

IMPACT DE LA CERTIFICATION SELON LA NORME ISO 9001 SUR LA GESTION DES CONNAISSANCES ET DES COMPETENCES.

MEZIANI Mustapha

Maître de conférences « A »

*Faculté des Sciences Economiques, sciences de gestion et commerciales de
A l'université A/MIRA de Bejaia (Algérie)*

Laboratoire recherches en management et techniques quantitatives

E-mail : musmanager@hotmail.com

Résumé :

Ce travail de recherche tente d'évaluer l'impact de la certification des entreprises selon la norme ISO 9001 :2008 sur la gestion des connaissances et des compétences. Cette même norme souligne dans l'une de ses exigences l'importance de l'identification et la compréhension des besoins en formation, en compétence et la mise en œuvre de la sensibilisation du personnel. Il s'agit plus précisément, dans cet article, de savoir dans quelle mesure la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) intègre, maîtrise et améliore le management des connaissances et des compétences à travers le cas pratique de 17 entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaia qui nous a permis de toucher un effectif de 1456 salariés.

Summary:

This research attempts to assess the impact of the certification of companies according to ISO 9001: 2008 on the management of knowledge and skills. Emphasizes that standard in one of its requirements the importance of identifying and understanding the needs for training, expertise and implementation of awareness. It is specifically in this article, to what extent the implementation of a management system (QMS) integrate, control and improve the management of knowledge and skills through practical case of 17 certified Wilaya of Bejaia companies has allowed us to hit a workforce of 1,456 employees.

Classification JEL : L15, L32, M12, M10, L20

Introduction

Produire la qualité est une question de compétence et de connaissance : connaissances tacites et connaissances codifiées. Certes, les entreprises ayant mis en place un système de management de la qualité (SMQ) ont pu formaliser certaines connaissances dans leurs systèmes documentaires (procédures, manuel qualité...). Cependant, la production de la qualité dépend aussi bien des connaissances codifiées que des connaissances tacites. Pour cela, il s'agit de mettre en place un projet de management des connaissances dans le but de créer des connaissances (tacites et codifiées), de capitaliser des connaissances et enfin de les diffuser pour une meilleure application pour répondre aux exigences des clients.

La compétence du personnel, fondée sur la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience, est un élément essentiel de tout système de management de la qualité. C'est pourquoi sa formation, sa sensibilisation et sa compétence sont des exigences importantes de la norme ISO 9001 :2008. De ce fait, les démarches qualité entretiennent des liens étroits avec les pratiques de gestion des connaissances. Les normes qualité proposent des références communes aux membres de l'organisation qui permettent à l'organisation d'apprendre (Drucker, 1993). Les normes ISO 9000 constituent un outil de management des connaissances qui conduit à une codification des savoirs et à leur formalisation sous la forme du système documentaire de la qualité, entre autres, le manuel de qualité et procédures (Cowan, Foray, 1999 ; Cohendet, Steinmuller, 2000), voire à accélérer ou au contraire à freiner une dynamique des connaissances dans les organisations (Loos-Baroin 2002 ; Barlatier, Canard, 2003). La formalisation du savoir-faire, pratique jugée peu déterminante à l'origine des motivations des entreprises en vue d'être certifiées conformément aux normes ISO 9001, se révèle l'un des domaines où la certification est la plus efficace (enquêtes CEGOS, 1998¹). A travers notre enquête réalisée dans la région de Bejaïa (Algérie), nous voulons confirmer ou infirmer les hypothèses citées ci-dessus. C'est à dire la mise en place d'une démarche qualité est à l'origine d'une amélioration de la gestion des compétences. Ou bien, au contraire, il y a des freins et barrières au projet de gestion des compétences même après la certification.

En fait, il s'agit beaucoup plus d'évaluer l'impact de la certification des entreprises selon la norme ISO 9001 :2008 sur la gestion des connaissances et des compétences. Autrement dit, il s'agit de savoir dans quelle mesure la mise en place d'un système de management de la qualité intègre, maîtrise et améliore le management des connaissances et des compétences à travers le cas pratique de 17 entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaïa qui nous a permis de toucher un effectif de 1456 salariés.

1) Gestion de la qualité et gestion des connaissances et des compétences

A partir du cadre conceptuel de Nonaka et Takeuchi (1995), la normalisation est souvent analysée comme un outil de codification des connaissances qui s'appuie sur les connaissances tacites (Polanyi, 1966) pour les convertir en connaissances explicites puis formalisées. Elle apparaît également comme un modèle de gestion de la connaissance collective. Plus encore, si ces différentes dimensions (tacite/explicite ; individuelle/collective) sont essentielles à prendre en compte parce qu'il est important de bien appréhender les connaissances elles-

¹ L'enquête de la CEGOS de 1998 traduit la principale amélioration constatée à l'issue de la mise en place d'une démarche qualité est la gestion du savoir, particulièrement leur préservation (Leplâtre, 2000). Leplâtre F. (2000), "Le point sur... la qualité en formation en 2000 ", in Leplâtre, F. & Manceaux, F " *La qualité en formation : réflexions* ", Dossier documentaire, Centre Inffo, pp. 9-12.

mêmes, leur nature, c'est-à-dire ce que l'on souhaite gérer dans le cadre d'un référentiel qualité. Il est tout aussi fondamental de connaître les processus de management et de capitalisation des connaissances afin de pouvoir les décrire, les modifier et en tirer parti. Il s'agit de déplacer les interrogations fondamentales de la gestion des connaissances du «quoi» vers le «comment», c'est à dire vers les processus de management souvent mis à l'écart dans les travaux consacrés à ce thème (Pomian, 2001).

Le Total Quality Management (TQM) est un système d'apprentissage qui se concentre sur le développement des connaissances et des compétences à chaque niveau. Shiba décrit «le TQM comme un système d'apprentissage qui se concentre sur le développement des compétences à chaque niveau. Il améliore les ressources humaines». Cet auteur ne soutient que «l'aspect le plus important du TQM réside dans le développement de l'individu, l'encouragement de l'homme à l'apprentissage. En particulier, il exige des dirigeants de développer leur connaissance de la théorie et de la pratique de la qualité » (Shiba, 1997, p. 495 et 496).

La norme ISO 9001: 2008 souligne dans l'une de ses exigences l'importance de l'identification et la compréhension des besoins en formation et la mise en œuvre de la sensibilisation et de la formation. La compétence du personnel, fondée sur la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience, est un élément essentiel de tout système de management de la qualité. C'est pourquoi sa formation, sa sensibilisation et sa compétence sont des exigences importantes de l'ISO 9001 : 2008².

La sensibilisation et la formation du personnel sont dans tous les cas à la base d'une démarche de progrès et donc une des responsabilités de la direction qui doit, dans le cadre de sa politique et de ses objectifs qualité, prévoir les moyens humains nécessaires pour une période donnée. Il convient que cette démarche soit animée à tous les niveaux et fonctions concernées de l'organisme par les efforts conjugués des fonctions ressources humaines en liaison étroite avec la fonction qualité pour que le personnel soit sensibilisé et motivé.

2) Démarche qualité et démarche de management des compétences

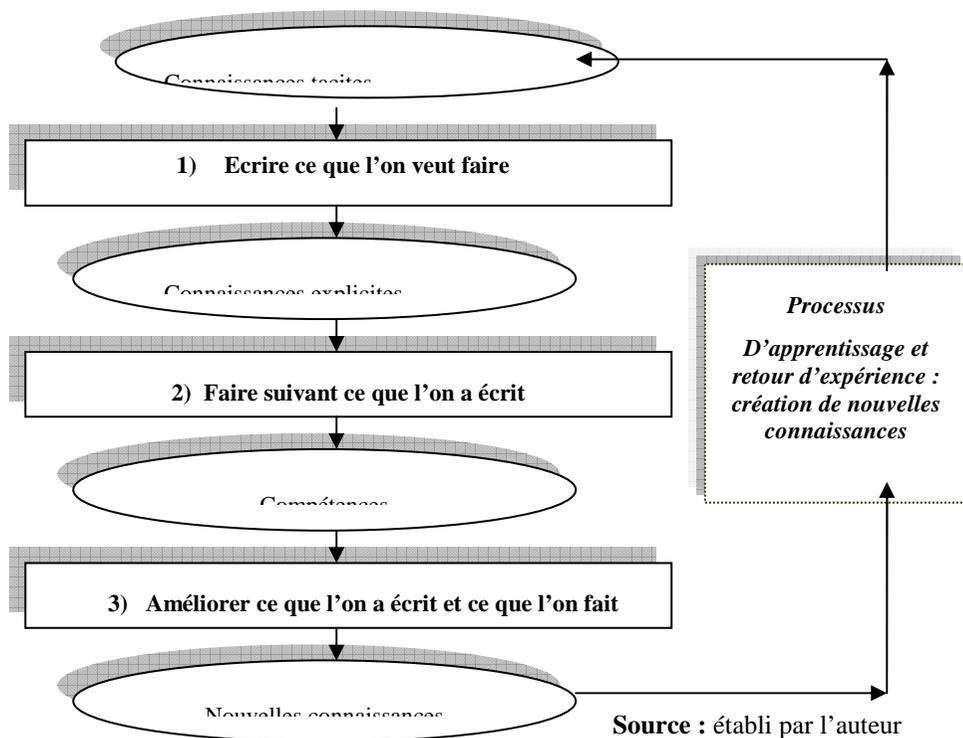
Formellement, la mise en place d'un SMQ se traduit à travers l'établissement des procédures et le manuel de qualité (connaissances explicites). Autrement dit, l'implantation et le développement d'un SMQ se concrétise suivant trois étapes essentielles :

- Ecrire ce que l'on veut faire : il s'agit pour l'entreprise initiant une démarche qualité de rédiger les documents essentiels à son fonctionnement (manuel qualité et procédures). Cette étape est le produit d'une formalisation des connaissances par le passage des connaissances tacites aux connaissances explicites ;
- Faire suivant ce que l'on a écrit : il s'agit pour l'entreprise d'appliquer les procédures et le manuel de qualité. Cette étape exige de l'entreprise le passage des connaissances aux compétences c'est-à-dire la mise en pratique des connaissances dans des conditions spécifiques à chaque domaine d'activité;
- Améliorer ce que l'on a écrit et par ricochet ce que l'on fait : il s'agit pour l'entreprise d'actualiser ces procédures et son manuel qualité de façon à ce qu'il s'adapte en permanence aux changements de l'environnement (notamment aux exigences des clients). Cette étape exige de l'entreprise, d'une part, la création de nouvelles connaissances et, d'autre part, leurs formalisations qui alimenteront, du coup, la façon de faire de l'entreprise.

² Contrairement à l'ISO 9001 (1994), la version 2000 n'exige plus de procédure écrites dans le domaine des ressources humaines.

De ce fait, ce qui est demandé à l'entreprise visant la certification, est le passage des connaissances (du tacite à l'explicite) aux compétences ainsi que la création de nouvelles connaissances tacites à formaliser afin d'actualiser les connaissances explicites (les procédures). C'est une problématique fondamentale de la gestion de la qualité. Le schéma ci-après montre l'articulation des trois étapes nécessaires à la mise en place et à l'amélioration d'un système de management de la qualité :

Schéma 1: relation entre la gestion des connaissances et gestion des compétences



A travers ce schéma, nous retraçons la relation existante entre la gestion des connaissances et des compétences et les trois étapes de la mise en place et du développement d'un SMQ.

Dans la première étape, et avant d'écrire ce qu'elle veut faire, l'entreprise fait appel aux connaissances tacites emmagasinées dans les têtes des membres de l'organisation. Ce qui implique le passage des connaissances tacites aux connaissances explicites.

Dans la seconde étape, l'entreprise met en œuvre ce qu'elle avait écrit qui se matérialise par le biais de l'application des procédures qualité. Ce qui implique le passage des connaissances aux compétences.

Dans la troisième étape, l'entreprise améliore ce qu'elle avait écrit, par conséquent, la façon de faire. Cela est plausible grâce au processus d'apprentissage et à un retour d'expérience dans la pratique des différents documents de l'entreprise (procédures et manuel qualité ainsi que les enregistrements).

3) Les NTIC et le « e-management » des connaissances :

L'un des mérites des nouvelles technologies est de permettre en partie une rapidité de réaction aux changements de l'environnement de l'entreprise en facilitant la circulation rapide de l'information entre un émetteur et un destinataire (Erny, 2000).

Pour Kalika (2000, p.68), « le e-management peut se définir par l'intégration dans l'ensemble des processus de management : c'est-à-dire, finalisation, organisation, animation, contrôle des impacts et opportunités des nouvelles technologies de l'information et de la communication ». Ainsi, les TIC élargissent le champ de la connaissance accessible et multiplient les sources potentielles de connaissance. Le e-management des connaissances comprend deux volets : l'un technique, l'autre humain qui correspondent respectivement à l'outil et l'utilisation de l'outil.

Le système d'information est un levier qui facilite la réalisation des différentes phases constitutives du management de la connaissance (acquisition, création, stockage, diffusion, ...). Ainsi, les technologies de l'information sont une aide précieuse pour le recueil, la compilation, le stockage et le transfert des données. L'intranet³, réseau interne à l'entreprise, est aujourd'hui l'un des outils privilégiés de la gestion électronique des connaissances. C'est un outil techniquement adapté qui favorise la circulation de l'information et instaure des communications plus directes. L'intranet, à travers les bases documentaires et les répertoires partagés, facilite l'accès aux connaissances (Rowe, 2000) et leur transfert (Roberts, 2000). Les TIC, outre le partage de bases de données, permettent de créer des espaces collaboratifs et des communications avancées, des connexions entre réseaux de pairs qui favorisent le partage d'information et de connaissance entre groupes et entre organisations.

Si un certain nombre de fonctionnalités s'adressent à la connaissance explicite, il n'en reste pas moins que les TIC permettent aussi de gérer la connaissance tacite, par exemple, par le moyen de la vidéo-conférence comme le suggèrent Bolisani et Scarso (1999). Les TIC permettent la création de la connaissance tacite si l'on accepte le postulat que la connaissance tacite peut émerger de l'assimilation et de l'absorption de connaissance codifiée, une même connaissance comportant à la fois des aspects tacites et explicites. Rowe (2000) fait d'ailleurs remarqué que les différents outils de e-management de la connaissance font fréquemment référence à ces caractéristiques tout en signalant que la distinction dichotomique n'est guère satisfaisante. Enfin, les TIC ont également le potentiel de renforcer et de faciliter le partage de la connaissance même tacite (Flanagin, 2002).

4) Méthodologie d'enquête et échantillon étudié :

L'enquête porte sur les entreprises industrielles, commerciales et de prestation de services. L'outil central est un questionnaire administré par voie directe (déposé directement auprès des responsables). L'échantillon se veut le plus exhaustif possible c'est-à-dire l'ensemble des entreprises certifiées de la wilaya de Bejaïa, le taux de réponses est de l'ordre de 100%. Cette solution pour l'administration de l'enquête présente pour nous une facilité de réalisation et un coût relativement abordable compte tenu de nos faibles moyens. Elle permet également de toucher l'ensemble des entreprises certifiées et en phase finale de certification dans la wilaya de Bejaïa, au total 17 entreprises. Au final, nous avons retenu 1456 questionnaires.

³ Nous assimilons l'intranet et le groupware qui présentent, dans le cadre de la gestion des connaissances, des fonctionnalités similaires.

Les questions sont présentées sous forme d'affirmations ou d'infirmités d'une attitude face à une situation donnée. Cette technique facilite les analyses statistiques sur les données recueillies, augmente la fiabilité des résultats et permet de quantifier des dimensions qualitatives.

5) La construction de l'échantillon

L'échantillon est construit à partir des résultats du recensement de toutes les entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaïa. A partir des listes d'entreprises certifiées fournies par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR), nous avons choisi les entreprises enquêtées dans la région de Bejaïa.

Notre échantillon comporte 17 entreprises dont 06 publiques et 11 privées de différents effectifs et secteurs d'activité (13 entreprises industrielles, 2 entreprises commerciales et 2 entreprises prestation de services) qui est détaillé dans le tableau ci-après.

Tableau 1 : Répartition des entreprises retenues suivant les secteurs d'activités et l'effectif salariés

Entreprise	Secteur d'activité	Effectif cadre	Effectif agent de maîtrise	Effectif agent d'exécution
EPB	Prestation de service	271	143	312
ALCOVEL	Industriel : textile	49	57	570
2A	Prestation de service : assurance	04	02	06
BATICOMPOS	Industriel : bâtiment	08	12	130
TCHIN-LAIT CANDIA	Industriel : agroalimentaire	61	143	334
AMIMER ENERGIE	Industrie : groupe électrogène	50	132	340
CEVITAL	Industriel : agroalimentaire	190	320	990
ENASEL	Commerciale : distribution de sel	2	6	11
ERIAD SIDI-AICH	Industriel : meunerie	31	71	84
IFRI	Industriel : boissons diverses	32	80	210
OLPLAST	Industriel : transformation plastique	07	39	59
SOUMMAM	Industriel : laiterie	73	136	551
UP7	Industriel : agroalimentaire	90	140	420
FRUCADE	Industriel : boissons diverses	14	23	90
NAFTAL	Commercial : distribution carburant	51	59	102

SNTF	Industriel : travaux publics	60	160	300
DANONE	Industriel : laiterie	120	160	320
L'effectif total est :		8525		

Source : établi par l'auteur

NB : toutes les entreprises sont certifiées selon la version 2008 de la norme ISO 9001. Elles ont un délai jusqu'à 2018 pour adopter la version 2015 de la même norme.

Pour construire l'échantillon des travailleurs à sonder, nous nous sommes appuyés sur une liste de travailleurs par catégorie socioprofessionnelle⁴. Cette caractéristique nous permettra d'utiliser la méthode des quotas. Nous avons interrogé, à titre d'exemple, dans le cas de l'EPB 120 travailleurs sur une population mère de 726 entre agents de maîtrise et agents d'exécution (ce qui représente 17% de l'effectif). Le même pourcentage est retenu pour l'ensemble des entreprises certifiées) sans tenir compte des cadres qui, eux, subiront un entretien sur certains thèmes.

A titre d'illustration, la procédure de construction de l'échantillon des travailleurs de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (l'EPB) est donnée dans le tableau ci-après (Tableau de répartition des travailleurs sondés). La même procédure est utilisée dans la construction de l'échantillon sondé de l'ensemble des entreprises certifiées.

Tableau 2 : Répartition des travailleurs sondés

Direction	Effectif par direction		Effectif en pourcentage ⁵		Echantillon à sonder ⁶	
	Agent de Maîtrise	Agents D'exécution	Agent de Maîtrise	Agents D'exécution	Agents de Maîtrise	Agents D'exécution
Direction Marketing	6	0	0,82	0	1	0
Direction Finance et comptabilité	10	2	1,3	0,27	1	1
Direction domaine et développement	17	60	2,34	8,26	2	8
Direction capitainerie	34	44	4,68	6,05	5	6
Direction Ressources	18	28	2,47	3,85	2	4

⁴ Alors que la liste comportant les autres caractéristiques telles que le sexe (masculin, féminin) et répartition par âge n'est pas accessible puisque les chefs de service personnel ont jugé que la liste est confidentielle.

⁵ L'effectif en pourcentage représente le rapport entre l'effectif par direction sur l'effectif total des directions.

⁶ L'échantillon à sonder représente l'effectif en pourcentage arrondi à l'unité. A titre d'exemple, l'effectif (agents de maîtrise) en pourcentage de la direction marketing représente 0,83 et nous retenons dans ce cas un (1) agent de maîtrise dans l'échantillon à sonder. Le raisonnement est identique pour le reste de l'échantillon à sonder.

humaines						
Direction Management Qualité	5	0	0,68	0	1	0
Direction remorquage	24	23	3,30	3,16	3	3
Direction manutention	143	312	19,66	42,91	20	43

Source : établi par l'auteur

La totalité (100%) des travailleurs sondés a répondu à l'intégralité du questionnaire. Cela est rendu possible grâce au contact direct avec notre présence pour l'ensemble de l'échantillon des travailleurs. Le face à face est utilisé afin que les réponses des enquêtés ne soient pas influencées par leurs supérieurs hiérarchiques et aussi pour une meilleure compréhension des questions et la précision des réponses.

Le traitement des données a été effectué en utilisant une analyse des fréquences et une analyse des corrélations entre quelques variables principales composant la gestion des connaissances et des compétences au sein d'un SMQ. Les variables de résultat (efficacité et efficience) ont été corrélées avec le management des compétences à l'aide du logiciel SPSS.

6) Résultats de l'enquête

La compétence du personnel, fondée sur la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience, sont des éléments essentiels de tout système de management de la qualité que nous avons évoqué préalablement. C'est pourquoi sa formation, sa sensibilisation et sa compétence sont des exigences importantes de l'ISO 9001 : 2000. Dans notre échantillon, le degré de maîtrise de cette variable du management est faible puisque 64,7% des entreprises ne s'intéressent pas concrètement à cette gestion.

Tableau 3: La gestion de la compétence

	Fréquence	%	% valide
NON	11	64,7	64,7
OUI	6	35,3	35,3
Total	17	100,0	100,0

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

La sensibilisation et la formation du personnel sont, dans tous les cas, à la base d'une démarche de progrès et développement des compétences. Il convient que le programme de formation soit animé à tous les niveaux. Dans notre cas, le taux le plus élevé de réponse est relatif à un programme de formation qui est très rarement réalisé (35,3%). Il n'y a que 11,8% des entreprises qui réalisent un programme de formation presque régulier.

Tableau 4: Programme de formation du personnel à la qualité

	Fréquence	%	% valide
JAMAIS REALISE	1	5,9	5,9
TRES RAREMENT	6	35,3	35,3

REALISE			
PEU REALISE	4	23,5	23,5
REALISE DE TEMPS EN TEMPS	4	23,5	23,5
REALISE DE MANIERE PRESQUE REGULIERE	2	11,8	11,8
Total	17	100,0	100,0

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

Pour les réponses obtenues dans le programme de formation réalisé, nous nous sommes interrogés sur l'efficacité de ce programme. La majorité des réponses, à savoir 58,8%, considèrent ce programme comme faible et pour le personnel et pour l'entreprise.

Tableau 5: L'efficacité de la formation

	Fréquence	%	% valide
FAIBLE ET POUR LE PERSONNEL ET L'ENTREPRISE	10	58,8	58,8
BONNE AMELIORATION DES PERFORMANCE	7	41,2	41,2
Total	17	100,0	100,0

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

D'autres pratiques ne renforcent pas le développement des compétences puisque 52,9% des entreprises ne considèrent pas le partage des connaissances comme valeur essentielle et que 64,7% des entreprises ne collectent et ne valorisent pas les meilleures pratiques. En fait, c'est toute la fonction ressources humaines qui doit être mise à niveau puisque 52,9% considèrent son existence uniquement au niveau du discours.

Tableau 6 : Pratique de la gestion des ressources humaines

	Fréquence	%	% valide
UNE PREOCCUPATION ET UNE PRATIQUE RELLE	9	52,9	52,9
UNE EXISTENCE SURTOUT AU NIVEAU DU DISCOURS	8	47,1	47,1
Total	17	100,0	100,0

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

A titre d'exemple, l'une des pratiques relevant de la GRH, à savoir le recrutement, est jugé à 52,9% comme un recrutement ne se basant pas sur des critères de compétences et d'expérience. Ce qui dénote une présence très élevée des sentiments et de l'affectif dans la gestion comme le montre le tableau ci-après :

Tableau 7: présence des sentiments et de l'affectif dans la gestion

	Fréquence	%	% valide
MOYENNE	2	11,8	11,8
ELEVE	10	58,8	58,8
TRES ELEVE	5	29,4	29,4
Total	17	100,0	100,0

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

Pour l'affectif et les sentiments, il s'agit du degré des sentiments exprimés. «La nature des relations de travail est-elle objective et neutre, ou peut-elle exprimer un sentiment? L'expression des émotions est-elle permise ? La nature de nos relations doit être objective ou neutre, où est-il acceptable d'exprimer un sentiment?» (Trompenaars, 1994, p 35). La présence des sentiments signifie pour des raisons de liens familiaux et communautaires qui sont très développé, les salariés développent une subjectivité dans la relation de travail. D'autre part, la présence des sentiments et de l'affective influence certaine pratique de management tel que le recrutement ou les promotions dans les entreprises qui se font beaucoup plus pour des raisons de copinage et de camaraderie que sur des critères objectifs. C'est pourquoi, on parle de favoritisme dans la gestion notamment dans les entreprises publiques. Ce qui constitue un frein pour le management des compétences. Du coup, un handicap à la production de la qualité.

Les principales barrières et obstacles à la mise en place du système de gestion des connaissances et compétences sont grandement liées à 76,5% aux valeurs culturelles qui ne renforcent pas la croyance à l'utilité de partage des connaissances et à la promotion des compétences.

Tableau 8: Barrières et obstacles à la mise en place de la démarche de gestion des connaissances et compétences

	Fréquence	%	% valide
CULTURE D'ENTREPRISE	13	76,5	76,5
MANQUE DE MOTIVATION DES EMPLOYES A PARTAGER L'INFORMATION	3	17,6	17,6
MANQUE DE CONVICTION ET IMPLICATION DE LA DIRECTION GENERALE	1	5,9	5,9
Total	17	100,0	100,0

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

Nous avons également demandé aux salariés dans le questionnaire d'apprécier le niveau d'éducation, de formation et de compétence qui mesure le niveau général de formation ainsi que le niveau de connaissance technique de la population (On y inclut aussi la mobilité, la formation et l'expertise de la main d'œuvre) dans lequel les démarches qualité sont initiées et développées. Dans notre cas, ce niveau général est apprécié par les salariés comme tout juste moyen (90% des salariés le confirment).

De toute évidence, ces obstacles affectent profondément le management des connaissances et des compétences et par conséquent, la production de la qualité au sein des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 :2008.

Tableau 9: correspondances entre l'appréciation des salariés sondés et les exigences des démarches qualité:

Items (1: très faible ; 5: très élevé)	Appréciation des salariés sondés	Exigences des SMQ
Evaluation de la présence des sentiments et de l'affectif dans la gestion (1: très faible) subjectivité (5 : très élevé) Objectivité	Forte	Faible
Niveau d'éducation et de formation (1: très faible ; 5: très élevé)	Moyenne	Elevé

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

Ce tableau indique que certaines dimensions culturelles opèrent en sens contraire du point de vue des comportements attendus par la qualité et par la compétence. Il y a une échelle de valeur inversée par rapport aux principes de la qualité, car l'initiative, la prise de risque, les exigences de qualité, passent après les considérations relationnelles. Du coup, certaines valeurs sont contre productives et sont des piliers de la non-performance d'une entreprise. Si l'on veut garantir la réussite des démarches qualité et du management des compétences, il faut réduire le décalage qui existe entre cette échelle de valeur et les exigences des SMQ.

Le tableau ci-après donne une vue d'ensemble des corrélations de la gestion des compétences, l'efficacité et l'efficacité managériales:

Tableau 10: Corrélations de la gestion des compétences avec les variables de résultats (efficacité et efficacité managériale)

		DEGRE D'EFFICACITE MANAGERIALE	EFFICIENCE MANAGERIALE	LA GESTION DES COMPETENCE
DEGRE D'EFFICACITE MANAGERIALE	Coefficient de corrélation de spearman	1,000	,742	,742
EFFICIENCE MANAGERIALE	Coefficient de corrélation	,742	1,000	,485
LA GESTION DES COMPETENCE	Coefficient de corrélation	,742	,485	1,000

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

Dans le tableau de corrélation ci-dessus, nous retenons une très forte corrélation entre la gestion des compétences et l'efficacité managériale. Evidemment, l'efficacité et l'efficacité sont très corrélées entre elles à 74,2% c'est-à-dire plus il y a de l'efficacité plus l'efficacité augmente. Par définition même, il ne peut exister d'efficacité sans efficacité puisque l'efficacité est l'aptitude d'une entreprise à réaliser ses propres objectifs (efficacité) avec une gestion optimale des ressources. Ce tableau indique une corrélation positive entre la gestion des compétences et les variables de résultats (efficacité et efficacité managériales). Plus il y a maîtrise de la compétence plus l'efficacité augmente. Cette corrélation se chiffre à 74,2%.

Quant à l'efficacité, elle est corrélée à 48,5% avec la gestion des compétences. Ce qui signifie que la maîtrise des compétences n'induit pas une gestion optimale des ressources.

7) Le système d'information, les NTIC et le management des compétences

Les NTIC regroupent l'ensemble des nouveaux outils d'information et de communication apparus ces dernières années essentiellement dans le domaine de l'informatique. Mettre en place un projet NTIC s'avère plus que nécessaire, les enjeux sont encore plus importants pour l'entreprise quand on sait que tout l'aspect de ces technologies représente en lui-même un intérêt non négligeable, c'est-à-dire, de pouvoir développer à la fois un moyen de vente via Internet et un moyen de la gestion de production via l'intranet de l'entreprise. Ceci va permettre de réaliser une économie de moyens et de temps et par voie de conséquence d'améliorer sa productivité et sa compétitivité.

Tableau 11: La pratique des NTIC

	Fréquences	%	% valide
Jamais faite	6	35,3	35,3
Très rarement faite	1	5,9	5,9
Peu faite	4	23,5	23,5
Faite de manière presque régulière	5	29,4	29,4
Toujours faite périodiquement	1	5,9	5,9
Total	17	100,0	100,0

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

Nonobstant les avantages cités, il reste que 64,7% des entreprises de notre échantillon n'utilisent pas les NTIC. De ce fait, elles ne saisissent pas l'opportunité de construire de véritables partenariats avec les clients et les fournisseurs, notamment les distributeurs: échanges d'informations qualitatives et quantitatives sur les ventes, les clients finaux, les comportements des consommateurs etc. mais aussi l'échange d'information et de connaissances avec les clients internes (les travailleurs) à l'intérieur de l'entreprise via l'intranet. 52,9% des entreprises n'utilisent pas l'intranet ni l'Internet pour s'informer.

Tableau 12: Internet et intranet pour s'informer et partager des connaissances

	Fréquence	%	% valide
NON	9	52,9	52,9
OUI	8	47,1	47,1
Total	17	100,0	100,0

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

Dans le tableau de corrélation ci-dessous, nous retenons une corrélation moyenne entre la pratique des NTIC et l'efficacité managériale. Alors que la corrélation avec l'efficacité est faible. Ce qui signifie qu'une bonne maîtrise de la pratique NTIC contribue faiblement à la

réalisation des objectifs de qualité (efficacité) et à la gestion optimale des ressources (efficacité).

Tableau 13 : Corrélations de la pratique des NTIC avec les variables de résultats

		Degré d'efficacité managériale	Efficiéce managériale	La pratique des NTIC
Degré d'efficacité managériale	Coefficient de corrélation de Spearman	1,000	,742	,485
Efficiéce managériale	Coefficient de corrélation	,742	1,000	,227
La pratique des NTIC	Coefficient de corrélation	,485	,227	1,000

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

En plus des NTIC, la capacité des entreprises à soutenir durablement la gestion des connaissances et compétences repose sur le développement de véritables dispositifs d'intelligence économique qui institue le pilotage stratégique de l'information comme levier au service de la production de la qualité et de la performance des entreprises. En effet, l'information constitue une base pour la connaissance et la compétence. La rentabilité de l'information pour une entreprise réside dans l'exploitation de l'information par la mise en place d'un système d'information et d'une cellule de veille dans la structure organisationnelle de l'entreprise. Rares sont les entreprises de notre échantillon qui ont dédié une cellule de veille spécialisée. En tout, il s'agit uniquement de 35,3% des entreprises qui pratiquent la veille stratégique comme le montre l'indicateur ci-dessous.

Tableau 14 : La veille stratégique

	Fréquence	%	% valide
NON	11	64,7	64,7
OUI	6	35,3	35,3
Total	17	100,0	100,0

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

Le système d'information est important à gérer du fait qu'il aide au développement des connaissances et des compétences. Mais aussi, à travers les informations collectées, cela permet l'identification des exigences des clients et de toutes les parties intéressées. Seulement, dans notre échantillon, il y a uniquement 6 entreprises (soit un taux de 35,3%) ayant mis en place ce système qui est très compatible et régulièrement compatible avec la qualité et la compétence et le dotant de moyens nécessaires à son fonctionnement.

Tableau 15: Système d'information est avec la qualité et la compétence

	Fréquences	%	% Valide
Pas du tout compatible	1	5,9	5,9

Peu compatible	4	23,5	23,5
Compatible quelques fois	6	35,3	35,3
Régulièrement compatible	5	29,4	29,4
Très compatible	1	5,9	5,9
Total	17	100,0	100,0

Source : établi par l'auteur à partir de l'enquête

On peut conclure que les entreprises étudiées doivent être à l'état de veille informationnelle permanente pour collecter, traiter, stocker et diffuser l'information et la connaissance à tous les niveaux de l'organisation pour une meilleure prise de décision à travers l'identification des exigences des clients.

Conclusion

Les résultats de notre enquête font ressortir clairement que la problématique des compétences n'est visiblement pas une préoccupation majeure pour les entreprises de l'échantillon. La formation, le développement des compétences et des connaissances sont loin d'être des composantes stratégiques pour la majorité de ses entreprises.

L'environnement interne de ces entreprises est loin d'être favorable au développement des compétences individuelles à cause des barrières liées notamment à la culture, au manque de motivation et d'implication de la direction et des employés. En effet, Les salariés ne semblent pas être motivés à suivre des formations pour développer leurs compétences et ce de par leurs incidences professionnelles limitées (en terme de promotion et de rémunération, etc.) mais aussi du manque de soutien de leurs entreprises respectives dans leur processus de développement des compétences.

Les résultats de notre enquête au sein des entreprises ayant initié et mis en place une démarche qualité nous ont permis, également, de dégager cette conclusion de taille : le management des connaissances et des compétences reste de l'ordre des intentions, souvent mal compris et mal maîtrisé. Il est considéré comme prématuré à développer dans ces entreprises. Même si dans l'une des exigences de la norme ISO 9001, l'organisation internationale de normalisation, incite les entreprises à maîtriser la gestion des compétences.

Avec la non maîtrise du management des connaissances et des compétences, nous pouvons infirmer l'hypothèse qu'il n'y a pas, ipso facto, de relation positive entre la certification et la maîtrise de la gestion des compétences. De ce fait, la certification ne peut pas être une fin en soi ni une panacée pour les entreprises étudiées. Ce qui nous amène à affirmer qu'une entreprise peut ne pas être compétente par la seule mise en place du SMQ conforme à la norme ISO 9001 :2008. Il faut inscrire les SMQ dans une démarche d'amélioration continue intégrant la pratique de management des connaissances et des compétences et des NTIC.

Nous voulons souligner, toutefois, les limites ayant caractérisé notre travail de recherche. Il faut noter que les données recueillies restent statiques dans le temps en ce sens que l'enquête n'a été administrée qu'une seule fois à chaque entreprise certifiée. Il faut peut-être que le processus d'apprentissage en matière de management de la qualité et de gestion des compétences soit beaucoup plus long que prévu pour arriver à la maturation. De ce fait, il serait intéressant de refaire la même enquête dans les prochaines années pour évaluer le processus d'évolution de la qualité et de la gestion des compétences dans les entreprises certifiées de la Wilaya de Bejaïa.

Bibliographie

- **BARLATIER P-J., CANARD F.**, *Contributions des NTIC et de la qualité à la dynamique des connaissances*, in *Nouvelle Economie, Organisation et Modes de coordination* (Chap XVII). Editions L'Harmattan. 400 p., 2003.
- **BOLISANI E., SCARSO E.**, *Information technology management: A knowledge-based perspective*, Technovation, 19, pp.209-217, 1999.
- **BOUNFOUR Ahmed**, *le management des ressources immatérielles*, Dunod, 2000.
- **COHENDET P., STEINMULLER W.E.**, *The codification of knowledge: a conceptual and empirical exploration*, Industrial Corporate Change, vol2, n°9, p.195-209, 2000.
- **COURBON J-C., TAJAN S.**, *Groupware et intranet. Vers le partage des connaissances*, Dunod, Paris, 1999.
- **COWAN R., FORAY D.**, *The economics of codification and the diffusion of knowledge*, Industrial Corporate Change, vol3 n°6 p. 595-622, 1997.
- **ERNY J-P.**, “ *Un intranet, pour quoi faire ?* ”, L'Expansion Management Review, n°99, décembre, pp.62-70, 2000.
- **FLANAGIN A.J.**, *The elusive benefits of the technological support of knowledge management*, Management Communication Quarterly, n°2, 16, pp.242-248, 2002.
- **FORAY Dominique, MAIRESSE Jaques**, *innovation et performance*, Ecole des hautes études en sciences sociales, Paris, 1999.
- **KALIKA.M.**, *le management est mort vive le e-management*, revue française de gestion, 2000.
- **LABARONNE.D et MEZIANI.M.**, « *Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes* », revue management et avenir septembre 2010.
- **LEPATRE F.** (2000), “ *Le point sur... la qualité en formation en 2000* ”, in Le plâtre, F. & Manceaux, F “ *La qualité en formation : réflexions* ”, Dossier documentaire, Centre Inffo, pp. 9-12.
- **LOOS-BAROIN J.**, *Certification ISO 9000, management des connaissances et audit social*, Actes du colloque de l'université d'été de l'Audit Social, Bordeaux, p. 101-107, 2002.
- **MEZIANI.M.**, *contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : évaluation des performances managériales*, thèse Doctorat, Université A/Mira de Bejaïa, Mai 2011.
- **MEZIANI Mustapha et BOUAIFEL Farouk**, *management des compétences en entreprise : cas de la Wilaya de Bejaïa*, revue Biskra 2008.
- **NONAKA I., TAKEUCHI H.**, *The knowledge-creating company – how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New-York, 1995.
- **Norme ISO 9000 :2008**, *système de management de la qualité : Principes essentiels et vocabulaire*, éditée par l'organisation internationale de normalisation, 2008.

- **Norme ISO 9001** : 2008, *système de management de la qualité : Exigences*, éditée par l'organisation internationale de normalisation, 2008.
- **Norme ISO 9004** : 2008, *système de management de la qualité : Lignes directrices pour l'amélioration des performances*, éditée par l'organisation internationale de normalisation, 2008.
- **OKHUYSEN G.A., EISENHARDT K.E.**, *Integrating knowledge in groups: how formal interventions enable flexibility*, *Organization Science*, n°4, 13, pp.370-386, 2002.
- **POLANYI M.**, *The tacit dimension*, *Anchor Day*, New York, 1966.
- **POMIAN J.**, *Connaissance capitale. Processus de création de connaissances au sein des organisations*, in Zacklad M., Grundstein M. (eds) (2001) *Management des connaissances, modèles d'entreprise et applications*, Hermès, 245 p. 2001.
- **PRAX J-Yves**, *le guide du knowledge management*, Dunod, 2000.
- **REIX.R.**, *Systèmes d'information et Management des organisations*, Vuibert, Paris, 3° édition, 2000.
- **SHIBA S, GRAHAM A, WALDEN D**, *4 révolutions du management par la qualité totale. Manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du système TQM*, Paris: Dunod; 1997.
- **TROMPENAARS, Fons**, *L'Entreprise multiculturelle*, Editions Maxima, Paris 1994.