeur au développement du capital humain d'une entreprise certifiée et par voie de conséquence à la réalisation des performances attendues en matière de qualité.

Bibliographie**Ouvrages**

- ARGYRIS C., SCHÖN D. (2002), *Apprentissage organisationnel, théorie, méthode pratique*, De Boeck, Paris.
- BOURGUIGNO N A. (1993), *Le modèle japonais de gestion*, La Découverte.
- CHANDLER A.D. (1962), *Strategy and structure*, MIT press, Cambridge, MA.
- COTE M., HAFSI T. (2000), *Le management d'aujourd'hui*, Economica.
- DOMENC M. (1996), *Certification ISO 9000 : atout ou risque pour l'organisation, Qualité : changement d'organisation et performance*, Editions ANACT.
- DRUKER P. (1993), *Au-delà du Capitalisme, La métamorphose de cette fin de siècle*, Dunod, Paris.
- EDVINSSON L., MALONE M.S. (1997), *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Business, New York.
- FITZ-ENZ J. (2000), *The ROI of human capital, measuring the economic value of employee performance*, Amacom.
- ISHIKAWA K. (1986), *La gestion de la qualité outils et applications pratiques*, Dunod.
- JOUCOU P. et MAYER P. (1996), *La logique de la valeur*, Dunod.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (1997), *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles.
- NONAKA, I. et REINMOELLER, P. (2000), *Dynamic Business Systems for Knowledge Creation and Utilization*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- PENROSE E. (1959), *the Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- POLANYI M (1966), *the tacit dimension*, Routledge Paul, London.
- SHIBA S. (1997), *4 révolutions du management par la qualité totale*, Dunod.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- WEGNES LEON F. (1984), *Le miracle japonais- source d'inspiration pour une nouvelle gestion*, OIDL.
- YIN, R. K (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, CA: Sage.

Articles

- AKTOUF O. (1992), 'Management and theories of organizations in the 1990's: toward a critical radical humanism?' *American Management Review*, Vol.17, n°3, pp.407-731.

- ARAB A., (2014), 'Impact de la certification ISO 9001 sur l'amélioration des compétences des employés', *Algerian Business revue*, n°6, pp.45-54.
- Arnaud E., Pierre-Antoine S. (2016), 'Perceptions et attitudes liées à la norme ISO 9001 : une analyse auprès de salariés opérationnels', *Comptabilité - Contrôle - Audit, Association Francophone de Comptabilité* ; n°. 22, pp.27-52.
- BARNEY J.B. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of management*, n°. 17 (1), pp.99-120.
- BASSI L., McMurrer (2005), 'developing measurement systems for managing in the knowledge era', *organizational dynamics*, vol.34, N°2, p. 185-196.
- BECKER G. (1964), 'Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education', *New York- National Bureau of Economic Research*.
- BENEZECH D., LOOS-BAROIN J. (2003), 'Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel', *Revue Sciences de gestion*, n° 36.
- BERNY L., PEYRAT O. (1995), 'La certification d'entreprise : vrais enjeux et faux débats', *Revue Française de Gestion*, n°106 ; p.100.
- Cohen, W. M., Levinthal, D. A. (1990). 'Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation', *Administrative Science Quarterly*, 128-152
- CONNER K., (1991), 'A historical comparison of resource-Based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?', *Journal of management* Vol.17 (1), pp. 121-154
- DOUCET C., 'La certification : le bilan', *Qualitique*, n° 109,1999, p. 45-48.
- GIBBONS R., WALDMAN M. (2004), 'Task-specific human capital', *American Economic review* vol. 94 (2): 203-207.
- Heras, I., Marimon, F., Casadesús, M. (2011), 'Impact of quality improvement tools on the performance of firms using different quality management systems', *Innovar*, Vol. 21(42), pp.161-173.
- KANO-KIKOSKI C., KIKOSKI J. F. (2004), 'the Inquiring Organization: Tacit Knowledge, Conversation, and Knowledge Creation: Skills for 21st Century Organizations', *Westport, CT: Praeger*.
- KOENIG G. (1994), 'L'apprentissage organisationnel: un repérage des lieux', *Revue Française de Gestion*, n° 97, pp. 79-91.
- LAMBERT G., LOOS-BAROIN J. (2004), 'Certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles : une étude de cas', *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 7, N° 1.
- LAMBERT G., OUEDRAOGO N. (2006), 'L'apprentissage organisationnel et son impact sur la performance des processus', *Revue française de gestion* n°166.
- LAMBERT G., OUEDRAOGO N. (2010), 'Normes, Routines Organisationnelles et Apprentissage d'entreprise', *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, N° 201, pp. 65-85.
- LEV B., SCHWARTZ A. (1971), 'on the use of the economic concept of human capital in financial statements', *the accounting review*, n° 46, pp. 103-112.

- LEVINE, D. I., TOFFEL, M. W. (2010), 'Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers', *Management Science*, vol.56 (6) pp. 978-996.
- LORINO PH. (2014), 'La fuite managériale devant la complexité: l'exemple historique du lean management'. (<https://hal-essec.archives-ouvertes.fr/hal-01023701/document>).
- OCDE (1998), 'Human capital investment: An international comparison', *organisation de coordination et de développement économique*, Paris.
- PERTERAF M. (1993), 'the cornerstone of competitive advantage a resource-based view', *strategic management journal*, vol. 14 (3), pp. 173-191.
- SCHIEMANN W.A. (2007), 'people equity: a new paradigm for measuring and managing human capital', *human resource planning*, vol.19, N°1, p.34-44.
- SIMON (1991), 'Bounded Rationality and Organizational Learning', *Organization Science*, vol. 2, N° 1, pp. 125-134.

UNI (2000), le capital intellectuel, priorité à l'approche citoyenne dans l'économie de l'ère numérique, *conférence mondiale d'UNI pour les cadres, Singapour, 21-23* -