

Développer la performance et la compétitivité du personnel par le management selon la norme ISO 10018

J. Miséré (Mastère normalisation qualité certification essai), H. Baili (Master qualité et performance dans les organisations), Q. Li (Master qualité et performance dans les organisations), G. FARGES (Master qualité et performance dans les organisations)*

Université de Technologie de Compiègne, CS 60319, 60203 COMPIEGNE CEDEX FRANCE
*Auteur correspondant. Mail : gilbert.farges@utc.fr (G. Farges), site web : www.utc.fr/master-qualite

1) Outil à valeur ajoutée pour la performance

La performance et la compétitivité d'un organisme dépendent du management des compétences et de l'implication de son personnel. Une bonne relation entre le responsable des ressources humaines et le personnel est un facteur clef pour la réussite du climat social au sein de l'organisme [1].

L'ISO 10018 « Lignes directrices de management des compétences et l'implication du personnel », est une norme élaborée par et pour les entreprises [2]. Elle donne un cadre pour obtenir le meilleur des personnels dans une dynamique de développement de l'organisme. Elle est structurée selon la norme ISO 9001 [3] et s'applique à toute organisation quelque soit sa taille, son type et son activité. Elle est destinée aux responsables des ressources humaines, ainsi qu'aux dirigeants, surveillants et praticiens de la qualité.

Diagnostiquer les compétences et mesurer l'implication du personnel permette d'accéder aux forces et faiblesses du capital humain, d'en déduire les actions pour que l'organisme puisse améliorer son innovation, sa performance, augmenter sa compétitivité, et ainsi rester concurrentiel.

2) Mesurer les compétences pour progresser

Afin de répondre aux besoins de la gestion des compétences et de l'implication du personnel dans les organismes, une étude comparative a été faite sur les méthodes existantes dont :

- **Pour le management des compétences**, celles de MITRANI et l'ISO 10018 ont été sélectionnées pour leur pertinence. Pour MITRANI, les compétences doivent refléter les comportements nécessaires au futur succès de l'organisme [4]. Il convient donc premièrement d'identifier un profil de compétences avec une vision tournée vers le futur. Ce processus détermine selon l'environnement de l'entreprise (opportunités / menaces) les compétences clefs facteurs de succès de l'organisme. Pour la norme ISO 10018, un processus est nécessaire dans un premier temps pour évaluer les écarts entre les compétences requises et celles disponibles, et un plan d'action est proposé dans un second temps.
- **Pour l'implication du personnel**, une comparaison entre la méthode de l'ISO 10018 et celle de la pyramide de Maslow est faite. Avec cette dernière, la satisfaction des besoins d'un individu est classée du niveau 1 à 5 : physiologiques ; sécurité ; social, appartenance ; estime de soi et réalisation de soi [5]. Tant que le niveau inférieur n'est pas comblé, la personne ne peut facilement aspirer à s'élever vers les niveaux supérieurs. Il faut donc monter une par une les marches afin d'y atteindre plus facilement son plus haut niveau, c'est-à-dire la réalisation de soi. Pour la norme ISO 10018, un processus proposé contient une analyse (l'identification des besoins et l'évaluation le niveau de l'implication personnel), une planification, la mise en œuvre et l'évaluation de l'efficacité de l'implication des personnels. La performance globale d'un système de management de la qualité et ses processus dépendent en définitive de l'implication du personnel compétent correctement

introduit et intégré dans l'organisation. L'implication du personnel a son importance en ce sens qu'elle permet au système de management de la qualité d'une organisation d'obtenir des résultats cohérents et alignés sur les valeurs partagées [2].

Il est indispensable d'identifier, de développer et d'évaluer les connaissances, le savoir-faire et le comportement, ainsi que l'environnement de travail, requis pour une implication efficace du personnel avec les compétences nécessaires.

Une étude comparative sur les méthodes les plus usuelles a permis d'élaborer un processus d'identification des compétences, un cycle de mesure d'implication du personnel et des fiches d'autodiagnostic [6].

2.1) Processus d'identification des compétences

Le processus répond au besoin de connaître les compétences disponibles mobilisables. Il contient six actions successives où chacune est pilotée par un manager ou un groupe de travail. Par exemple pour identifier les compétences disponibles, il est nécessaire d'obtenir la collaboration d'un expert métier et du responsable des ressources humaines.

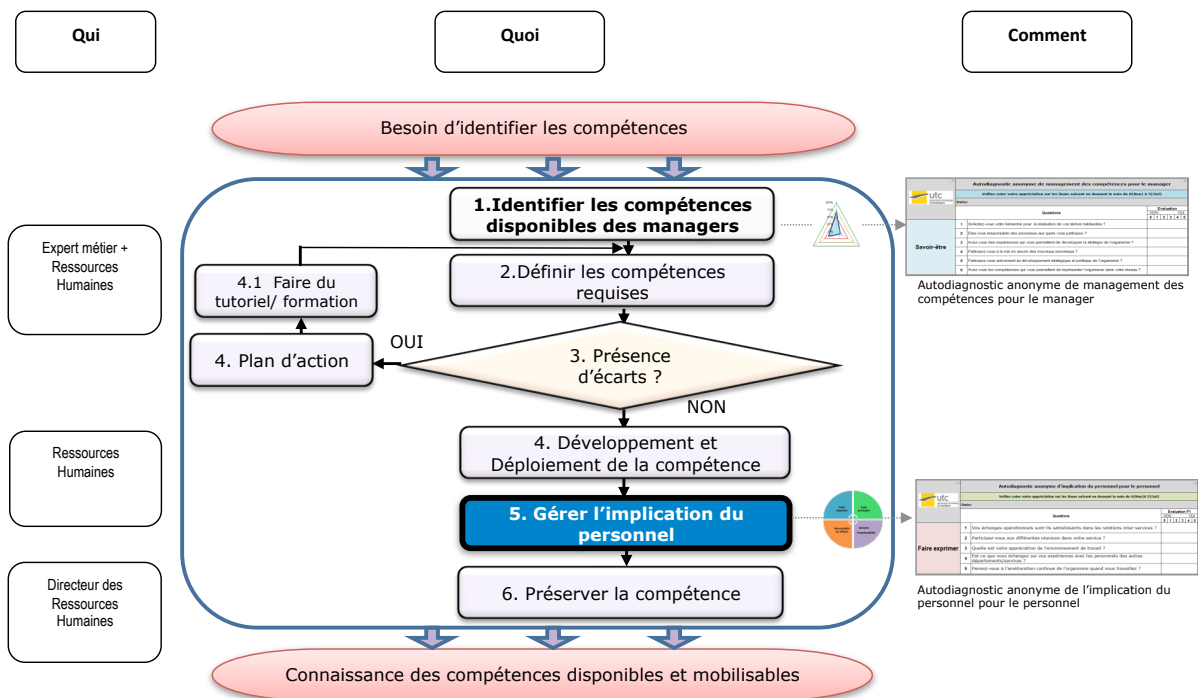


Figure 1 : Processus proposé d'identification des compétences [6]

2.1.1) Identifier les compétences managériales disponibles

Une fiche d'autodiagnostic automatisée, dont les questions ont été inspirées de l'annexe B.2 « Auto-évaluation de la compétence » de la norme ISO 10018, est élaborée sous format Excel[®] (figure2). Elle est intégrée à l'onglet {Compétences Managériales} de l'outil mis à disposition librement sur internet [6].

Pour s'auto-diagnostiquer le manager répond aux questions posées sur les trois capacités (Savoir-être, Savoir-faire, Communication) avec une cotation paramétrable, qui par défaut varie de 0 (NON), 1 et 2 (plutôt NON), 3 et 4 (plutôt OUI) et enfin 5 (OUI).

2. Enquête sur les capacités managériales			
Date : 7 février 2015		Entreprise : Team Leader Maanager	
Questions			Choisissez vos niveaux
Savoir-être	1	Sollicitez-vous votre hiérarchie pour la réalisation de vos tâches habituelles ?	4
	2	Etes-vous responsable des processus auxquels vous participez ?	5
	3	Avez-vous des expériences qui vous permettent de développer la stratégie de l'organisme ?	2
	4	Participez-vous à la mise en œuvre des nouveaux processus ?	4
	5	Participez-vous activement au développement stratégique et politique de l'organisme ?	3
	6	Avez-vous les compétences qui vous permettent de représenter l'organisme dans votre réseau ?	4
Savoir-faire	7	Pouvez-vous réaliser toutes les tâches qui vous sont attribuées par votre hiérarchie ?	5
	8	Une formation serait-elle nécessaire pour la réalisation de vos tâches quotidiennes ?	5
	9	Savez-vous gérer une équipe ?	3
	10	Pouvez-vous développer et réaliser des améliorations sur les processus ?	4
	11	Etes-vous en mesure de former vos collaborateurs après l'identification de leur niveau d'implication ?	3
	12	Assurez-vous une responsabilité importante dans l'organisme ?	3
Communication	13	Sollicitez-vous les besoins de formation pour développer vos compétences ?	4
	14	Proposez-vous des idées d'amélioration continue ?	3
	15	Possédez-vous un esprit d'écoute attentif ?	4
	16	Rempportez-vous une adhésion au sein de vos collaborateurs ?	5
	17	Communiquez-vous clairement devant vos collaborateurs ?	5
	18	Fournissez-vous les informations essentielles à vos collaborateurs ?	4

Figure 2 : Fiche proposée au manager pour évaluer ses capacités managériales [6]

2.1.2) Exploiter les résultats de l'autodiagnostic des compétences disponibles

Pris individuellement, l'outil permet à chaque manager d'avoir une vision globale sur ses compétences, dont celles considérées comme mobilisables selon le contexte de l'organisme, et ainsi de déterminer son axe prioritaire à améliorer.

Une mesure périodique annuelle sur les compétences de l'ensemble des managers permet d'obtenir une évaluation du capital humain mobilisable à ce niveau. La moyenne et les écarts-types permettent d'identifier en un coup d'œil, l'état des compétences managériales. Des priorités peuvent être identifiées à partir des moyennes, mais des enseignements pertinents peuvent aussi être tirés des écarts-types (figure 3). De faibles écarts-types signent une homogénéité des compétences, alors que les grands écarts-types incitent à développer les échanges internes entre les acteurs afin que les meilleures capacités profitent aux managers les plus faibles.

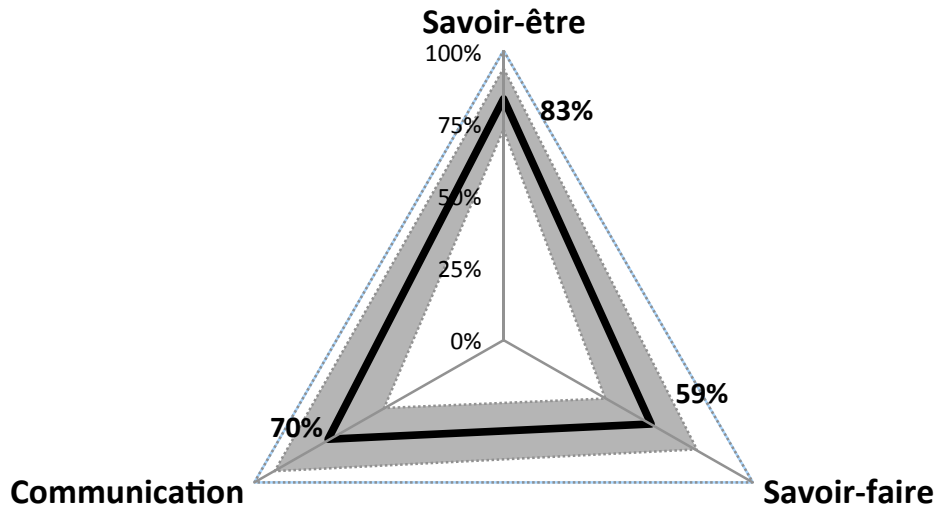


Figure 3 : Résultats de l'autodiagnostic des compétences de managers (moyenne encadrée par les écarts-types) [6]

L'écart-type permet donc au directeur des ressources humaines d'avoir une vision sur la variabilité des compétences entre les différents managers. Par exemple, sur l'axe « communication », un écart-type important est observé, par conséquent les managers ayant atteint un niveau de score attendu ou fixé par l'organisme peuvent aussi servir de référence pour les autres managers.

2.1.3) Proposition de plans d'action

Les actions dépendent de la zone dans laquelle les résultats se trouvent. Trois zones sont définies avec des limites paramétrables par l'utilisateur.

- Concernant la zone 1 (par défaut > à 75%) le manager reste en veille et élabore un plan d'amélioration continue ;
- En ce qui concerne la zone 2 (par défaut de 50% à 75%) les actions paramétrables aux différentes actions sont proposées selon les axes :
 - « Savoir-faire » : Faire des échanges inter-entreprises / inter-organismes ;
 - « Savoir-être » : Sensibiliser / Former sur la gestion d'équipe ;
 - « Communication » : Organiser des réflexions sur le retour d'expérience avec d'autres managers ;
- Enfin, en ce qui concerne la zone 3 (par défaut < à 50%), les actions proposées selon l'axe sont :
 - « Savoir-faire » : Elaborer un plan de formation ;
 - « Savoir-être » : Réaliser un entretien individuel avec le comité de direction ;
 - « Communication » : Proposer des stages d'écoute, d'éveil, de connaissance de soi et de communication.

2.2) Cycle de mesure de l'Implication du Personnel

Un cycle de mesure de l'implication du personnel a été élaboré à partir de l'annexe B1 de la norme ISO 10018 avec quatre domaines (figure 4) :

- **Expression prise en compte** : Ce domaine évalue la perception du personnel vis-à-vis des interactions qu'il peut avoir avec les autres.

- **Participation active** : Ce domaine repose sur les constats que faire participer d'une manière ou d'une autre et prendre les idées du personnel lors de prises des décisions, favorisent l'adhésion et l'implication du personnel pour atteindre les objectifs fixés par l'organisme.
- **Employabilité assurée** : L'employabilité représente un élément de la stratégie ressources humaines qui favorise l'épanouissement et la performance des salariés. Il est ainsi nécessaire de développer les formations qualifiantes en tenant compte des mutations de l'environnement et de la stratégie de l'organisme. De plus, les métiers évoluent et les besoins de compétences changent en même temps que les nouvelles conditions de travail. L'employabilité permet de développer les talents, mais aussi de valoriser les connaissances par un diplôme, attestation, certificat.
- **Efforts reconnus** : La reconnaissance de la valeur humaine s'intéresse bien évidemment à la personne, à ses qualités, ses aptitudes, son expertise, et ses compétences distinctives. Elle s'exprime aussi par des relations interpersonnelles, en face à face. C'est la base de toute forme de reconnaissance (reconnaître la valeur de la personne, la pratique du travail, l'investissement et les résultats).

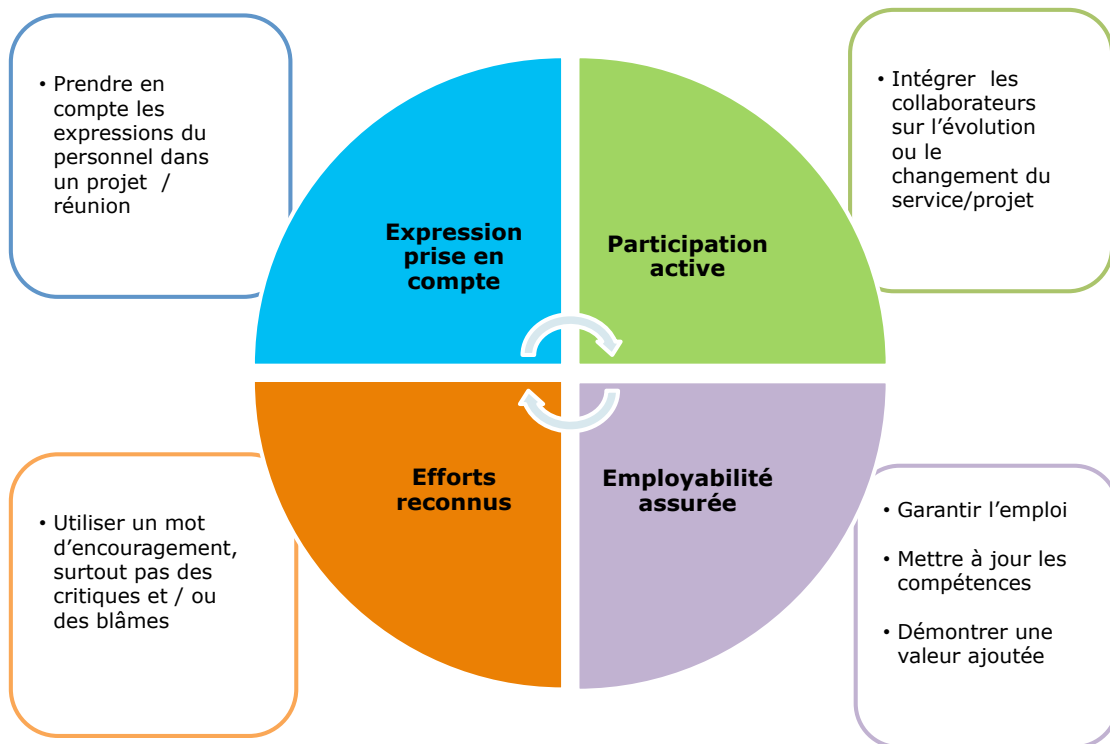


Figure 4 : Cycle de mesure de l'implication du personnel [6]

2.2.1) Réaliser une fiche d'autodiagnostic sur l'implication du personnel

Une fiche d'autodiagnostic inspirée de l'annexe B1 de la norme ISO 10018 est élaborée sous format tableau Excel[®] et détaille les domaines évalués (figure 5). Elle est intégrée à l'onglet {Implication du Personnel} de l'outil mis à disposition librement sur internet [6].

2. Enquête sur l'Implication du Personnel dans la vie de l'organisation			
Date : 7 février 2015		Entreprise : Team Leader Maanager	
Questions			Choisissez vos niveaux
Expression prise en compte	1	Vos échanges opérationnels sont-ils satisfaisants dans les relations inter-services ?	2
	2	Participez-vous aux différentes réunions dans votre service ?	3
	3	Quelle est votre appréciation de l'environnement de travail ?	2
	4	Est-ce que vous échangez sur vos expériences avec les personnels des autres départements/services ?	3
	5	Pensez-vous à l'amélioration continue de l'organisme quand vous travaillez ?	3
Participation active	6	Y a-t-il souvent des échanges entre la hiérarchie et les collaborateurs ?	5
	7	Recevez-vous les propositions des formations internes ou externes ?	5
	8	Participez-vous d'une manière ou d'une autre aux décisions d'activités de votre service ?	4
	9	Est-ce que vous proposez des idées à l'organisme ?	5
	10	Vos idées sont-elles traitées rapidement ?	4
Employabilité assurée	11	Estimez-vous que votre métier est garanti au sein de votre service ?	5
	12	Etes-vous confiant de rester compétitif sur le marché de l'emploi ?	2
	13	Vous comparez-vous avec les autres employés extérieurs dans le même domaine que le vôtre ?	4
	14	Est-ce que l'organisme propose les modalités pour renouveler vos compétences et vos connaissances ?	5
	15	Pensez-vous que vos compétences sont adaptées aux nouvelles situations ?	3
Efforts reconnus	16	Votre travail est-il valorisé comme vous voulez (reconnaissance de vos efforts) ?	2
	17	Existe-t-il une appréciation de votre responsable à la fin de chaque tâche ?	1
	18	Recevez-vous des félicitations de vos collègues après le succès d'un résultat attendu ?	2
	19	Est-ce que vos efforts sont jugés à leur juste valeur par votre supérieur ?	2
	20	Est-ce que vos efforts sont reconnus par l'organisme dans son ensemble ?	2

Figure 5 : Fiche proposée au personnel pour auto-évaluer son niveau d'implication [6]

L'enquête se déroule en six étapes où le manager commence par la sensibilisation des collaborateurs, après il distribue les fiches d'enquête à ses personnels et donne un délai de retour. Le collaborateur reçoit la fiche d'autodiagnostic, qu'il renseigne en accordant pour chaque question un score paramétrable allant par défaut de 0 (NON) à 5 (OUI). Cette enquête de climat social est anonyme.

2.2.2) Exploiter les résultats d'autodiagnostic sur l'Implication du Personnel

Une fois les fiches remplies, elles sont renvoyées au manager de manière anonyme qui à son tour va saisir et analyser les données. Les résultats sont visualisés sous forme d'un graphe radar en 4 axes, chacun présentant l'un des domaines associés à l'implication du personnel. Les décideurs peuvent directement identifier les axes prioritaires à partir des moyennes obtenues, mais en même temps tirer des leçons à partir des écarts-types (figure 6).

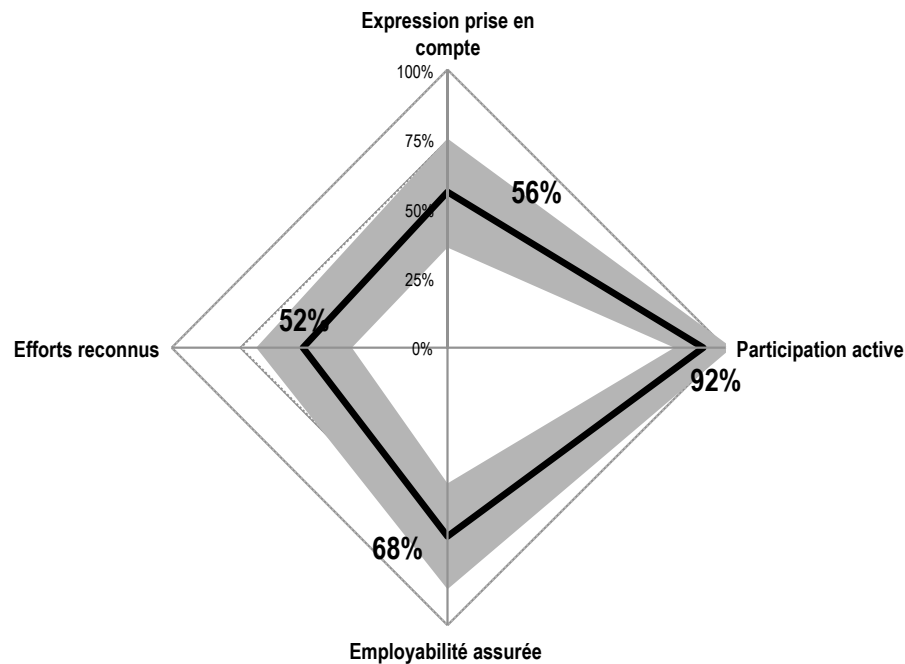


Figure 6 : Exemple de résultats moyens et écarts-types d'auto-diagnostic réalisés sur l'implication du personnel [6]

Les moyennes et écarts-types facilitent la manière d'interpréter les résultats globaux sur l'implication du personnel. Ceux sur l'axe « Participation active » sont satisfaisants avec 92% en moyenne. Les axes « Expression prise en compte » et « Employabilité assurée » demandent à être surveillés et améliorés. Enfin, l'axe « Efforts reconnus » nécessite d'établir un plan d'amélioration prioritaire au vu du résultat moyen le plus faible de 52%. Quant aux écarts-types, ils portent les enseignements suivants :

- Les grands écarts-types attirent immédiatement l'attention des décideurs afin de mettre éventuellement, en place un plan d'action pour remédier aux causes racines des différences constatées sur l'implication du personnel,
- Alors que les petits écarts-types prouvent une certaine homogénéité des capacités d'implication du personnel.

2.2.3) Proposition de plans d'action

Suite à ces résultats, des plans d'action sont identifiés et explicités si possible avec les personnels afin de garantir le succès lors de leur mise en œuvre. Après l'analyse des différentes moyennes obtenues par domaine, une série d'actions est proposée selon la zone (dont la limite est paramétrable par l'utilisateur) :

- Pour la zone 1 (par défaut > à 75%), le manager reste en veille et met en place un plan d'amélioration continue pour maintenir le niveau d'implication du personnel.
- En ce qui concerne la zone 2 (par défaut de 50% à 75%) ; les actions proposées selon le domaine sont :
 - « Expression prise en compte » : Faire une réunion de sensibilisation, donner des signes d'écoute réelle,
 - « Participation active » : Etre en contact permanent avec les collaborateurs, motiver le personnel pour gérer leur propre poste, développer les cercles de réflexion proactifs ;
 - « Employabilité assurée » : Proposer les formations et les tutoriels, faire des échanges interentreprises / inter-organismes, faire des bilans de compétences;
 - « Efforts reconnus » : Valoriser les efforts des collaborateurs (par les encouragements), donner des primes d'encouragement, communiquer sur les mérites, les implications et les résultats.

- Enfin, concernant la zone 3, (par défaut < à 50%), il est proposé de réaliser les actions ci-après selon les domaines :
 - « Expression prise en compte » : Faire des entretiens individuels, lancer une formation d'animation
 - « Participation active » : Déléguer les tâches, impliquer le personnel dans des différentes actions de l'organisme,
 - « Employabilité assurée » : Actualiser les compétences avec des formations, faire un entretien individuel et proposer un poste selon les compétences requises ;
 - « Efforts reconnus » : Organiser un repas ou une journée de repos, organiser des réunions d'échanges

Les actions proposées dans ces plans d'action peuvent être adaptées à tout type et taille d'organisme souhaitant l'application des lignes directrices de la norme ISO 10018.

Conclusion

La norme ISO 10018 «Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel » propose des bonnes pratiques opérationnelles élaborées par et pour les entreprises. Dans un contexte de mondialisation avec un marché économique toujours plus compétitif, l'innovation et la performance de l'entreprise est un facteur-clef nécessaire pour assurer sa pérennité. D'où l'importance d'un processus d'indentification des compétences, qui est un socle pour associer le capital humain dans la réussite de l'organisme à répondre aux enjeux et aux exigences du marché et des partenaires.

La méthode proposée s'adresse à tout organisme qui souhaite que son personnel soit efficace et impliqué, car elle permet de mettre en place des fiches d'autodiagnostic pour qu'un manager, un responsable des ressources humaines ou un directeur d'entreprise puisse identifier les besoins en compétences. Les cadres dirigeants eux-mêmes peuvent être associés à cette démarche d'autodiagnostic afin de permettre à l'organisme d'avoir une vision plus objective sur les compétences managériales de ses cadres.

La méthode et l'outil proposés permettent aussi de mesurer l'implication des personnels, soit individuellement, soit globalement sur les domaines de prise en compte de l'expression, de participation active, d'employabilité assurée et de reconnaissance des efforts. Ceci est équivalent à une enquête de "climat social".

La moyenne et les écarts-types servent à identifier en un coup d'œil, le niveau des compétences managériales mais aussi celui de l'implication du personnel au sein d'un organisme. Des actions prioritaires peuvent être ciblées à partir des moyennes d'un groupe de managers ou des personnels, mais des enseignements riches en pertinence peuvent aussi être tirés des analyses sur les écarts-types. Des faibles écarts-types prouvent l'efficacité et l'homogénéité des compétences des managers ou du niveau d'implication du personnel dans l'organisme. A l'inverse, si l'écart-type est grand, cela incite à développer les échanges entre managers pour diffuser les meilleurs pratiques. En ce qui concerne l'implication du personnel, une série de plans d'action est proposée selon les niveaux atteints sur chaque domaine.

Grâce à ce processus, les managers, responsable des ressources humaines, peuvent rapidement identifier les besoins réels du personnel afin d'évaluer le niveau du climat social au sein de l'organisme. Ceci permet aux décideurs, d'adapter une démarche d'amélioration continue pertinente sur leur politique managériale, leur gestion des compétences et leur valorisation de la source de richesse potentielle de leur entreprise : son capital humain.

Remerciements

Les auteurs remercient Mme Sabine BRAULE Directrice des Ressources Humaine de l'Université Technologique de Compiègne, pour son aide ainsi que son évaluation sur les travaux.

Déclaration d'intérêts

Les auteurs déclarent ne pas avoir de conflits d'intérêts en relation avec cet article.

Références bibliographiques

- [1] C. B. Allègre et A. E. Andréassian, *Gestion des ressources humaines - Valeur de l'immatériel*, 1ère Edition. Editions De Boeck, 2008.
- [2] « FD ISO 10018 Management de la qualité - Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel ». Editions Afnor, www.afnor.org, 10-janv-2012.
- [3] « NF EN ISO 9001, Systèmes de management de la qualité - Exigences ». Edition Afnor, www.afnor.org, 01-nov-2008.
- [4] A. Mitrani, M. M. Dalziel, et A. Bernard, *Des compétences et des hommes : le management des ressources humaines en Europe*, Editions d'Organisation. 1992.
- [5] P. W. King, *Climbing Maslow's Pyramid*. Leicester: Editions Matador, 2009.
- [6] H. Baili, J. Miséré, et Q. Li, « Management des Compétences & Implications du Personnel (MCIP) selon la norme ISO 10018 », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai (NQCE), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n° 306, janv. 2015.