

Pratiques de la gestion des ressources humaines en faveur des démarches qualité

par Pia IMBS, Maître de Conférences
IAE Strasbourg, Cesag

Les entreprises sont toujours plus nombreuses à entreprendre des démarches qualité. Pour des raisons stratégiques qui tiennent à l'amélioration de la compétitivité, le maintien de l'image de marque, enfin et surtout la satisfaction du client, elles visent la certification qualité et / ou s'engagent dans une démarche de qualité totale.

La certification qualité – soit la garantie officielle de l'aptitude d'un fournisseur à produire régulièrement la qualité requise – s'impose tant aux grands groupes qu'aux PME. En l'occurrence, de nombreuses sociétés, en particulier de taille moyenne ou faible n'ont recours à la certification que sous la contrainte.

Pour sa part, la qualité totale peut être définie comme une méthode de management qui vise le succès à long terme grâce à la satisfaction du client, basée sur la participation de tous les membres d'une organisation à l'amélioration des processus, des produits, des services et de la culture de leur organisation (BRILMAN, 1995). Les entreprises visent alors le système des Prix Qualité en apportant la preuve qu'elles mettent en oeuvre une dynamique permanente de progrès.

Or l'une et l'autre de ces démarches qualité interpelle la fonction ressources humaines en ce qu'elles sont porteuses de grandes innovations dans les principes de management et dans l'organisation des entreprises.

En effet, le concept qualité soit la satisfaction des besoins implicites et explicites du client fait apparaître les limites de l'organigramme pyramidal, modèle duquel le client reste absent. En revanche le flugramme met en évidence les relations fonctionnelles. Il représente un processus c'est-à-dire un enchaînement ordonné d'actions et d'événements aboutissant à un résultat déterminé, au service du client. Et cette concentration sur le client fournit non seulement un objectif pour l'entreprise mais aussi un mécanisme susceptible d'unifier les procédés.

Le management de la qualité suppose en effet une chaîne de relations clients-fournisseurs qui s'étend à travers l'entreprise, de la recherche-développement à la distribution en passant par les achats. Dans un tel système, le client final suscite une série de relations tirées par la demande. L'objectif de chaque étape est alors de satisfaire les demandes de la suivante. Ainsi, les processus qualité remettent en cause toute la manière de travailler, changent les attitudes envers les clients et les relations au sein de l'entreprise. On assiste à une recomposition de l'entreprise par flux et processus et non par fonction.

Assurément, ces politiques qualité et les mutations qu'elles induisent remettent en cause certaines pratiques de ressources humaines. Les principaux fondateurs de la qualité ont d'ailleurs insisté sur l'importance de la gestion du personnel dans la démarche qualité: «La gestion de la qualité intéresse toute l'entreprise y compris le service du personnel» (JURAN in PERIGORE, 1987). «Peu de personnes dans l'industrie ont conscience de ce qui constitue un système. Seule une minorité sait que le recrutement, la formation, l'encadrement et l'assistance aux ouvriers font partie du système» (DEMING, 1988).

Encore faut-il préciser l'ampleur des éléments devant être reconsidérés au sein de la gestion des ressources humaines: Ne s'agit-il pas des politiques de formation mais aussi des systèmes de classification et d'évaluation? Les critères de recrutement et la recomposition du travail ne sont-ils pas appelés à évoluer dans ce nouveau contexte?

A ce stade, il se pose la question de la place et de l'ampleur de la contribution de la gestion des ressources humaines selon les types d'entreprises et les secteurs économiques.

On a pu remarquer que les gestionnaires des ressources humaines étaient peu contributifs voire absents du management de la qualité dans des secteurs où la gestion de la qualité avait une dominante très technique. La qualité passe alors essentiellement par le développement de l'assurance qualité. Du reste, lorsque la Direction des Ressources Humaines cherche en parallèle à mobiliser le personnel, à faire évoluer la dimension sociale et humaine de l'entreprise, cette politique risque de rester périphérique. En cas de conflit entre les deux démarches, le technico-économique reprend le dessus à court terme, d'autant plus que dans ce cas, la culture de l'entreprise a rarement évolué (MONTEIL, 1992)

A contrario, seule une approche systémique et intégrée crée réellement les conditions de la qualité totale. Dans les situations où l'entreprise et ses managers ont une tradition sociale participative, celles dont le management d'entreprise est «avancé», les gestionnaires des ressources humaines sont fortement engagés dans les démarches qualité.

Par conséquent, cette conception de l'organisation transversale – la logique du service au client – questionne la fonction ressource humaine à plusieurs titres:

- tout d'abord, il convient de s'interroger sur la contribution effective de la GRH au processus de certification
- dans un second temps, dès lors que la Direction des Ressources Humaines est perçue comme un fournisseur, un prestataire de service, la question du management de la qualité dans la fonction ressource humaine est posée
- enfin, il importe de s'interroger sur le type d'intervention de la DRH dans le nécessaire pilotage du management de la qualité.

L'objet de cette communication est de faire apparaître dans un premier temps cette nouvelle problématique générale: celle de l'intérêt et de l'importance d'une étude posant la question de la qualité pour la fonction ressources humaines. Puis nous rendrons compte d'une enquête auprès de quelques entreprises et de leur responsables ressources humaines autour du questionnement précédent. Ceci devrait permettre d'évaluer l'état d'avancement effectif de ces politiques qualité et leur conséquences en terme de ressources humaines. On ne manquera pas non plus de souligner la contingence des résultats recueillis. Enfin, il s'agira d'émettre quelques réflexions générales autour de la relation client-fournisseur comme nouveau cadre d'analyse appliqué à l'entreprise dans sa globalité et à la GRH en particulier.

I Intérêt et importance des interventions mutiformes de la GRH en faveur de la qualité

Les démarches qualité actuellement à l'oeuvre dans les entreprises (certification qualité et qualité totale) sont à la fois très différentes dans leurs principes de mise en oeuvre et très proches dans leurs fondements: celui d'une nécessaire innovation managériale. Et c'est aussi à ce double titre que la fonction ressource humaine est sollicitée avec des degrés d'implication différents selon que l'on se concentre sur la certification qualité ou que l'on entreprend une démarche plus longue et plus systémique de qualité totale.

Ailleurs (IMBS, 1996), on a déjà mis en évidence les enjeux du management humain dans les démarches qualité pour aboutir finalement à la conclusion: la réussite d'un processus de certification qualité et/ou de qualité totale dépend fondamentalement du type de management des ressources humaines mis en oeuvre.

Ainsi, en matière de certification qualité, il faut reconnaître que la série des normes ISO 9000 oeuvre d'abord et surtout comme un outil, un référentiel qui ne garantit pas la performance intrinsèque de l'entreprise. Si elles permettent d'accroître la transparence du système qualité de l'entreprise et donc de gagner la confiance du client, elles n'impliquent pas pour autant de repenser l'organisation dans le sens d'une plus grande démocratie.

Fondamentalement, la certification qualité se présente comme un instrument dont on peut se servir de différentes façons:

- soit on la considère comme une obligation imposée par les clients et on cherche à y souscrire en y investissant le moins de temps possible. On risque alors l'application d'un intégrisme normatif – le retour à une formalisation taylorienne – et la réduction du champ de manoeuvre du personnel. Par conséquent, le processus de certification aboutit à figer l'organisation de l'entreprise dans les procédures

- soit on la considère comme une occasion de progrès et l'amorce d'un management participatif pour la rédaction et la réévaluation régulière des procédures. Le management par la qualité permettra alors aux salariés de s'approprier la démarche, d'émettre des réflexions et des suggestions quant à l'organisation du travail. Le référentiel des normes ISO 9000 est alors conçu comme un guide, un système d'organisation propre à générer du progrès. Dans ce contexte, la certification ne représente qu'une étape d'un processus durable d'amélioration du système qualité de l'entreprise.

Or la fonction ressource humaine ne peut rester insensible à l'impulsion que l'on entend donner à ces types de démarches qualité en entreprise et aux styles de management qui les sous-tendent. Dès lors que la DRH veut et se doit d'avoir une vision stratégique des ressources humaines, les démarches qualité l'interpellent directement à ce sujet: comment mieux intégrer la dimension ressource humaine dans les décisions stratégiques de politiques qualité? Comment développer des actions ressources humaines cohérentes et anticipant les évolutions de ces politiques?

En somme, les démarches qualité interrogent la DRH dans son rôle (éventuel) de pilotage du changement dès lors que des questions essentielles comme la recomposition de l'organisation du travail, les modalités d'implication des salariés à la mise en oeuvre des procédures sont en jeu.

Ces interrogations essentielles impliquent de répondre au préalable à la question de la familiarité des DRH avec ces nouvelles politiques qualité puis des modalités de leur collaboration avec le responsable qualité en charge des stratégies qualité.

Ces questions quant à la DRH, pilote du changement se posent avec une acuité encore plus forte lorsque les entreprises s'engagent dans une démarche de qualité totale. Celle-ci, au-delà de sa dimension opérationnelle, se veut une démarche de changement organisationnel et de transformation des modes et des styles de management. Et le contenu des critères de gestion des ressources humaines dans les prix qualité est ambitieux en la matière. Au delà du rappel d'un nécessaire engagement fort et concret de la part de la Direction Générale, on vise la satisfaction du personnel (Prix Européen de la Qualité) ou la participation du personnel (Prix Français de la Qualité).

Il est d'ailleurs remarquable que beaucoup d'entreprises ne se posent cette question du management humain qu'après avoir obtenu la certification. C'est dans l'ère de «l'après-certification» que les entreprises semblent vouloir se pencher – après le produit, le processus, l'organisation – sur la qualité des hommes et du management en organisant par exemple la polyvalence des équipes. C'est aussi en constatant un certain relâchement dans la motivation du personnel, une fois le projet certification conduit à son terme que les responsables réalisent que la certification n'est pas une fin. Elle n'est qu'un moyen parmi d'autres de tendre vers la qualité. Il leur faut donc aller plus loin, trouver un nouveau projet mobilisateur (CHATELAIN, 1995).

C'est en ce sens que dans les démarches qualité, il faut encore s'interroger davantage sur

la place et le rôle de la DRH dans les démarches de qualité totale. Bien plus, «entrer en qualité totale» implique de décloisonner l'information et les fonctions et de mettre en place une forme d'organigramme à l'envers. Tant il convient de redistribuer de larges initiatives et responsabilités aux cellules placées au contact des clients.

Comment la DRH intervient-elle ou accompagne-t-elle cette forme nouvelle et alternative de management? Comment dans le quotidien parvient-elle à stimuler la «transversalité» de l'entreprise c'est-à-dire sa recomposition par flux et non par fonction? La transversalisation, c'est la logique du service. C'est donner à chacun la possibilité de comprendre et de mesurer sa contribution à des efforts collectifs. Il s'agit de réussir la coopération entre les services, de créer des lieux ou des outils de concertation et de résolution des conflits susceptibles d'émerger.

Au-delà de cette mission générale et stratégique – la DRH, acteur du changement dans les politiques qualité, «car la fonction RH ne peut évidemment pas regarder passer le train» (MEIGNANT, DAPERE, 1994), les démarches qualité supposent et parfois même imposent des contributions très opérationnelles de la part de la DRH.

Ainsi, dans l'objectif de la certification, l'obligation explicite des normes porte sur la qualification et la formation du personnel. Or même si cette question ne représente qu'un item sur les vingt que comporte la norme ISO 9001, elle a l'avantage de donner l'occasion de vérifier que les bonnes intentions en matière de formation sont effectivement traduites dans les faits. De même, si les personnes effectuant les audits du système qualité sont formées à cet effet ou encore si les compétences d'une personne sont effectives pour occuper un poste donné. Ainsi, les normes de la série ISO 9000 sont extrêmement précises, tout en laissant par ailleurs des pans entiers de la fonction dans l'ombre (IGALENS, 1993).

A ce sujet, une investigation sur le terrain devrait permettre de cerner les apports et les limites d'un processus de certification qualité en GRH. Jusqu'à quel point peut-on formaliser et rendre opératoire le processus de formation et de qualification du personnel? Au-delà, si l'entreprise en général et la DRH en particulier n'assigne à la certification qu'un rôle de clef d'entrée en qualité et non pas de finalité, comment le service ressources humaines s'approprie-t-il le concept de qualité totale, celui qui reconnaît à l'homme une place centrale dans un processus d'amélioration permanente et orientée vers des objectifs à long terme? Dans ce contexte plus systémique, la DRH se pose la question de la qualité pour elle-même, en tant que prestataire de services pour ses clients internes, managers et managés. Il s'agit tant de la paie que du système de promotion que des procédures de recrutement et d'appréciation ou encore de l'assistance que la DRH apporte aux opérationnels.

Or, si conformément aux enjeux de la qualité totale, ces prestations peuvent et doivent être soumises à une amélioration constante de la qualité, c'est aujourd'hui aussi la préoccupation dominante de gestion des coûts qui justifie la demande pressante faite aux DRH d'améliorer leur performance.

C'est que la mission principale du management est clairement la recherche de l'efficacité, soit la mise en place d'une politique qui consiste à «faire plus avec moins» – une expression qui rime avec compression et rationalisation. Appliquées à la GRH, ces préoccupations consistent dans certaines entreprises à mettre les services fonctionnels de la DRH en concurrence avec des prestations externes. Le cas échéant, à externaliser par sous-traitance un certain nombre de ces services. Ailleurs, on s'est engagé dans une facturation des prestations réalisées par le service fonctionnel à l'utilisateur-client. La conséquence de cette nouvelle procédure est alors que le «client» peut remettre en cause une facturation imposée, jugée excessive ou sans contrepartie suffisante (ZARDET, 1995).

En regard de cette approche client-fournisseur développant une logique à caractère commercial, on comprend alors mieux l'urgence et l'intérêt pour le service Ressources Humaines à analyser la qualité de ses prestations. Du reste, cette dernière est pour la DRH un élément essentiel de son image et de son influence interne. Et elle ne peut espérer jouer un

rôle moteur dans une démarche d'ensemble de l'entreprise si elle-même n'est pas exemplaire (MEIGNANT, DAPERRE, 1994).

Ces enjeux pour la DRH étant posés, il faut encore et surtout identifier quelques processus clé sur lesquels le diagnostic-qualité peut se porter. Quels types de plan d'action sur un objectif qualité en ressources humaines sont entrepris? Quels indicateurs et mesures d'un résultat se donne-t-on? Comment garantir la cohérence entre les processus clé de la GRH?

Au total, cette problématique des démarches qualité (certification qualité et qualité totale) interpellant la gestion des ressources humaines se révèle extrêmement complexe. L'identification de trois types d'implication de la DRH:

- la contribution de la DRH à la certification
- la qualité dans le service RH
- le pilotage du management de la qualité

a généré un questionnement assez vaste que nous avons soumis à quelques responsables des ressources humaines.

II Etude de cas: Mise en oeuvre des démarches qualité

III Echantillonnage et méthode

Ayant défini des hypothèses sur le rôle de la fonction ressource humaine dans les démarches qualité, nous avons adopté une méthodologie à dominante expérimentale: nous avons procédé à une analyse – diagnostic conduite auprès des responsables RH de trois grandes entreprises industrielles de la région alsacienne.

Il s'agit respectivement des entreprises:

- Roth Frères, équipementier automobile dépendant du groupe américain Johnson Controls
- Brasseries Heineken, filiale du groupe hollandais Heineken, premier brasseur européen et numéro deux mondial
- Daramic, producteur de séparateurs de batterie et appartenant au groupe américain Intertech

Ces trois entreprises ont été retenues dans notre échantillon en ce qu'elles ont toute une GRH réputée dynamique et qu'elles font d'ores et déjà vivre une certaine culture qualité. Ces critères nous paraissent déterminants pour rendre compte de l'état d'avancement d'une réflexion sur la qualité dans la fonction RH elle-même. En revanche, en matière de prix et/ou de distinction qualité, elles sont à des stades inégaux: Daramic certifiée ISO 9001 dès 1991 a obtenu le Prix Qualité Alsace en 1995 et le Prix Français de la Qualité en 1996, vise éventuellement le référentiel du Prix Qualité Européen. Heineken Schiltigheim, première brasserie certifiée ISO 9002 en Europe en 1994 a réussi depuis à faire certifier toutes les brasseries du groupe en France et obtenu depuis le prix de la meilleure bière Heineken en 1994. Ces entreprises ont passé plusieurs fois le cap de l'audit interne et externe: la certification qualité leur est bien confirmée.

Quant à Roth Frères qui applique les démarches Kaizen dans les ateliers de production depuis 1989, l'entreprise prépare en parallèle la certification ISO 9001 et le référentiel Evaluation Aptitude Qualité Fournisseur (EAQF). Ce dernier est clairement exigé par les constructeurs automobiles.

Nous avons mené auprès des responsables ressources humaines des entretiens semi-directifs puis agrégé les données recueillies. En effet, il nous a semblé que les points de convergence dépassent de loin leurs spécificités respectives. Mais nous aurons l'occasion d'insister plus loin sur la contingence des politiques observées.

II2 Recueil des résultats

II21 La contribution effective de la GRH à la certification

Dans les entreprises visitées, la DRH s'est sentie très concernée par les implications de la certification qualité (certains RH feront remarquer que d'autres services de l'entreprise – comptabilité, contrôle de gestion – sont encore loin d'avoir assimilé les enjeux de la qualité ou du moins d'avoir modifié leurs comportements en conséquence.) Pour leur part, les DRH semblent s'être investis de façon multidimensionnelle sur les enjeux qui les concernent, dans le cadre de la certification, soit la formation et la qualification.

Ainsi, dans les entreprises, la formation et la sensibilisation à la qualité intègre également la conception des procédures d'accueil – guide du parrain et feed back du filleul à la DRH de cette mission – et des parcours d'intégration pour les nouveaux embauchés (stage ouvrier en usine d'une à deux semaines pour les ingénieurs). Cette intégration à la culture de l'entreprise vise essentiellement à sensibiliser le personnel aux conditions de recrutement, aux impératifs du juste à temps et aux enjeux de la qualité. Si nécessaire, des formations pour « resensibiliser à la qualité » sont organisées. Selon le responsable qualité de l'une des entreprises interrogées, ces formations constituent une caisse à outils (soit la maîtrise des outils statistiques et le management) permettant à tout un chacun de s'approprier la démarche.

Plus généralement, les DRH sont à l'origine de vastes et ambitieux programmes de formation incitant le personnel à prendre en charge la formation d'autres formateurs.

Pour les entreprises visitées, les démarches de certification n'ont pas posé de problèmes majeurs dans la mesure où elles avaient toutes depuis longtemps une culture et une pratique de la qualité. En production notamment, il a suffi de mettre sur le papier ce qui existait déjà. Cependant, puisque des référentiels très différents étaient à l'oeuvre dans les ateliers, il a fallu mettre en place partout les mêmes règles de fonctionnement.

Dans ce contexte, au delà de l'impulsion à la qualification et à la formation à la qualité, la DRH a tenté de développer en concert avec le responsable qualité les méthodes de management participatif. Il s'agit de l'implication des salariés et des services dans des groupes de travail ou des groupes de projet. Ceux-ci visent notamment à travers le cycle du PDCA (planifier, faire, vérifier, agir) à réfléchir aux améliorations à apporter à la qualité. Certaines entreprises pratiquent depuis longtemps dans les ateliers de production les démarches du Kaizen ou de l'amélioration continue: des groupes de travail en réunion régulière avec le chef d'équipe retiennent un problème, définissent les mesures d'amélioration, choisissent un objectif, recueillent les informations, proposent des idées d'amélioration, mettent en pratique les solutions puis établissent de nouvelles règles de travail. Ces pratiques qui sont en fait celles des cercles de qualité sont aussi articulées, dans les ateliers, avec la philosophie des «5S»: il s'agit du respect des grands principes de base de l'organisation du lieu de travail (débaras, rangement, nettoyage, ordre, rigueur) (TAIKASHI OSADA, 1993). Pour ces pratiques qui témoignent de l'existence d'une culture qualité dans l'entreprise, les DRH jouent un rôle de support, d'accompagnement et d'organisateur des projets de formation.

II22 La qualité de la fonction ressource humaine

Parmi les entreprises interrogées, rares sont celles qui se sont dotées d'indicateurs nouveaux et spécifiques quant à la qualité du service ressource humaine. Les DRH s'appuient généralement sur les indicateurs que leur fournissent les tableaux de bord (accidents de travail, absentéisme, maladie...), sur des indicateurs ad hoc (degré de satisfaction du personnel pour un programme de formation donné) ou des enquêtes générales concernant la satisfaction du personnel (organisées environ tous les deux ans dans les entreprises visitées).

Les DRH sont néanmoins conscients de la nécessité d'indicateurs complémentaires et affirment leur volonté d'engager une réflexion à ce sujet. De même, ils affirment clairement leur rôle de service qu'ils entendent jouer au sein de l'entreprise. Ainsi, même s'ils ne s'engagent pas ou peu sur un délai précis et chiffré d'un recrutement, ils se donnent comme

objectif de répondre rapidement aux demandes formulées par le personnel et/ ou les autres services. Dans le même esprit, l'un des DRH interrogé a rédigé il y a quelque temps déjà – et en dehors de toute préoccupation de certification qualité– les procédures de recrutement, de rémunération, de gestion des carrières. Cette volonté d'écriture et de clarification de certaines fonctions de la DRH répond au souci à la fois de rendre service aux différents managers et de garantir une égalité de traitement aux salariés en matière de gestion des ressources humaines.

Ces procédures ne sont pas nécessairement accompagnées d'indicateurs qualité; pourtant la DRH estime qu'elle donne l'occasion aux salariés, à plusieurs reprises, d'exprimer leur niveau de satisfaction. Ainsi la fiche d'entretien d'appréciation qui valorise notamment la qualité du travail (à côté de la polyvalence, de l'hygiène-sécurité, des relations humaines, de la capacité à évoluer) retrace non seulement les observations de l'appréciateur mais aussi les observations de la personne appréciée.

Le DRH souhaite également faire conserver une trace écrite de ses politiques afin que son successeur puisse être opérationnel plus rapidement dans cette fonction. Lui-même, à son arrivée, n'ayant pas bénéficié de cet avantage a regretté fortement l'absence de traçabilité dans son service.

Du reste, dès lors que pour les DRH interrogés leur principale conception de la qualité est de répondre de façon satisfaisante aux attentes des salariés, ils se rejoignent tous dans leur préoccupation de «faire du terrain». Ils affirment leur volonté de ne pas «être administratif» (au sens péjoratif du terme!), de rencontrer les salariés dans leur milieu de travail pour être davantage à leur écoute.

Il est alors remarquable que les DRH font une évaluation complète et rigoureuse de la qualité d'une prestation de gestion des ressources humaines qui a la particularité d'être soustraite: il s'agit du recrutement du personnel intérimaire. Comparant les agences d'interim entre elles – selon leur compréhension du besoin de l'entreprise, leur réactivité, leur professionnalisme dans la préselection des candidats, les DRH finissent par établir un rapport qualité/coût pour cette prestation externe. Ils s'appuient par ailleurs sur des indicateurs tels que l'absentéisme, le niveau de satisfaction, l'intégration éventuelle des intérimaires. Ce faisant, ils reconnaissent qu'il est plus facile de se donner un indicateur qualité pour les prestations externes dans la mesure où l'entreprise peut, le cas échéant, faire jouer la concurrence entre les agences.

Les DRH semblent également conscients que leur service est nécessairement coûteux, en bref, la «Direction des ressources humaines fait partie des improductifs»; dès lors, les DRH manifestent une volonté de mesurer les coûts financiers de la non qualité (combien coûte à l'entreprise les accidents de travail, en équivalent automobile, combien cela représente-t-il?...). Cette mesure des coûts et des économies de la qualité est destinée tant au salariés qu'à la Direction Générale.

II23 Le pilotage du changement.

Les entreprises visitées ont toutes inscrit l'impératif de la qualité dans leur projet d'entreprise. Si leur culture qualité est déjà relativement ancienne, des projets d'entreprise récents ont insisté sur le management de la qualité comme critère déterminant de la performance. En l'occurrence, dans l'une d'entre elles, le projet d'entreprise fait clairement apparaître que l'on vise la qualité des hommes et la qualité de l'organisation. Or, parmi les axes principaux du changement, certains se situent dans une recomposition de l'outil (investissement, process, refonte informatique...), d'autres dans une recomposition de l'organisation, du management et du comportement des collaborateurs.

Du point de vue de l'organisation de l'entreprise, il revient à la DRH mais aussi à l'ensemble des managers de stimuler la responsabilisation, la mobilité professionnelle, le travail en équipe, l'adaptabilité, le décloisonnement. Dans cette organisation qui se veut qualifiante, le projet d'entreprise propose d'utiliser la formation comme un outil stratégique. L'évolution et le développement de la compétence des salariés sont alors désignés

comme le garant d'une dynamique comportementale.

De fait, les responsables RH et les chefs de service ont répertorié une par une les compétences requises. Ces «référentiels de compétences» (un an et demi de travail) ont ensuite été comparés avec les situations existantes, collaborateur par collaborateur. Les écarts constatés ont permis de bâtir des plans de formation précis, les mieux adaptés aux besoins. Au niveau de la production, ces amples programmes ont conduit à la constitution d'équipes autonomes. Celles-ci s'approprient notamment la politique qualité (instrumentation, prélèvement,..., contrôle qualité) – il s'agit de «compétences techniques» – mais aussi les impératifs de la qualité du travail (précision et fiabilité du travail exécuté, sensibilité à la qualité du produit) – il s'agit ici de «compétences individuelles et comportementales».

Dans une autre entreprise, on met également en avant combien la vision et le projet d'entreprise axés sur la gestion de la qualité prônent le management participatif. Cette habitude de travailler en équipe et de constituer des groupes de travail aurait permis à la fois les bons résultats en terme de qualité des produits et de l'organisation et de satisfaction du personnel (un item valorisé dans le cadre du prix Qualité France).

Ailleurs, l'entreprise a revu son organisation hiérarchique et pyramidale en faveur d'une organisation matricielle. Celle-ci, selon le DRH a l'avantage de mettre au premier plan la relation client-fournisseur. Cette transversalité consiste d'abord «à comprendre le travail de l'autre, à chercher sa satisfaction puisqu'au bout de la chaîne, il y a le client». L'organisation matricielle impose ses contraintes: chacun doit rendre compte à deux niveaux. En revanche, elle est également perçue comme favorisant davantage de transparence et de rigueur: le management de la qualité dans une organisation matricielle consiste à travailler toujours davantage sous forme de projets. Dans l'une des entreprises visitées, on a même introduit la notion d'«expert transversal».

Dans ce contexte de forte réorganisation de l'entreprise en faveur de la qualité (mais aussi du juste à temps, de la productivité), ce n'est pas tant le DRH que la Direction Générale qui impulse ces changements. En l'occurrence, c'est le Comité de Direction où l'ensemble des fonctions de l'entreprise sont représentées qui se donne des «chantiers-qualité» prioritaires, étant entendu que ces objectifs qualité sont à décliner dans chaque service.

La DRH, pour sa part, participe aux différents groupes de projets mis en place. Elle joue également le rôle de relais de ces transformations en proposant des prestations adaptées à ces nouveaux modes de travail et d'organisation.

III Analyse des pratiques de transversalité

III1 Projet d'entreprise et organisation qualifiante

Cette approche empirique de la qualité dans la fonction ressource humaine fait clairement ressortir que la DRH a la charge de la mise en oeuvre d'une ligne directrice forte de ces projets d'entreprise: il s'agit de l'ambition de développer les compétences pour répondre aux exigences de nouveaux modes d'organisation et de motiver le personnel.

Ainsi, la préparation puis l'obtention de la certification qualité ont débouché sur la mise en place d'une organisation qui formalise et rend opératoire le processus de qualification. Ceci afin d'acquérir une homogénéité hiérarchique et transversale dans les unités de production.

Dans ce contexte, les DRH se sont dotés d'indicateurs témoignant de la performance des actions engagées. Les audits absentéisme, qualification, sécurité, formation attestent de l'obligation pour l'entreprise de mettre en place une organisation qui lui permette de répondre aux exigences de professionnalisme des salariés.

Au-delà, dans une dynamique permanente de progrès, c'est l'objectif d'une organisation qualifiante qui s'impose aux DRH. Ceci implique de développer des compétences collectives

d'équipes, de faciliter et de formaliser le transfert de savoir-faire voire d'optimiser le maillage des compétences.

Toutefois, la compétence reste liée à l'exercice d'une activité dans un cadre organisationnel qui fixe les résultats attendus et à partir desquels cette compétence sera validée. Le risque de l'organisation qualifiante est alors de provoquer des frustrations si les qualifications induites par les compétences ne peuvent être reconnues par le système de gestion des carrières.

Il apparaît donc que si les DRH souhaitent mettre en place une réelle gestion des compétences, impliquer les hommes au plus près de l'action, il leur faut aussi faire évoluer les systèmes de classification et de rémunération. De ce point de vue, les enquêtes n'ont pas révélé de modification profonde quant aux pratiques de GRH déjà à l'oeuvre, soit la prédominance des pratiques d'individualisation des salaires. N'est-ce pas aussi parce que les DRH n'ont pas encore développé suffisamment de méthodologie et conduit suffisamment d'audit visant l'optimisation des processus?

Un des concepts de base d'une démarche Qualité est en effet la mesure: mesure des problèmes, mesure des coûts de non-qualité, mesure de l'efficacité des actions engagées... et son cortège d'outils et de méthodes.

Or les DRH n'amorcent que progressivement une réflexion sur les indicateurs et la mesure des résultats du progrès dans leur propre service. Il est vrai qu'une grande partie des interventions en GRH relève de l'informel et du qualitatif. D'autres interventions pourraient pourtant se prêter à une démarche objective. Notons cependant que les DRH étudient avec intérêt les enquêtes de satisfaction du personnel; les audits internes et externes propres à la certification qualité leur fournissent également des indicateurs. En matière de qualité, l'audit est par ailleurs l'outil de mesure par excellence, en particulier pour évaluer la conformité des pratiques avec les référentiels.

Enfin, on voit les DRH multiplier la rédaction de procédures, logigrammes à l'appui. Sans doute, cette clarification des fonctions s'impose-t-elle par le fait-même que les politiques de ressources humaines dans les démarches qualité font intervenir un grand nombre d'acteurs.

III2Partage de la gestion des ressources humaines ... et de la gestion de la qualité

Si, dans les entreprises étudiées, cette décentralisation de la fonction ressource humaine était déjà à l'oeuvre, sans nul doute, le management de la qualité a contribué à accentuer ce partage. Ainsi, si l'on se réfère à la mise en place de nouveaux programmes de formation, on observe que ceux-ci requièrent l'engagement de tous:

- le chef de service et la DRH définissent les axes et les objectifs des formations en fonction des nouvelles organisations
- l'encadrement est fortement impliqué dans la conception des modules de formation, bâtis à partir de leur savoir. Il est fréquent que les agents de maîtrise animent eux-même ces modules, en vertu du principe de démultiplication
- enfin, les collaborateurs s'engagent sur un objectif précis et écrit, étudié avec leur hiérarchie.

De même, la rédaction de la procédure de qualification du personnel met en évidence que ce processus est à responsabilité partagée. Ainsi, les entretiens professionnels d'appréciation sont réalisés par la hiérarchie sur le terrain. L'alliance de la DRH avec les managers est donc une condition de réussite dans la mise en place de l'organisation. Il s'agit probablement de l'alliance la plus délicate à obtenir car les opérationnels peuvent avoir une représentation de la qualité limitée à la qualité du produit.

Plus généralement, dans la nouvelle perspective de développement d'organisations plus

qualifiantes, tous les niveaux du management sont sollicités, qu'il s'agisse de l'encadrement stratégique (Direction), de l'encadrement logistique (prestataire de services) ou de l'encadrement opérationnel (hiérarchie de production...). Parallèlement à la mise en place de processus d'apprentissage continu, il appartient à l'encadrement d'animer des dispositifs d'évaluation et de validation des compétences, de motivation et d'animation d'équipes. C'est en quelque sorte une transformation profonde du management dont l'aspect technique s'amenuise tandis que les rôles liés à l'animation du groupe se renforcent.

Ainsi, la mise en place d'une démarche qualité laisse entrevoir un triple enjeu pour la gestion des ressources humaines:

- un enjeu de management incluant une dimension stratégique et une dimension opérationnelle
- un enjeu de changement organisationnel: changement dans les structures, gestion par les processus
- un enjeu participatif: dans une telle démarche, tous les acteurs de l'organisation sont sollicités.

On comprend alors mieux pourquoi il est difficile d'apprécier les performances d'un système de GRH. La fonction ressource humaine partagée est au centre d'un système de clients internes et externes. Par conséquent son action repose sur des processus qui sont des chaînes transfonctionnelles d'activités impliquant des responsabilités, des acteurs et des compétences se combinant. Et l'analyse de ces processus devant permettre d'observer les dysfonctionnements est nécessairement complexe. Du reste, peut-on parler d'outils universels communs à toutes les tailles d'entreprises et à toutes les activités dans tous les secteurs?

Rappelons tout d'abord que les procédures en GRH n'ont aucune vertu en elles-mêmes, elles ne valent que par les effets qu'elles produisent (IGALENS, 1993). La qualification du personnel ne peut donc se réduire à la définition de fonction ou à des programmes de formation. Il en est de même pour la motivation du personnel. Ainsi, les démarches qualité doivent aussi prendre en compte les autres moyens d'acquérir des compétences. Or, il ne suffit pas de mettre en place un outil pour obtenir un comportement. Et les DRH savent pertinemment que la réalité est complexe.

Du reste, si l'entreprise peut gagner beaucoup dans les démarches qualité, elle doit aussi et surtout adopter un parcours qui lui est particulier.

III.3 Contingence des résultats

Ces résultats mis en évidence quant au management des ressources humaines restent extrêmement contingents à notre échantillon d'étude et à ses spécificités:

- dans ces entreprises industrielles, il est possible, dans les ateliers de production de promouvoir de démarches de progrès aux résultats d'abord peu spectaculaires mais à l'usage très efficaces: les principes d'organisation du travail comme la sécurité, la propreté, le rangement transforment non seulement l'environnement du poste de travail mais agissent également sur l'état d'esprit du personnel.
- dans le cadre des entreprises étudiées, les salariés peuvent ressentir de la satisfaction et de la fierté non seulement de la qualité de leur travail fourni mais aussi et surtout de la qualité du produit qu'ils fabriquent.

Ces facteurs de contingence sont propres à entretenir une culture qualité dans l'entreprise, celle qui s'identifie notamment au Kaizen, soit le principe de l'amélioration continue, pas à pas, s'appliquant tant au produit qu'au processus. On comprend alors pourquoi, dans ces entreprises, la certification n'est pas vécue comme une fin en soi. Elle constitue au contraire une clé d'entrée, soit la première étape d'une démarche qualité. Et c'est également cette volonté d'engager une politique d'amélioration par petits pas exigeant de la persévérance et de la détermination que nous avons observée auprès des DRH. Ainsi, la culture de

l'entreprise et le système technique constituent des facteurs de contingence eu égard au management des ressources humaines induit par les démarches qualité.

Il en est de même de l'effet taille et du mode de contrôle exercé sur l'entreprise. De ce point de vue, on a bien constaté dans les entreprises visitées que la gestion de la qualité, c'est d'abord l'affaire du dirigeant: elle s'appuie sur la stratégie puis s'inscrit dans les structures et l'organisation. Est-ce que les dirigeants acceptent de s'appliquer à eux-même ce qu'ils exigent par ailleurs du reste du personnel? On constate pour le moins que le service ressources humaines se situe clairement en fournisseur par rapport aux clients que sont les managers et les managés.

De même, à l'occasion des procédures de certification, les dirigeants ont pris une orientation stratégique majeure en matière de management des ressources humaines: celle de mener la certification qualité dans un esprit participatif et d'accompagner le mouvement par d'importantes politiques de formation. Ils ont également profité de cette obligation de transparence qui caractérise la certification qualité pour réfléchir à l'organisation du travail, améliorer certaines conditions de ce dernier, voir même l'enrichir.

On sait que dans d'autres entreprises, où le mode de contrôle exercé sur les entreprises est différent, les démarches qualité ne dépassent pas le discours global. Cette volonté maladroite d'imposer une politique qualité se manifeste généralement lorsque la démarche qualité est prise en charge par un service spécialisé, dirigé par un cadre qui n'a ni beaucoup de pouvoir, ni de liens spéciaux avec les secteurs de la production. Il aura donc du mal à développer son emprise sur la marche quotidienne de cette dernière (MISPELBLOM, 1995).

Du point de vue de ce facteur de contingence, les DRH rencontrés ont l'avantage d'être proches de la Direction Générale (Comité de Direction) et de manifester un fort attachement et intérêt pour la production (travail sur le terrain)

Cette question des structures (culture d'entreprise, système technique, mode de management) s'avère finalement très importante puisqu'elle conditionne pour longtemps l'ampleur de la démarche qualité. On a déjà démontré ailleurs (ROUSSEAU, WARNOTTE, 1995) que la compréhension d'un projet de qualité totale comme élément structurant et structuré implique d'élucider la complexité de la relation qualité totale- action- structure.

On a également observé dans des entreprises de plus petite taille (souvent contraintes par leurs clients à la certification qualité) des formes de participation obligatoire à un projet qualité conçu d'avance par la Direction (ou un consultant extérieur) et dont on ne pouvait plus changer que les aspects secondaires.

En l'occurrence, il semble que les démarches de qualité totale se répandent dans les entreprises par petites avancées. Et quelques années peuvent s'écouler avant qu'elles n'atteignent toutes les unités d'une entreprise.

D'ores et déjà, on sait que la généralisation des relations clients-fournisseurs dans l'entreprise implique une représentation particulière des relations humaines: l'entité (soit le service RH) fabrique des produits (services immatériels) grâce à des matières premières (produits, services, informatique) apportées par des fournisseurs internes et externes à l'entreprise et destinés à être achetés par des clients (internes). Cette vision permet d'introduire la notion de demande du client, de sa satisfaction et de modifier les modes relationnels entre le service «expert» et le service opérationnel utilisateur (ZARDET, 1993). Pourtant, cette attitude, cet état d'esprit ne nous a pas encore semblé être poussé jusqu'au bout de sa logique: il s'agirait alors d'un renversement du rapport de pouvoir entre les fonctionnels et les opérationnels. Ces derniers réduisent leur dépendance et leur subordination à une systématisation des relations commerciales dans l'entreprise: le client final, non satisfait, pourrait aisément recourir à une prestation externe.

Enfin, nos enquêtes ont fait ressortir que la qualité s'inscrit finalement dans un champ plus vaste qui est celui du changement dans les entreprises. Celui-ci ne peut être que le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées des ressources permettant

aux salariés-acteurs de nouvelles formes d'implication. Les limites de notre enquête tiennent alors également au recueil du seul point de vue des responsables ressources humaines. Ailleurs, on a pourtant montré que la confrontation des discours des différentes catégories de personnel sur les paradoxes qu'évoque la qualité avec les compréhensions diverses du management mettait en évidence la difficulté de renouvellement de ce management (PICARD, 1995), (BONNET, 1996)

Ce management combine aujourd'hui des politiques de qualité totale avec les impératifs de la compression des coûts et du juste à temps mais aussi avec les retombées du benchmarking. Certains se demandent alors si le thème de la qualité a encore un avenir à part, dissocié des autres dimensions de la réorganisation et de la modernisation des entreprises (MISPELBLOM, 1995).

Indiscutablement, ce management du changement relève du politique puisqu'il concerne les choix d'orientation des entreprises. Il s'agira également de décider du rôle et des spécificités que l'on entend réserver à la fonction ressources humaines.

Conclusion

Les résultats de notre démarche empirique font apparaître que pour enrichir la démarche qualité, il a fallu tout d'abord en amont rendre plus visible et plus explicite la dimension humaine de la performance qualité. Cette mission est revenue tant à la Direction Générale qu'au responsable qualité et à la Direction des ressources humaines. En l'occurrence, la possibilité d'approfondir la démarche qualité par une réflexion socio-organisationnelle est également une variable d'action de la fonction ressource humaine qu'il est judicieux d'identifier en amont d'une démarche qualité. Certes, la place des ressources humaines se situe différemment selon que l'approche se limite à l'assurance qualité ou qu'elle vise la qualité totale. Cependant, entre les valeurs (gestion globale de la qualité) et les procédures (assurance qualité), la fonction ressources humaines a un rôle à jouer; ce dernier est également lié à son image interne et à sa capacité à piloter le changement.

Rappelons avec MONTEIL (1992), que la performance de la GRH s'évaluera désormais par sa capacité à

- faciliter les changements des organisations
- faire évoluer les systèmes de classification et de rémunération
- mettre en place une réelle gestion des compétences, de responsabiliser les individus dans le cadre d'une organisation apprenante
- de développer des méthodes et mener à bien des audits sur le système Ressources Humaines

Dans cette perspective, les DRH devront créer davantage d'alliances avec les managers et les Directions de la qualité. Au-delà des fonctions d'assistance et d'aide aux opérationnels qui vont se développer, ils pourront faire valoir leur vision stratégique: celle qui intègre le management, la communication interne et le développement de l'organisation. Les démarches qualité poussent les DRH à cette nouvelle responsabilité de mise en cohérence de l'organisation de l'entreprise. On peut donc anticiper que les DRH, co-auteurs dans la conduite des processus de changement et des nouvelles organisations auront également à renforcer les démarches qualité dans leur propre fonction.

Références

- BRILMAN J., *L'entreprise réinventée*, Ed. d'Organisation, 1995
BONNET E., «Les visions indigènes de la qualité», *Revue d'Economie industrielle*, 1996
CHATELAIN C., «Y a-t-il une vie après l'ISO», *Courrier Cadres*, Nov.1995
DEMING W.E., *Qualité. La révolution du management*, Economica, 1988

- GOGUE J.M., *Le management de la qualité*, Economica, 1994
- GRANT R., SHANI R., KRISHNAN R., «Le TQM, une vraie rupture managériale», *l'Expansion Management*, été 1994
- IGALENS J., «Normaliser la GRH», *Revue Personnel*, Octobre 1993
- IGALENS J., «*Images de la GRH dans le discours de la qualité*» in BRABET J., *Repenser la GRH?*, Economica, 1993
- IMBS P., «*Certification ISO 9000 et management*», Cahiers du CESAG, IECS Strasbourg
- MEIGNANT A., DAPERRE R., *La qualité dans la fonction ressources humaines*, Ed. Liaisons, 1994
- MISPLELBLOM F., *Au delà de la qualité*, Syros, 1995
- MONTEIL B., «*Qualité totale et excellence*», *Personnel*, Octobre 1992
- PERIGORD M., *Réussir la qualité totale*, Ed d'Organisation, 1987
- PICARD D., «La transversalité de la GRH, au coeur de blocages de la progression de démarches d'amélioration de la qualité» *Actes du 6è congrès de l'AGRH*, Poitiers Novembre 1995
- ROUSSEAU A., WARNOTTE G., «Approche constructiviste d'un projet de qualité totale dans une entreprise: proposition d'un modèle d'analyse», *Acte du 6è congrès de l'AGRH*, Poitiers, Novembre 1995
- TAKASHI OSADA, *Les 5S*, Dunod, 1993
- ZARDET V., «L'approche clients-fournisseurs internes: un cadre d'analyse du partage de la fonction ressources humaines», *Actes du 6è congrès de l'AGRH*, Poitiers, Novembre 1995