



Université AHMED BEN AHMED ORAN 1
INSTITUT DES SCIENCES ET DES TECHNIQUES APPLIQUEES

DEPARTEMENT DE GESTION DES ENTREPRISES ET DES
ADMINISTRATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE POUR
L'OBTENTION DE MASTER
PROFESSIONNELLE EN MANAGEMENT DES
ORGANISATION ET DES RESSOURCES
HUMAINES

THEME

Vers Une Gestion RH Axée Sur La Qualité : Exploration et
Application Des Normes Internationales Dans Une Industrie
Agroalimentaire

Réalisé Par :

Mme.AZZOUZ
MERIEAM AMEL

Devant le Jury

Examineur : Mme. DIF
AICHA

Président : Mme.CHAIF

Encadré Par

Mr. MEZILI IMAD

Co-Encadré Par :

Mr. CHEIKH ZELMAT

Année Universitaire 2023-2024

Remerciements

En tout premier je voudrais remercier, DIEU le tout puissant de m'avoir donné la force, la santé et la patience pour effectuer ce travail. Je tiens à adresser ma gratitude pour le Co-Encadrant de ce mémoire Monsieur ZELMAT Cheikh, pour sa disponibilité, sa patience, son professionnalisme, ses encouragements et surtout ses précieux conseils, qui m'ont permis de bien menée ce travail et d'alimenter ma réflexion. Un énorme merci pour l'encadrant de ce mémoire pour sa Monsieur MEZILI Imad Pour sa bienveillance et ses précieux conseils ainsi pour toutes l'équipes pédagogique de l'institut des sciences et des techniques appliquées, qui nous ont assurer une formation assez enrichissante au sein de l'institut. Je remercie également tous les enseignants du département GEA, pour leur soutien et leur judicieux conseils tout au long de mon cursus étudiantin. Un énorme merci pour Monsieur HAOUI Youcef, le directeur Du site d'EURL MEDISEC pour son accueil chaleureux au sein de l'entreprise ainsi que ses précieux conseils et encadrement tout au long de mon stage. Je tiens à exprimer tout ma reconnaissance à Madame ZEGAI Asma Responsable de management intégrés pour sa contribution et ses conseils pour cette étude. Je remercie Infiniment Madame MESBBAH Wassila la responsable ressources humaines au sein d'EURL MEDISEC, qui m'a accompagné tout au long de mon stage. Je remercie spécialement Monsieur FERRAH Djeloul l'ingénieur IT d'Eurl MEDISEC pour son accompagnement en matière d'informatique tout au long de mon stage. Je remercie ainsi tous les collaborateurs de d'EURL MEDISEC, qui ont Collaboré de manière efficace tout au long de mon stage. Un grand merci pour les personnes les plus à cher à mon cœur maman et papa pour leur soutien, leurs encouragements, leurs conseils, c'est grâce à eux que je suis la maintenant. Merci à mes amis qui sont toujours là pour moi

Dédicaces

Je dédie en premier lieu cette œuvre à Mon Vénérable Grand-Père, Monsieur AZZOUZ Mokhtar. Il a accompagné mes premiers pas à la maternelle et a ardemment souhaité me voir parvenir jusque-là. Que le Tout-Puissant lui accorde le rétablissement de sa santé. Par son amour et sa sagesse, il a guidé mes premiers pas dans la vie. Son souvenir restera à jamais gravé dans mon cœur comme un phare lumineux.

Je dédie ce modeste travail avec un profond amour à Ma Vénérée Grand-Mère, Madame HAIMOUR Fatma, qui a ardemment souhaité me voir parvenir jusque-là. Que cette humble offrande puisse lui être un doux présent. À ma Chère Grand-Mère, Madame BENAAMED Leila, qui a toujours veillé sur moi, m'a encouragée et soutenue. À mon Vénérable Grand-Père, Monsieur AZZOUZ Mokhtar, qui m'a prodigué ses bénédictions dans ses prières.

Avec l'expression de ma plus profonde reconnaissance, je dédie ce modeste travail :

À l'Homme, mon Précieux Don de Dieu, qui m'a donné la vie, la réussite et tout mon respect, mon Cher Père, Monsieur AZZOUZ Mustapha Nazim

À la Femme, qui a souffert sans me laisser souffrir, qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse, la Femme la plus chère à mon cœur, Ma Mère, Madame HAMAL Aïcha

Je dédie ce travail à ma Tante, ma Confidente, ma Sœur qui m'a toujours encouragée, Madame AZZOUZ Fatma el Zohra. Je le dédie à mon Oncle, Monsieur AZZOUZ Rafik, qui m'a toujours conseillée et accueillie tout au long de mes études universitaires. Je le dédie à ma Tante, Madame HAMAL Khatou, qui m'a donné le courage et les conseils tout au long de mon cursus.

Je dédie ce travail à mon Très Cher Frère et à ma Très Chère Sœur, qui savent toujours comment apporter la joie et le bonheur à toute la famille. Je le dédie à mes Chères Tantes, à mes Chers Oncles, ainsi qu'à tous mes Cousins et Cousines. Sans oublier mes Amies qui ont toujours été à mes côtés. Merci pour leur Amour et leur Encouragement.

AZZOUZ Meriem Amel

Sommaire :

I.	INTRODUCTION GENERALE :	6
<i>I.1</i>	<i>OBJECTIF DE LA RECHERCHE :</i>	<i>7</i>
<i>I.2</i>	<i>PROBLEMATIQUE :</i>	<i>7</i>
<i>I.3</i>	<i>HYPOTHESES :</i>	<i>7</i>
<i>I.4</i>	<i>METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE :</i>	<i>8</i>
I.	CHAPITRE 01 : LE CADRE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE	11
	<i>INTRODUCTION :</i>	<i>12</i>
<i>I.1</i>	<i>SECTION 01 : LE CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE :</i>	<i>13</i>
<i>I.2</i>	<i>SECTION 02 : LE CADRE CONCEPTUELLE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE :</i>	<i>21</i>
<i>I.3</i>	<i>SECTION 03 : NORMES DE SMQ : TYPOLOGIE ET CONFORMITE :</i>	<i>24</i>
<i>I.4</i>	<i>SECTION 04 : PRINCIPES ET NORMES DU MANAGEMENT DE LA QUALITE :</i>	<i>29</i>
II.	CHAPITRE :02 NORMES INTERNATIONALES EN GRH : VERS UNE GESTION UNIFIEE DES RESSOURCES HUMAINES	33
	33	
<i>II.1</i>	<i>SECTION 01 : « L'EMERGENCE DES NORMES RELATIVES A LA GRH »:</i>	<i>35</i>
<i>II.2</i>	<i>SECTION 02 : NORMES DE LA SERIE ISO 30400-MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES :</i>	<i>37</i>
<i>II.3</i>	<i>SECTION 03 : SYNERGIE ENTRE LA SERIE DE NORME ISO9000 Et ISO 10015 -DEVELOPPEMENT DES PERSONNES</i>	<i>42</i>
<i>II.4</i>	<i>SECTION 04 : FOCUS SUR LES NORMES ISO 30405 -LIGNES DIRECTRICES RELATIVE AU RECRUTEMENT & ISO 10015 LIGNES DIRECTRICE RELATIVES AU DEVELOPPEMENT DE COMPETENCES</i>	<i>45</i>
III.	CHAPITRE 03 : PARTIE EMPIRIQUE	59
<i>III.1</i>	<i>PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL :</i>	<i>60</i>
<i>III.2</i>	<i>METHODOLOGIE DE TRAVAIL :</i>	<i>61</i>
<i>III.3</i>	<i>SECTION 01 : DETECTION DE ECARTS AU SEIN DU PROCESSUS RH D'EURL MEDISEC :</i>	<i>62</i>
<i>III.4</i>	<i>SECTION 02 : REDUCTION DES ECARTS DETECTES :</i>	<i>63</i>
<i>III.5</i>	<i>SECTION 03 : ETUDE DE CAS SUR LE TERRAIN DANS UNE INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE :</i>	<i>80</i>
<i>III.6</i>	<i>SECTION 04 : L'ETATS ACTUEL DE NOTRE ETUDE PAR UNE PERSPECTIVE PDCA :</i>	<i>96</i>
IV.	CONCLUSION :	97

I. Introduction Générale :

Dans un environnement de plus en plus compétitif, la croissance économique représente un enjeu stratégique majeur pour les entreprises. Selon une étude récente de la Banque Mondiale (Banque Mondiale , 2022), la croissance du PIB mondial devrait atteindre 3,2% en 2023, offrant de nouvelles opportunités de développement aux organisations. Cependant, pour saisir ces opportunités et s'imposer face à la concurrence, les entreprises doivent continuellement explorer des leviers de performance.

C'est dans ce contexte que le management de la qualité s'est imposé comme une approche incontournable. Comme le souligne une étude du (McKinsey Et Company , 2023), les entreprises ayant adopté une démarche qualité affichent en moyenne 18% de croissance du chiffre d'affaires sur 3 ans, contre seulement 8% pour celles n'ayant pas mis en place de telles initiatives (McKinsey Et Company , 2023) En optimisant les processus internes et en améliorant la satisfaction des clients, le management de la qualité permet aux organisations de renforcer durablement leur compétitivité.

Ce constat est particulièrement pertinent pour le secteur agroalimentaire, qui a connu une croissance soutenue ces dernières années. En Algérie, ce secteur a affiché une progression de 7,2% de sa valeur ajoutée en 2021, selon les données de l'Office National des Statistiques. (Office national des statistiques , 2022)Cependant, la complexité technique et réglementaire inhérente à ce domaine, avec notamment les normes ISO 22000 sur la sécurité alimentaire, impose aux entreprises une quête constante d'amélioration de leurs processus.

Dans ce cadre, la gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle stratégique. Définie comme l'ensemble des activités visant à optimiser l'utilisation des ressources humaines au sein d'une entreprise (Fabien Blanchot et Frédéric Wcheux, 2002), la GRH influence directement la performance organisationnelle. Conscientes de cet enjeu, de plus en plus d'entreprises s'engagent dans une démarche de normalisation de leurs pratiques RH, conformément aux normes internationales.

Parmi ces normes, les plus pertinentes pour le développement des entreprises sont celles relatives au recrutement, à la formation et au développement des compétences. Ainsi, la norme ISO 30405 sur le recrutement fournit un cadre pour attirer et sélectionner les talents les plus adaptés, tandis que la norme ISO 10015 sur la formation guide les entreprises dans la conception et la mise en œuvre de programmes de développement des compétences. Selon une étude de (AFNOR , 2020), les entreprises ayant adopté ces normes ont enregistré en moyenne une baisse de 12% de leur turnover et une hausse de 15% de la productivité de leurs équipes (AFNOR , 2020)

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente étude, qui vise à comprendre comment les normes internationales relatives à la gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement et de développement des compétences, peuvent être exploitées et appliquées de manière efficace au sein d'une entreprise du secteur agroalimentaire en Algérie.

I.1 Objectif de la recherche :

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer l'application sur le terrain des normes internationales dans le domaine du management des organisations et des ressources humaines, en s'appuyant sur notre propre expérience pratique. Plus spécifiquement, cette recherche vise à

1. Analyser les normes internationales pertinentes pour le management des organisations et des ressources humaines à travers une revue de littérature approfondie.
2. Examiner comment nous avez mis en œuvre ces normes internationales sur le terrain en identifiant les défis rencontrés et les meilleures pratiques appliquées.
3. Comparer les résultats de la recherche documentaire avec notre expérience pratique afin d'identifier les écarts entre la théorie et la pratique.
4. Formuler des recommandations visant à améliorer l'alignement entre les normes internationales et leur application concrète dans La fonction RH en nous appuyant sur nos propres apprentissages.

Cette recherche nous permettra de valoriser notre expérience pratique, tout en développant davantage nos compétences d'analyse et de synthèse, essentielles pour notre future carrière professionnelle.

I.2 Problématique :

Dans un contexte de croissance soutenue, l'entreprise EURL MEDISEC fait face à de nouveaux défis en matière de gestion des ressources humaines. En effet, l'accélération de son développement nécessite de repenser les pratiques RH afin de s'aligner avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. C'est dans cette perspective que l'application des normes internationales en gestion des ressources humaines, orientées sur la qualité, peut s'avérer particulièrement pertinente.

La problématique centrale de cette recherche est donc la suivante : **Comment l'application des normes internationales relatives à la gestion des ressources humaines, peut être alignée avec les enjeux de croissance de l'entreprise EURL MEDISEC.**

Cette Problématique soulève les questions clés suivantes :

1. Quelle est le cadre conceptuelle et théorique du management de la qualité ?
2. Quelles sont les Normes internationales relatives à la GRH ? Comment peut-on les interpréter ?
3. Quels sont les écarts entre les pratiques RH actuelles d'EURL MEDISEC et les exigences de ces normes internationales, et comment on peut réduire cet écart ?

I.3 Hypothèses :

Hypothèse 1

L'application de la norme ISO 30405 a un impact sur une gestion performante de recrutement au sein d'EURL MEDISEC.

Hypothèse 2 -

L'application de la norme de la norme ISO10015 a un impact sur une gestion du développement des compétences performante.

I.4 Méthodologie de la recherche :

Dans le but de répondre à notre problématique nous avons divisé notre travail en deux Partie :

1) Une partie théorique :

Cette première partie a pour but de répondre à nos deux premières questions secondaires :

- Chapitre 01 : Le Cadre conceptuelle et théorique du management de la qualité :

Ce premier chapitre qui vise à comprendre en profondeur le management de la qualité en allant de la théorie aux concepts, il est divisé en quatre section :

- **Section 01 : Le cadre théorique du management de la qualité :** Cette section nous avons résumer l'évolution du management de la qualité au fil du temps ainsi que différentes théories de ce dernier.
- **Section 02 : Le cadre conceptuelle du management de la qualité :** Dans cette section nous avons défini les différentes notions du management de la qualité tels que La notion qualité, l'assurance qualité
- **Section 03 : Normes de systèmes de management de la qualité : Typologie et conformité :** Dans cette dernière section nous résumer les Normes de système de management de la qualité et les bases de la normalisation, structure HLS.
- **Section 04 : Les Principes Et Normes du management de la qualité :** Dans cette section nous avons eu un aperçu sur les 7 principes du management de la qualité et quelques exemples des normes les plus importantes au niveau mondial.

- Chapitre 03 : Normes internationales En GRH :

Ce premier chapitre qui vise à comprendre en profondeur les normes relatives à la GRH allant de l'émergence des normes relative à la GRH aux deux Normes relative Au recrutement et au développement de compétences, il est divisé en quatre se

- **Section 01 : L'émergence des Normes relatives à la GRH :** Dans cette section nous avons résumer l'émergence des normes relatives à la GRH Notamment la série de normes ISO 30400.
- **Section 02 : Norme de la série ISO 30400-GRH** Dans cette section nous explorons les normes de la série 30400 en détails.
- **Section 03 : Synergie entre la Série de norme ISO 9000 et ISO 10015 :**
Elle met en évidence la synergie entre ces normes relative au développement de compétences
- **Section 04 : Focus sur les norme ISO 30405 et ISO 10015 relatives au recrutement et développement de compétences** Dans cette section nous explorons les deux normes en les interprétant en détails

2) Une partie Pratique :

Dans le but de répondre à notre problématique, et à nos questions nous avons mené une étude comparative, et qualitatif au sein de notre organisme d'accueil.

Phase 01 : le recueil de l'information

- Collecte de données
- Observations directes
- Les entretiens semi directif et non directif

Phase02 : Traitement de l'information :

- Synthèse
- Tableau comparatif

Phase 03 : Analyse et discussion des résultat

Afin de bien mener notre recherche sur le terrain nous avons divisé notre travail sous forme de plusieurs parties par un ordre chronologique :

- **Section 01 : Détection des écarts entre les exigences de la norme et le actions mener**
- **Section 02 : Intervention pour réduire l'écart détecter, sur deux parties,**
- **Section 03 : Etude de cas sur le terrain :**
- **Section 04 : Etat de notre étude par une perspective PDCA**

I. CHAPITRE 01 : LE CADRE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE

INTRODUCTION :

Ce chapitre présente les concepts fondamentaux du management de la qualité, un domaine essentiel pour toute organisation souhaitant améliorer ses performances et sa compétitivité. Il commence par un aperçu historique du développement du management de la qualité, des origines jusqu'aux approches modernes. Les concepts clés, tels que la qualité, le contrôle de la qualité et l'assurance qualité, sont ensuite définis et expliqués.

La deuxième section aborde les principes directeurs du management de la qualité, notamment l'orientation client, l'implication du personnel et l'amélioration continue. Elle examine également le rôle des normes de systèmes de management, leur typologie et les exigences de conformité.

Enfin, la dernière section présente les principaux outils et méthodes utilisés en management de la qualité, tels que le diagramme d'Ishikawa, le diagramme de Pareto et les 5S. Ces outils permettent aux organisations d'identifier et de résoudre les problèmes de qualité de manière structurée et efficace.

Dans l'ensemble, ce chapitre fournit une introduction solide aux concepts, principes et outils du management de la qualité, préparant ainsi le terrain pour une compréhension approfondie de cette discipline essentielle.

I.1 Section 01 : Le cadre théorique du management de la qualité :

Pour pleinement comprendre les fondements du Management de la qualité, il est crucial d'explorer son évolution historique. L'histoire de la qualité nous offre un aperçu précieux de son développement à travers les siècles, révélant des idées novatrices, des découvertes marquantes et des évolutions significatives qui ont façonné son parcours.

La notion de qualité a toujours été présente dans l'activité humaine. On peut retracer des traces historiques de cette idée jusqu'au Code d'Hammurabi, une stèle datant d'environ 1750 avant J.-C. découvert à Babylone. Ce code stipulait que si un maçon construisait une maison insuffisamment solide qui s'effondrait sur ses occupants, il serait condamné à mort. (Verbien, 2019)

La question clé ici est de savoir : *« comment cette notion de qualité a évolué au fil du temps pour influencer le Management de la qualité tel que nous le connaissons aujourd'hui ? »*

I.1.1 Le management de la qualité Un voyage à travers l'histoire :

I.1.1.1 Moyen Âge (5ème - 15ème siècle) Émergence des Corporations dans un contexte féodal :

Pendant les périodes allant environ du 5ème au 15ème siècle, l'activité économique était organisée autour des **Corporations**, qui prévalaient dans un contexte de féodalité et de système artisanal. Ces structures correspondaient aux fédérations professionnelles contemporaines et englobaient des artisans-compagnons ainsi que des bâtisseurs de cathédrales. Ils étaient animés par un profond respect du travail bien fait et transmettaient leur savoir-faire à travers de longues périodes d'apprentissage. Les **Corporations** établissaient des règles de qualité propres à chaque métier, inspectaient les produits avant leur livraison, et certains articles recevaient même une marque distinctive garantissant leur qualité. Par exemple, l'estampillage de l'or, une pratique remontant à cette époque, attestait de la qualité des métaux précieux. (Verbien, 2019)

I.1.1.2 XVIIe siècle (1664) Politique économique de Colbert et promotion de la qualité :

Vers la fin du XVIIe siècle, marqué par l'absolutisme monarchique et le mercantilisme, le ministre français Colbert prônait l'idée de l'internationalisation du marché. En 1664, il déclarait que "si nos fabriques imposent, à force de soin, la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans le royaume." (Verbien, 2019)

I.1.1.3 XXe siècle (Après la Seconde Guerre mondiale) L'essor de la qualité dans le contexte de la reconstruction économique :

Surtout après la Seconde Guerre mondiale, la qualité était devenue un enjeu majeur dans le contexte de la reconstruction économique et de la croissance industrielle. La période était marquée par des avancées techniques significatives, des transformations socio-économiques et l'émergence de nouvelles méthodes de production. Les organisations, notamment dans le

secteur manufacturier, étaient confrontées à des défis liés aux évolutions technologiques, aux contraintes de marché et aux exigences de qualité de plus en plus élevées. (Verbien, 2019)

I.1.1.4 Le Taylorisme : Passage de l'Artisanat à la Gestion Scientifique du Travail Axée sur la Qualité

Dans le contexte du XIXe siècle, marqué par l'essor de l'industrialisation et l'émergence de grandes usines, Frederick Winslow Taylor développe l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T.) dans les années 1880. À cette époque, le travail de l'ouvrier ressemble encore à celui de l'artisan, où chaque travailleur organise son propre processus de production et négocie sa productivité avec l'employeur. Face à la faible productivité et aux inefficacités des méthodes de travail traditionnelles, Taylor propose une approche scientifique pour définir la meilleure manière de réaliser une opération et le temps nécessaire pour son exécution. (Verbien, 2019)

Les principes de base de l'O.S.T. comprennent :

- ✓ Étude scientifique du travail : Taylor encourage l'analyse approfondie des tâches pour identifier les meilleures méthodes de travail.
- ✓ Sélection et formation des ouvriers : Il préconise la sélection rigoureuse des travailleurs et leur formation pour qu'ils exécutent les tâches de manière optimale.
- ✓ Application des méthodes scientifiques : Les méthodes identifiées sont mises en pratique dans l'entreprise par des ouvriers formés et supervisés.
- ✓ Répartition équitable du travail : Taylor recommande une répartition presque égale du travail entre les ouvriers et la direction pour maximiser l'efficacité. (Verbien, 2019)

Difficultés rencontrées dans l'approche taylorienne :

Malgré ses avantages apparents, l'approche de Taylor rencontre des obstacles. L'accent mis sur la rémunération monétaire comme principale source de motivation conduit souvent à une dégradation de la qualité des produits. En effet, les travailleurs, ne trouvant pas de satisfaction intrinsèque dans leur travail, sont moins enclins à fournir un effort de qualité. Pour contrer cela, Taylor propose l'inspection des produits une fois terminés, consistant en une surveillance visuelle des défauts. (Verbien, 2019)

Solution trouvée dans une approche qualité :

Les difficultés rencontrées dans l'approche taylorienne soulignent le besoin d'une approche qualité plus holistique. Dans un contexte contemporain, des adeptes de la rationalisation taylorienne proposent des solutions visant à optimiser l'efficacité et la productivité, même dans des domaines non industriels tels que la musique. Par exemple, des analyses minutieuses des processus de production d'un concert symphonique révèlent des possibilités d'optimisation, telles que la réduction du personnel, l'amélioration de l'ergonomie des instruments et l'optimisation des processus de travail. Ces solutions illustrent ainsi l'évolution vers une approche plus globale de la qualité et de la gestion du travail, où la satisfaction des travailleurs et la qualité des produits sont considérées comme des éléments clés de la réussite organisationnelle. (Verbien, 2019)

I.1.1.5 2 L'Ère du Contrôle Qualité : Les Piliers de l'Amélioration

Continue :

Walter Shewhart et les recherches des Bell Laboratoires (1925-1939)

Walter Shewhart

Walter Shewhart, chercheur aux Bell Laboratoires, est considéré comme le pionnier de la gestion moderne de la qualité. Il a développé des méthodes statistiques révolutionnaires pour contrôler et améliorer la qualité des produits industriels. Sa vision novatrice repose sur la reconnaissance de la variabilité inhérente aux processus de fabrication et sur l'utilisation d'outils statistiques pour surveiller et maîtriser cette variabilité. (Verbien, 2019)

Principes de la maîtrise statistique des processus (M.S.P.)

Reconnaissance des deux types de variations :

Shewhart a distingué les variations "communes" (intrinsèques au processus) des variations "spéciales" (causées par des événements inhabituels). Il a montré que la gestion efficace de la qualité nécessite la compréhension de ces deux types de variations.

Utilisation de cartes de contrôle :

Il a développé des cartes de contrôle pour surveiller les processus en temps réel. Ces graphiques permettent de détecter les variations anormales et d'apporter des ajustements pour maintenir les processus dans les limites acceptables.

Réduction de la variabilité :

Shewhart a préconisé la réduction de la variabilité des processus pour améliorer la qualité des produits. En réduisant les variations, les processus deviennent plus stables et prévisibles, ce qui conduit à une meilleure qualité et une plus grande efficacité. (Verbien, 2019)

Edwards Deming et l'impact de la seconde guerre mondiale (1939-1950)

Edwards Deming :

Edwards Deming, statisticien et théoricien du management, est célèbre pour avoir introduit les concepts de gestion de la qualité au Japon après la Seconde Guerre mondiale. Il a développé une approche holistique du management axée sur l'amélioration continue et la qualité totale. Sa philosophie met l'accent sur l'importance du leadership, de la formation du personnel et de l'engagement de toute l'organisation dans la recherche de l'excellence. (Verbien, 2019)

Principes de Deming pour le management :

Focalisation sur la mission de l'entreprise

Deming souligne l'importance pour les organisations de définir clairement leur mission et leurs objectifs, et de concentrer tous les efforts sur leur réalisation.

Adoption d'une nouvelle philosophie de management :

Il encourage les dirigeants à adopter une approche de management basée sur la qualité, l'amélioration continue et la satisfaction des clients plutôt que sur les objectifs financiers à court terme.

Élimination de la crainte :

Deming insiste sur le fait qu'un environnement de travail où les employés ont peur de prendre des risques ou de signaler des problèmes nuit à l'innovation et à l'amélioration. Il encourage la création d'une culture où la confiance et la collaboration sont encouragées.

Institution du leadership :

Il souligne l'importance du leadership inspirant, où les dirigeants guident et soutiennent leurs équipes vers l'atteinte des objectifs communs.

Formation permanente :

Deming préconise une formation continue pour tous les membres de l'organisation afin d'améliorer leurs compétences et de favoriser le développement personnel et professionnel.

Ces principes, parmi d'autres, visent à créer un environnement organisationnel propice à l'innovation, à la qualité et à la croissance à long terme.

En 1960, l'empereur du Japon lui remet la plus haute distinction pour services rendus. Il est célèbre pour la roue de l'amélioration de la qualité (Plan, Do, Check, Act) qui porte son nom. Cette roue est composée de 4 étapes :

- ✓ PLAN : Définition des objectifs, besoins des "parties intéressées", coût, planning, et aux moyens nécessaires à la réalisation, en matériels, en ressources humaines...
- ✓ DO : Réalisation
- ✓ CHECK : Vérification du résultat obtenu par rapport aux besoins exprimés.
- ✓ ACT : Amélioration ; tout ce que l'on peut développer pour faire progresser le plan (Verbien, 2019)

I.1.1.6 L'Ere de l'assurance Qualité les pionniers de l'assurance qualité :

Joseph M. Juran

Joseph M. Juran (1904-2008) est reconnu comme l'un des pionniers de la gestion de la qualité. Après des études en ingénierie, il a débuté sa carrière à la Bell Téléphone, où il a travaillé aux côtés de l'équipe de Walter Shewhart, l'un des précurseurs du contrôle statistique de la qualité. Après la Seconde Guerre mondiale, Juran est devenu professeur indépendant et consultant en contrôle de la qualité. Son livre majeur, le "Quality Control Handbook", publié en 1954, a été largement salué pour ses méthodes pragmatiques et ses conseils pratiques en matière de gestion de la qualité. (Verbien, 2019)

Principes de Juran :

Responsabilité de la Direction :

Juran a développé le concept selon lequel la qualité est une responsabilité de la direction. Il soutient que la direction doit jouer un rôle actif dans l'orientation de la stratégie qualité de l'entreprise et dans la création d'une culture axée sur l'amélioration continue.

Amélioration Continue :

Un aspect central de la philosophie de Juran est l'importance de l'amélioration continue de la qualité. Il préconise l'identification des problèmes chroniques et la mise en œuvre de solutions durables pour garantir une qualité constante des produits et services.

Diagramme de Pareto :

Juran est à l'origine du diagramme de Pareto, qui classe les problèmes par ordre d'importance. Il soutient que la résolution des problèmes les plus critiques peut avoir un impact disproportionné sur la qualité globale d'un processus ou d'un produit. (Verbien, 2019)

Armand V. Feigenbaum

Armand V. Feigenbaum (né en 1920) a également joué un rôle majeur dans le développement de la gestion de la qualité. Il a débuté sa carrière à la General Electric, où il a utilisé des méthodes statistiques pour améliorer la fiabilité des équipements électriques pendant la Seconde Guerre mondiale. Après la guerre, Feigenbaum a poursuivi ses études et a obtenu un doctorat en physique du Massachusetts Institute of Technology. (Verbien, 2019)

Principes de Feigenbaum :

Maîtrise Totale de la Qualité

Feigenbaum a introduit le concept de "maîtrise totale de la qualité" (Total Quality Control - TQC). Il définit cela comme un système visant à intégrer efficacement les efforts de tous les membres d'une organisation pour développer, maintenir et améliorer la qualité des produits et services.

Coût de la Qualité :

Feigenbaum a mis en évidence l'importance de comprendre les coûts liés à la qualité. Il a développé la notion de coût de la qualité, qui englobe les coûts des défaillances, des contrôles et de la prévention. En comprenant ces coûts, les entreprises peuvent prendre des mesures pour améliorer leur efficacité et réduire les coûts globaux. (Verbien, 2019)

I.1.1.7 Organisation « Institute for Quality Management »

Kaoru Ishikawa : Pionnier des Cercles de Qualité

Est une figure éminente dans le domaine de la qualité totale. Son travail révolutionnaire sur les cercles de qualité a eu un impact significatif sur la gestion de la qualité, tant au Japon qu'à l'échelle mondiale.

Ishikawa est surtout connu pour son invention des "cercles de qualité", des petits groupes d'employés qui se réunissent volontairement pour améliorer la qualité des processus de production. Ces cercles ont connu un succès retentissant au Japon et ont été adoptés avec enthousiasme par certaines entreprises en Occident. Ishikawa a également joué un rôle crucial dans la promotion de la qualité totale, en fondant le Prix Deming et en mettant en place un programme national de formation des cadres dirigeants au Japon. Son livre "What is Quality Control ? The Japanese Way" souligne l'importance de comprendre les exigences des consommateurs et de prévenir les défauts dès leur apparition. (Verbien, 2019)

Philip K Crosby : Champion de la Qualité sans Défaut

Est un leader reconnu dans le domaine de la qualité totale. Son concept de "Programme Zéro Défaut" et ses méthodes novatrices ont révolutionné la gestion de la qualité dans de nombreuses entreprises.

Crosby a débuté sa carrière chez Martin Marietta, où il a remis en question les normes de qualité existantes et a plaidé en faveur d'une approche axée sur la prévention des défauts. Son célèbre livre "Quality is free" met en lumière l'importance d'un bon management dans l'amélioration de la qualité. Il a également fondé le PCA (Philip Crosby Associates) pour diffuser ses idées à travers le monde et a créé des "Qualité Councils" chez ITT pour promouvoir la qualité au sein de l'entreprise.

Trois Étapes de l'Évolution Mentale :

- ✓ La conviction : Le dirigeant admet qu'il y a un réel problème et qu'il est temps de faire quelque chose. Il devrait commencer à changer ses habitudes.
- ✓ L'engagement : La plupart des dirigeants pensent que cette étape est la fin du voyage, mais ce n'est que le commencement. Ils sont dans la situation du fumeur qui n'a pas touché une cigarette depuis 24 heures. Il sera difficile de persévérer dans ce nouveau comportement.
- ✓ La conversion : Un converti ne revient pas à ses anciennes habitudes. Un P.D.G. converti à l'amélioration de la qualité ne succombera pas à la tentation de recourir aux expédients classiques qui donnent l'illusion d'un bon management. (Verbien, 2019)

I.1.1.8 Les tendances japonaises du management de la qualité :

Ci-dessous nous expliquons brièvement quelques concepts d'origine japonaise. Ils sont de plus en plus utilisés ces derniers temps dans le cadre de la qualité. Ces concepts sont les suivants : (Ghomari, 2020)

- ✓ Gemba
- ✓ Kanban
- ✓ Muda
- ✓ Poka Yoké
- ✓ Les 5 S
- ✓ Kaizen

Le Gemba :

Le Gemba est un mot japonais signifie place réelle, c'est-à-dire le lieu de travail, le terrain, là où l'action a lieu ou la valeur se crée, là où le client obtient sa satisfaction.

Pour Gemba, l'administration n'est pas considérée comme une organisation supérieure, mais au contraire comme un appui quasiment assujéti à la fabrication.

On nomme Gembutsu non seulement les employés qui travaillent dans Gemba, mais aussi les machines, le matériel et toutes les conditions périphériques qui influent sur le processus de travail.

Appliquer le Gemba comporte cinq règles :

- ✓ Aller au Gemba : Cela veut dire pour les cadres aller sur le terrain tous les jours au moins 5 minutes pour recueillir les informations sur le fonctionnement.
- ✓ Vérifier le Gembutsu : Il s'agit d'identifier les causes premières : Pourquoi cette panne ? Pourquoi cette anomalie ?...
- ✓ Prendre les mesures provisoires sur place : Une anomalie ne doit pas perdurer. Une action doit être entreprise immédiatement.
- ✓ Découvrir la cause première : L'art du Gemba préconise à l'encadrement de poser
- ✓ Fois la question "Pourquoi ? «. Il serait préférable que ce travail soit fait directement par le collaborateur sur le terrain le chef n'intervenant que dans le cadre de l'action préventive.
- ✓ Standardiser la solution pour prévenir le défaut : La solution trouvée doit pouvoir devenir une règle ou une procédure plus générale permettant ainsi de faire du préventif.

Kanban :

Le mot japonais Kanban signifie carte ou pancarte. Le système Kanban est donc un instrument d'orientation du flux d'information et de matériel au niveau de l'atelier qu'on utilise pour obtenir un système de production conforme au principe du juste-à-temps. Considérée comme un support d'information, la carte Kanban prend une place importante dans l'orientation de la fabrication et du flux des matériaux. Elle contient des données comparables à celles des papiers d'accompagnement de la fabrication, voir des tâches de chaque atelier

Nom et numéro d'identification de la pièce ou de l'article, Schéma de la pièce, Type de contenant et nombre de pièces par contenant, Origine des pièces (service utilisateur ou client), Numéro d'enregistrement et numéro du Kanban courant, Date d'enlèvement (moment où les pièces seront prêtes à être enlevées), Autres informations (par exemple directives de travail, paramètres du processus).

Muda :

Un autre mot Japonais, Muda a fait son chemin jusqu'aux langues des industries occidentales. Muda signifie gaspillage, mais ce mot intègre de plus vastes connotations. Toute opération ne générant pas de valeur ajoutée est Muda. Devoir chercher un outil non immédiatement disponible est Muda. Muda existe sous différents aspects qui doivent être éliminés

- Surproduction et stocks, accumulations de choses non nécessaires immédiatement
- Produits défectueux nécessitant réparation ou destruction
- Mouvements inutiles
- Procédures imposant des tâches inefficaces ou inutiles, non synchronisation des systèmes
- Inoccupation lors de changements de séries, d'outils ou pannes d'équipements
- Logistique : timing inadéquat, déplacements excessifs ou mauvaises livraisons

Poka Yoké :

En japonais, Poka signifie défaut volontaire, et Yoké, suppression ou réduction. On peut traduire l'expression Poka Yoké par suppression des défauts involontaires. Parlant du processus de fabrication, on peut aussi utiliser l'expression exempt de fausse manœuvre. Puisqu'on part toujours du principe que personne ne commet de fausse manœuvre, il serait stupide de traduire par l'expression protégée contre les fausses manœuvres volontaires

Le Poka-Yoké est un détrompeur, un système anti-erreur, conçu par Shingo, qui consiste à introduire des lignes d'alarmes pour détecter tout fonctionnement dès son apparition ou des systèmes simples pour empêcher une erreur de manipulation ou de positionnement.

Les 5s :

On s'étonne souvent de la cohérence des méthodes japonaises, elles forment une philosophie ainsi que de simples méthodes ; Une de ces méthodes sont les 5 S Les 5 S décrivent une façon de procéder qui permet d'étayer, voire de stabiliser un nouveau système d'entretien des moyens de production, en cinq étapes, lors de leur mise en service. Voici brièvement une présentation du contenu des cinq

- S : 1. Seiri (ordonnancement) : On entend ici par ordonnancement, le fait de distinguer le nécessaire du superflu et de faire disparaître le superflu du poste de travail. Il s'agit plus précisément de stocks de roulement, d'outils et de machines inutiles, de pièces défectueuses ainsi que de papiers et documents superflus.

- 2. Seiton (amour de l'ordre) : Afin de maintenir l'ordre ainsi obtenu, on maintiendra dans un état irréprochable les outils de travail considérés comme indispensables, prêts à l'emploi. Chaque objet sera rangé à sa place, à portée de main
- 3. Seiso (propreté) : Le poste de travail en ordre, comprenant les machines et les outils, doit toujours être propre.
- 4. Seiketsu (Sens de l'ordre personnel) : La propreté et l'ordre personnels doivent devenir une habitude que chaque employé commencera par appliquer à lui-même et à son poste de travail. 5. Shitsuké (discipline) : Il faut absolument respecter les standards, les règles et les consignes dans le cadre du processus de travail

Kaizen :

Les Japonais utilisent très souvent le mot Kaizen qui voudrait dire " kaï = étudier et zen = améliorer " Kaizen est assurément un mot à la mode. Pas une entreprise, pas un consultant ou un recruteur qui n'en fasse usage. A tel point que celui qui ne connaît le mot passe pour être OUT.

Le Kaizen peut être initié de différentes manières. La plus commune est de changer les opérations des exécutants pour rendre leur travail plus productif, moins fatigant, plus efficace et sûr. Pour assurer la collaboration des exécutants, ils sont invités à coopérer activement, à repenser leur travail avec l'aide de collègues ou le support d'un groupe Kaizen.

Une autre démarche est d'améliorer les équipements, notamment en installant des systèmes de détrompeurs et /ou en changeant la disposition des machines.

I.2 Section 02 : Le Cadre conceptuelle du management de la qualité :

QUALITE, mot connu du langage courant, implique généralement un jugement de valeur, une notion de perfection : Qualité d'un travail, produit de qualité ... »

Le petit Larousse définit la qualité comme :

« *Manière d'être bonne ou mauvaise, de quelque chose, état caractéristique (la qualité d'une étoffe...)* » (LAROUSEE, 2022)

"supériorité, excellence en quelque chose (préférer la qualité à la quantité).

De nombreuses définitions ont été données à la qualité :

- ISO 9000/2000 définit la qualité comme un : *"ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences"* (ISO (Organisation internationale de normalisation), 2015)

- L'Association française de normalisation (AFNOR) définit, par la norme NF X 50-120, de septembre 1987, la qualité comme un *« ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »*.

L'appréciation de la valeur par le producteur fait que l'on se trouve au départ en présence de deux qualités

- Une qualité industrielle : *« qui ne peut être appréciée que par l'entrepreneur, et qui concerne les caractéristiques physiques, chimiques, mécaniques, électriques, climatiques...du produit fini »*
- Une qualité commerciale : *« qui vise la satisfaction du consommateur dans ce qu'il peut apprécier en tant que valeur d'usage, (facilité d'emploi, absence de pannes, durée de service élevée, faible coût d'entretien...).* (Ghomari, 2020)

I.2.1.1 La notion qualité :

La notion de qualité se caractérise par :

- Sa subjectivité : La qualité est appréciée différemment selon les individus.
- Sa relativité : L'usage que fait le client du produit détermine sa qualité (ex : le papier à usage courant et papier de soie destiné aux ouvrages de luxe).
- Sa mesurabilité : La qualité présente des caractéristiques multidimensionnelles qui restent mesurables (ex : logement appréhendé par la surface, le volume,) (Ernoul, 2013)

I.2.1.2 La certification qualité

Pour attester du respect d'un référentiel qualité (référentiel ISO par exemple), les entreprises ont recours à des organismes certificateurs accrédités. Ces derniers mènent des audits dans le but de certifier la conformité des pratiques à une norme. Certification ISO 9001 (ISO 9001-2015) pour le management de la qualité. (Ernoul, 2013)

I.2.1.3 L'assurance qualité

Il s'agit de garantir à des tiers (clients, fournisseurs...) l'existence d'une démarche qualité définie par un référentiel, une norme (ISO 9001 par exemple) ou des exigences précises (exigences réglementaires, exigences clients...).

C'est un engagement envers les tiers. Un argument commercial important pour donner confiance et surtout fréquemment exigé par le système qualité des clients notamment (assurance qualité fournisseur). Des auditeurs sont chargés de vérifier (Ernoul, 2013)

I.2.1.4 Le contrôle qualité

L'objectif est de contrôler les résultats d'une activité (mesurés à travers des indicateurs qualité) dimensions des pièces produites par exemple. C'est vérifier de la conformité du produit livré par rapport à un cahier des charges, niveau de performance, caractéristiques fixées, etc.

L'assurance qualité est définit la méthode, et le contrôle qualité vérifie le résultat. (Ernoul, 2013)

I.2.1.5 Le management de la qualité :

Le management de la qualité est un pilier central de toute entreprise. Il englobe un ensemble de concepts et de méthodes visant à contrôler et à améliorer la qualité au sein de l'organisation. Il peut être défini comme l'ensemble des activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme en vue d'assurer la satisfaction des parties prenantes tout en respectant les exigences légales, normatives et les spécifications. Cette discipline poursuit deux objectifs principaux : l'excellence opérationnelle et la conformité aux normes de qualité. (Ernoul, 2013)

I.2.1.6 Le système de management de la qualité (SMQ) :

Le SMQ, ou Système de Management de la Qualité, constitue la pierre angulaire de toute organisation. Il permet d'optimiser la production et l'organisation en mettant en place des procédures intégrées à tous les niveaux de l'entreprise, de la communication à la logistique. Le SMQ englobe l'ensemble des activités liées au contrôle, à l'assurance et à la gestion de la qualité, et peut être mis en place par des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. (Laurent Granger et All, 2007/2008)

I.2.1.7 Le TQM (Total Qualité Management) :

Également connu sous le nom d'Excellence Opérationnelle, le TQM représente une approche globale du management axée sur l'amélioration continue de la satisfaction client et l'atteinte des objectifs opérationnels. Il repose sur un ensemble de principes et de méthodes visant à mobiliser l'ensemble de l'organisation autour de la qualité, des coûts et des délais.

1. **Séduire les Clients par l'Équilibre Qualité-Coût :** Dans un marché où les monopoles sont de plus en plus rares, les produits et services doivent offrir un équilibre optimal entre qualité et coût pour attirer les clients.
2. **Éviter la Fuite vers la Concurrence :** Des délais de livraison excessifs peuvent pousser les clients à se tourner vers la concurrence, soulignant ainsi l'importance de garantir des délais compétitifs tout en maintenant la qualité.
3. **Intégrer la Gestion des Ressources :** Certains dirigeants considèrent que la gestion des ressources humaines et matérielles est un élément crucial de la gestion de la qualité, en visant à produire des biens de qualité grâce à des équipements performants et un personnel compétent et épanoui.
4. **Avantages Stratégiques de la Qualité :** Au-delà des bénéfices évidents comme l'amélioration de la réputation et l'accès à de nouveaux marchés, la gestion de la qualité

contribue à la croissance et à la rentabilité de l'entreprise, en favorisant la satisfaction client et la fidélisation.

5. **Investissement dans l'Innovation :** Une entreprise rentable a les moyens d'investir dans l'innovation des produits ainsi que dans le management de la qualité, ce qui lui confère un avantage concurrentiel durable. (Laurent Granger et All, 2007/2008)

I.3 Section 03 : Normes de SMQ : Typologie et conformité :

I.3.1 La distinction entre la normalisation et la Norme :

I.3.1.1 La normalisation :

La normalisation vise à élaborer des documents de référence contenant des solutions aux problèmes techniques et commerciaux fréquemment rencontrés dans les échanges entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux, concernant les produits, biens et services (Ghomari, 2020)

I.3.1.2 La norme :

Les normes sont des accords documentés qui définissent des spécifications techniques ou d'autres critères précis destinés à être utilisés de manière systématique comme des règles, des lignes directrices ou des définitions de caractéristiques. Leur objectif est d'assurer que les matériaux, produits, processus et services sont adaptés à leur utilisation.

Par exemple, le format des cartes de crédit, des cartes prépayées téléphoniques et des cartes dites "intelligentes", largement utilisées, est dérivé de normes internationales telles que celles de l'ISO. En adhérant à ces normes qui définissent des caractéristiques comme l'épaisseur optimale (0,76 mm), les cartes peuvent être utilisées dans le monde entier. Ainsi, les normes internationales contribuent à simplifier notre quotidien et à améliorer la fiabilité et l'efficacité des biens et services que nous utilisons. (Ghomari, 2020)

I.3.2 Le rôle de la normalisation :

I.3.2.1 La Normalisation comme Instrument de Communication :

La Normalisation s'est graduellement établie comme un moyen de communication universel entre les acteurs économiques, agissant comme un langage commun qui facilite les échanges et réduit les malentendus. Son objectif général est de favoriser l'avantage collectif de la communauté sans porter préjudice à aucun de ses membres.

I.3.2.2 La Normalisation comme Garant de la Qualité :

La normalisation assure aux consommateurs et utilisateurs une information fiable et une sécurité accrue. Elle atteste que les produits mis sur le marché sont utilisables conformément aux normes de sécurité, d'hygiène et de préservation de l'environnement, qu'ils sont compatibles avec d'autres produits et qu'ils répondent aux exigences actuelles du marché en termes de performance.

Avec la mondialisation de l'économie, les entreprises reconnaissent que la qualité est un élément clé de leur compétitivité. La recherche de la qualité est donc devenue une priorité, avec de nombreuses initiatives spécialisées liées à la normalisation, notamment la certification des produits et des entreprises.

I.3.2.3 La Normalisation comme Moteur de Progrès :

La normalisation joue un rôle crucial dans la diffusion des idées et des pratiques progressistes. Elle favorise l'économie de travail humain, de matériaux et d'énergie, tout en promouvant la qualité et le respect de l'environnement.

Enfin, la collection de normes constitue une mise à jour constante des connaissances techniques, offrant un outil précieux pour la recherche et le transfert de technologie. (Ghomari, 2020)

I.3.3 La Normalisation à Travers Le Monde

I.3.3.1 La Normalisation au Niveau des États-Unis

Aux États-Unis, la normalisation est une activité très développée, avec plus de 40 000 normes, mais elle reste également très fragmentée. Plus de 400 instituts autonomes œuvrent dans ce domaine, parmi lesquels on trouve des organismes renommés tels que l'ASTM (American Society for Testing and Materials) pour la mécanique, l'ASME (American Society of Mechanical Engineers) pour l'électrotechnique, la NFPA (National Fire Protection Association) pour la lutte contre l'incendie et l'UL (Underwriters Laboratories) pour les essais de sécurité publique. L'ANSI (American National Standards Institute) agit comme un organisme central, établissant des critères de consensus dans divers domaines de la normalisation et servant de relais national avec les organismes internationaux. (Ghomari, 2020)

I.3.3.2 La Normalisation en Allemagne

En Allemagne, le DIN (Deutsches Institut für Normung) est l'organisme central de normalisation et a réussi à imposer sa notoriété non seulement en Allemagne mais aussi à travers le monde. Les normes DIN sont principalement des recommandations techniques. L'Allemagne, consciente des enjeux économiques, vise à rassurer ses partenaires en Europe et dans le monde en poussant à une harmonisation maximale des normes, tant au niveau européen (via le CEN, le CENELEC et l'ETSI) qu'au niveau international (via l'ISO et la CEI) (Ghomari, 2020)

I.3.3.3 La Normalisation en France

En France, l'AFNOR (Association Française de Normalisation), fondée en 1906, joue un rôle central dans la normalisation. Elle regroupe plus de trente bureaux de normalisation spécialisés et a développé plus de 15 000 normes dans divers secteurs d'activité. L'AFNOR agit comme un forum où se réunissent fabricants, pouvoirs publics, syndicats, experts, associations de consommateurs et laboratoires pour définir les normes. (Ghomari, 2020)

I.3.3.4 La Normalisation au Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, le BSI (British Standards Institution) coordonne les activités de normalisation. Fondé en 1901, le BSI est un organisme indépendant du gouvernement et comprend quatre entreprises, chacune ayant un conseil d'administration responsable devant la commission principale du BSI. Le Royaume-Uni, comme les autres grands pays européens, s'engage activement dans les organismes européens et internationaux de normalisation pour favoriser les échanges mondiaux. (Ghomari, 2020)

I.3.3.5 La Normalisation en Algérie

En Algérie, l'INAPI (Institut National Algérien de la Propriété Industrielle) et l'IANOR (Institut Algérien de Normalisation) sont chargés de l'élaboration, de la publication et de la diffusion des normes algériennes. Le COCTN (Comité d'Orientation et de Coordination des Travaux de Normalisation), composé de représentants des Ministères, supervise l'activité de normalisation. Depuis la promulgation de la loi sur la normalisation en 1989, l'Algérie s'efforce d'harmoniser ses normes avec les standards internationaux pour faciliter les échanges commerciaux et garantir la qualité des produits et services. (Ghomari, 2020)

L'institut Algérien de Normalisation (IANOR) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif

Il est chargé de :

- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes.
- La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet.
- L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur.
- La promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application.
- La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation.
- L'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie.
- Assure le secrétariat du Conseil National de la Normalisation (CNN) et des Comités Techniques de Normalisation.
- L'Institut Algérien de Normalisation est en outre le point d'information algérien sur les Obstacles Techniques au Commerce (OTC) et ce conformément à l'accord OTC de l'Organisation Mondiale du Commerce (Ghomari, 2020)

I.3.4 La Normalisation au niveau Mondial et Régional

Au niveau Mondial

L'ISO s'est imposé comme organisme mondial incontesté de normalisation. Créée en 1946 l'ISO (International Standardisation Organisation) rassemble aujourd'hui plus de 100 pays et a publié près de 10.000 normes couvrant divers domaines d'activités. Plusieurs pays ou groupements régionaux (CEE) adoptent les normes ISO comme normes nationales avec plus de 30.000 experts qui participent à travers le monde aux travaux de l'ISO. Cette tendance s'amplifie avec l'avènement de l'OMC. Il faut rappeler que l'ISO est secondé par la CEI (commission Electrique Internationale), créée en 1906 dans le domaine électrotechnique. Au plan du fonctionnement les pays ou groupements régionaux participent aux travaux de l'ISO à travers leurs organismes de normalisation.

Au Niveau Européen

Avec la création de la CEE, les pays européens ont ressenti le besoin d'une coopération régionale (CEE, ALELE) plus étroite dans le domaine de la normalisation que celle dont ils disposaient déjà au niveau mondial au sein de l'ISO et de la CENELEC

C'est ainsi qu'a été créé le CENELEC (Comité Européen de Normalisation) en 1956, le CEN (Comité Européen de Normalisation) en 1961 et enfin l'ETSI (European Telecommunications Standard Institute), ils ont adopté la résolution du 7 Mai 1985 pour la levée des barrières techniques, juridiques et fiscales s'opposant à la circulation des marchandises au niveau européen. Concernant les barrières techniques, cette résolution retient les principes suivants :

- Suppression des principales réglementations nationales au profit des taxes communautaires, et pour les autres suppressions et de leur caractère exclusif.

- Libre circulation de tout produit respectant les "exigences essentielles" définies par les directives de la commission (exigences portant sur la sécurité, l'hygiène, la protection de l'environnement).
- La conformité aux normes européennes ou nationales qui constituera une présomption de satisfaction aux exigences essentielles.
- Les responsables des systèmes normatifs nationaux sont invités à engager au sein des instituts européens (CEN, CENELEC, ETSI) les travaux d'harmonisation permettant l'établissement de normes européennes. Un marquage "CE" sera apposé sur le produit pour attester de sa conformité aux exigences communes. Ce marquage lui confère le droit de circuler librement sur l'ensemble du territoire de la communauté.

Afin de favoriser le développement de la normalisation communautaire et son harmonisation, les pays membres de la CEE ont développé des systèmes de reconnaissance mutuelle des organismes nationaux de certification et système d'accréditation.

De plus lorsqu'une norme est en cours d'élaborer au niveau européen, les instituts nationaux s'abstiennent de mener des travaux de même nature, et s'engagent à adopter la norme européenne comme norme nationale. De telles mesures ont donné essor sans précédent à la normalisation au niveau européen qu'elle-même a grandement contribué à la construction du marché unique européen d'aujourd'hui (Ghomari, 2020)

I.3.5 Distinction entre les Normes De type A et de Type B

Toutes les normes de systèmes de management ne sont pas soumises à une évaluation de conformité par rapport à un référentiel d'exigences. En effet, elles se divisent en deux types : les normes de type A et les normes de type B. Les normes de systèmes de management de type A sont des normes fournissant des exigences, tandis que celles de type B fournissent des lignes directrices (SASTOURNE-GASTOU, 2019)

Les normes de type B, également appelées normes de recommandations, offrent des lignes directrices. Elles sont utilisées par les organismes pour soutenir les démarches de management et faciliter l'atteinte des objectifs internes. Le respect de ces lignes directrices n'est pas soumis à une évaluation externe car elles ne nécessitent pas de certification.

Les normes de type A comportent des prescriptions obligatoires que les organismes doivent mettre en œuvre. Une exigence est définie comme un "besoin ou attente formulé, généralement implicite ou obligatoire

La conformité à ces exigences est évaluée par des audits internes, externes et de tierce partie en vue d'une certification. Seules les normes de type A peuvent faire l'objet d'une certification, définie comme une "procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel

I.3.5.1 Application Volontaire et Pressions Externes

Bien que les normes de type A soient contraignantes, leur application reste volontaire. Les organismes choisissent de se soumettre à ces exigences et à une évaluation externe dans le cadre d'un audit de certification, qui n'est pas obligatoire. Cependant, certaines organisations peuvent être incitées à appliquer ces normes sous la pression des parties prenantes ou pour des raisons de survie et de développement. Dans notre recherche, les normes ISO 9001 :2015 et ISO 30401 :2018, toutes deux de type A, sont particulièrement pertinentes.

I.3.6 Principe de Compatibilité et Structure HLS :

Parmi les principes d'élaboration des normes de systèmes de management, le principe de compatibilité est crucial. La structure HLS (High Levels Structure) a été créée pour aligner toutes les normes ISO de systèmes de management de type A (et B si approprié) et améliorer leur compatibilité. La structure HLS, commune à la plupart des normes, vise à être universelle et comprend les dix articles suivants (SASTOURNE-GASTOU, 2019)

1. Domaine d'application
2. Références normatives
3. Termes et définitions
4. Contexte de l'organisme
5. Leadership
6. Planification
7. Support
8. Réalisation des activités opérationnelles
9. Évaluation des performances
10. Amélioration

I.4 Section 04 : Principes et Normes du management de la qualité :

I.4.1 Les 7 principes du management de la qualité :

I.4.1.1 Adopter une orientation client

L'orientation client consiste à comprendre que le client est la clé du succès. Il est donc important de réfléchir à ce que vous pouvez faire pour vos clients et à la manière dont vous pouvez améliorer leur expérience avec vos produits ou services.

Un bon système de gestion de la qualité se concentrera sur l'amélioration de l'expérience du client, que ce soit par une meilleure conception du produit ou un meilleur service après-vente.

Les enquêtes de satisfaction de la clientèle aident les organisations à obtenir un retour d'information de la part de leurs clients afin qu'elles puissent identifier les domaines dans lesquels elles peuvent améliorer leur prestation de services.

I.4.1.2 Développer le leadership (Responsabilité de la direction)

Le leadership est un élément très important de la gestion de la qualité. Les dirigeants aident à définir la vision de l'organisation, à s'assurer que tout le monde est en phase avec cette vision et à veiller à ce qu'il y ait suffisamment de personnes en place pour réaliser cette vision. Les dirigeants peuvent également être responsables des décisions relatives à l'affectation des ressources au sein de l'organisation, mais ces décisions doivent être prises dans le cadre de budgets et de délais raisonnables.

Les dirigeants doivent encourager le travail d'équipe et permettre aux employés d'apporter leurs propres idées pour améliorer les processus ou les rendre plus efficaces. Ils doivent également s'assurer que les employés ont accès à des programmes de formation adéquats afin qu'ils puissent atteindre un niveau de performance optimal.

I.4.1.3 Impliquer le personnel à tous les niveaux

Les employés sont la ressource la plus importante de toute organisation. Il est donc essentiel que l'engagement des employés envers la gestion de la qualité soit encouragé et maintenu dans toute l'organisation.

L'engagement des employés signifie que les employés :

- Ont une forte conviction de l'importance de leur propre contribution au succès de l'organisation ;
- Sont désireux et capables de contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation ;
- Reconnassent leur propre potentiel de développement personnel.

I.4.1.4 Pratiquer une approche processus

Pour maîtriser toutes les activités concourantes à la performance et à la satisfaction client

L'approche processus est le principe le plus important. En effet, il s'agit du fondement des systèmes de gestion de la qualité en général, et il permet de s'assurer que vous avez une bonne compréhension de la manière de gérer vos processus. Vous devez toujours réfléchir aux

processus qui existent dans votre entreprise ou votre organisation et à la manière dont ces processus peuvent être améliorés.

La seule façon d'améliorer quoi que ce soit est de comprendre d'abord comment les choses fonctionnent, et c'est exactement ce sur quoi l'approche par processus met l'accent : comprendre ce que les gens font dans leurs rôles et responsabilités dans le cadre de chaque processus ; documenter ces actions ; les mesurer par rapport à des normes afin de pouvoir les améliorer au fil du temps (ou les supprimer complètement) ; puis surveiller les performances en permanence à partir de là afin de garantir une amélioration continue dans tous les aspects des opérations de votre entreprise sur une base permanente grâce à une évaluation constante à chaque étape et à des efforts actifs de résolution des problèmes lorsque des problèmes surviennent pendant l'exécution.

Une organisation est caractérisée par 3 grands types de processus.

- ✓ Les processus métiers sont ceux qui permettent la fabrication des produits ou la réalisation des services.
- ✓ Les processus de pilotage concernent le management de l'organisation.
- ✓ Les processus supports font référence aux ressources matérielles et humaines utilisées par les processus métier.

Ces **processus doivent être décrits** dans la documentation d'entreprise associée au SMQ.

I.4.1.5 Investir dans l'amélioration continue

L'amélioration est un élément important du SMQ. L'amélioration est un processus continu qui doit être intégré dans le travail quotidien de chacun. Il ne s'agit pas seulement d'améliorer la qualité des produits ou des services, mais aussi d'améliorer les processus, les systèmes, les procédures et les personnes.

La roue de Deming ou le cycle PDCA (en anglais Plan, Do, Check, Act) est l'application parfaite de l'amélioration continue . Planifier les activités de l'entreprise, les mettre en œuvre, les contrôler puis les évaluer : telles sont les 4 phases de la démarche d'amélioration continue. Pour évoluer, une organisation d'entreprise doit en permanence chercher à augmenter sa performance.

I.4.1.6 Prendre des décisions éclairées en se basant sur des preuves, des faits

La prise de décision fondée sur des preuves est une façon d'utiliser les données pour faire le meilleur choix possible pour votre entreprise. La gestion factuelle consiste à utiliser les données pour éclairer et améliorer les décisions de votre équipe, ce qui vous aide à faire de meilleurs choix et, en fin de compte, à améliorer la qualité globale de votre organisation.

La direction veillera à mettre en place un tableau de bord de pilotage et des **indicateurs de performance** pertinents.

I.4.1.7 Manager les relations avec les parties prenantes pour générer une performance durable

Il s'agit de la manière dont une organisation interagit avec ses fournisseurs, ses clients et les autres parties prenantes afin d'instaurer la confiance et une compréhension partagée.

La gestion des relations consiste à établir des relations de confiance par le biais d'une communication ouverte, de la collaboration, de l'honnêteté et de l'intégrité.

L'entreprise doit veiller à maintenir avec les parties prenantes des **relations harmonieuses** pour améliorer sa performance.

I.4.2 Aperçue sur les Normes Clés :

I.4.2.1 ISO 9001 : Système de management de la qualité

ISO 9001 est la norme internationale pour les Systèmes de Management de la Qualité (QMS), publiée par ISO (l'Organisation Internationale de Normalisation). La norme a été mise à jour en 2015, et elle est également appelée ISO 9001 :2015. Pour être publiée et mise à jour, ISO 9001 a dû être acceptée par la majorité des pays membres afin de devenir une norme reconnue internationalement, ce qui signifie qu'elle soit acceptée par la majorité des pays du monde. (International Organisation for standardization , s.d.)

I.4.2.2 ISO 22000 : Sécurité des denrées alimentaires :

L'ISO 22000 est une norme internationale qui spécifie les exigences relatives à un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA). Elle est conçue pour aider les organismes de la chaîne alimentaire et des aliments pour animaux à mettre en place et maintenir des contrôles efficaces de la sécurité alimentaire, garantissant ainsi que les aliments sont sans danger pour la consommation humaine. (International Organisation for standardization , s.d.)

ISO 14001 : Système de management de l'environnement

Norme internationale définissant les exigences d'un système de management environnemental permettant aux organisations de maîtriser et d'améliorer leurs performances environnementales.

I.4.2.3 ISO 45001 : Système de management de la santé et la sécurité au travail :

Cette norme internationale spécifie les exigences pour un système de management de la santé et de la sécurité au travail, dans le but d'améliorer de manière proactive les performances en matière de santé et sécurité. Elle permet à une organisation de fournir des lieux de travail sûrs et sains en anticipant, en identifiant et en maîtrisant d'une manière cohérente ses risques pour la santé et la sécurité, tout en respectant ses obligations de conformité légale. (International Organisation for standardization , s.d.)

I.4.2.4 ISO 27001 Système de management de la sécurité de de l'information

: L'ISO 27001 est la norme internationale qui décrit les exigences pour la mise en place, le maintien et l'amélioration continue d'un système de management de la sécurité de l'information au sein d'un organisme. Elle définit les contrôles de sécurité appropriés pour préserver la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données et informations, basés sur une approche par les risques et le principe d'amélioration continue du système de gestion. (International Organisation for standardization , s.d.)

I.4.2.5 ISO 50001 : Système de gestion de l'énergie

Cette norme établit les exigences pour un système de gestion de l'énergie, permettant aux organisations d'améliorer leur performance énergétique, y compris l'efficacité énergétique et la consommation. Elle couvre la conception énergétique, l'approvisionnement en énergie, la

consommation, la mesure de la performance et l'amélioration continue, dans le but de réduire les coûts énergétiques et les émissions de gaz à effet de serre. (International Organisation for standarization , s.d.)

I.4.2.6 ISO 31000 : Lignes directrice pour la gestion des risques

Il s'agit de la norme internationale fournissant des lignes directrices pour la gestion des risques par l'intermédiaire d'un processus itératif intégré à l'ensemble des activités d'une organisation. Elle décrit les principes, le cadre et le processus de mise en œuvre d'une gestion des risques permettant aux organisations de mieux anticiper, identifier et maîtriser les risques dans la poursuite de leurs objectifs. (International Organisation for standarization , s.d.)

I.4.2.7 ISO 17025 :

Cette norme internationale définit les exigences générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais, y compris les exigences de système de management, les exigences techniques et les exigences sur l'impartialité et la cohérence des opérations. Elle sert de base pour l'accréditation des laboratoires par des organismes d'évaluation de la conformité, démontrant ainsi leurs capacités à produire des résultats techniquement valides. (International Organisation for standarization , s.d.)

II. CHAPITRE :02 NORMES INTERNATIONALES EN GRH : VERS UNE GESTION UNIFIEE DES RESSOURCES HUMAINES

Introduction :

Ce chapitre explore l'émergence des normes relatives à la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et leur importance croissante dans les organisations. Il met en lumière l'évolution vers une approche plus unifiée et standardisée de la GRH à l'échelle internationale.

La première section traite de "L'Émergence des Normes Relatives à la GRH", soulignant l'importance grandissante accordée au facteur humain dans les organisations et la nécessité de développer des normes pour encadrer et harmoniser les pratiques de GRH.

La deuxième section présente en détail les "Normes de la Série ISO 30400", qui couvrent des aspects clés tels que le vocabulaire en GRH, les systèmes de gestion des connaissances, la gestion de l'employabilité durable, la gouvernance humaine et la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre.

La troisième section explore la Série de Normes ISO 9000 d'un Point de Vue RH et la Norme Complémentaire ISO 10015 relative au Développement des Compétences. Elle met en évidence les synergies entre ces normes pour une approche complète de l'amélioration continue.

Enfin, la quatrième section se concentre sur les Normes ISO 30405 relatives au Recrutement et ISO 10015 relatives au Développement des Compétences, fournissant des lignes directrices détaillées sur ces aspects essentiels de la GRH.

Dans l'ensemble, ce chapitre souligne l'importance grandissante des normes internationales en GRH et leur rôle dans la mise en place d'une gestion unifiée et harmonisée des ressources humaines au sein des organisations.

II.1 Section 01 : « L'émergence des Normes Relatives à la GRH »

« Alors même que nous excellons de plus en plus dans le domaine des nouvelles technologies, c'est un retour aux valeurs humaines qui s'opère. L'atout le plus précieux d'une entreprise reste donc plus que jamais son capital humain. En ce sens, il est logique qu'elle le place au cœur de ses activités pour être performante et bien développer son image. C'est dans ce contexte que la série de normes ISO RH prennent tout leur sens. Elles participent à l'amélioration des processus de recrutement, qui ont un impact direct sur la réussite de l'entreprise. Alors en quoi consistent les normes internationales de gestion RH ? »

(Boussé, 2018)

II.1.1 L'importance accordée au facteur Humain dans les organisations :

Dans la dynamique commerciale actuelle, ce sont principalement les valeurs, les décisions et les comportements des employés qui déterminent la performance. Plusieurs études ont montré que les départements RH dotés d'une gestion des effectifs bien coordonnée affichent des performances économiques nettement supérieures à ceux dont les processus ne sont pas optimisés.

Les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans la communication des valeurs de l'entreprise à tous les collaborateurs. La question de la création de valeur est désormais devenue une préoccupation centrale de la fonction ressources humaines. Définies par l'ensemble des directions comme des centres de coûts, les RH doivent démontrer leur capacité à développer la gestion des processus RH. La standardisation internationale de la performance RH vise à positionner la fonction RH comme un pôle de compétence et de profit. (boussé, 2018)

II.1.2 L'émergence des Normes relatives a GRH :

Les normes internationales de management des ressources humaines (RH) et de gestion des ressources humaines (GRH) de la série ISO 30400 répondent à un besoin croissant d'harmonisation des pratiques de GRH dans un environnement globalisé. Le projet de création de ces normes est relativement récent, avec les premières publications en 2016. Nous sommes encore au début de ce processus de normalisation à l'échelle internationale. (ISO (Organisation internationale de normalisation), 2015)

II.1.2.1 Caractère Innovant des Normes ISO 30400

L'intérêt pour ces normes novatrices est justifié par leur potentiel d'influence sur les marchés et l'économie. Notamment, la norme ISO 30401 :2018, une norme de système de management de type A, annonce des évolutions significatives dans la fonction RH. Avant de détailler ces normes, il est essentiel de comprendre leur élaboration, les projets sous-jacents et les organismes impliqués. (ISO (Organisation internationale de normalisation), 2015)

II.1.2.2Élaboration des Normes Internationales de GRH

Le développement des normes internationales de GRH s'est structuré au sein du Comité Technique 260 – Management des Ressources Humaines (ISO/TC 260), créé en février 2011, suite aux travaux initiaux lancés aux États-Unis en 2009. Les normes internationales sont élaborées sous l'égide des organismes nationaux de normalisation membres de l'ISO. Ce

processus est marqué par des rapports de force et des influences diverses, chaque norme véhiculant une certaine culture et idéologie.

II.1.2.3 Implication des Pays Anglo-Saxons

Les normes de management, à la différence des normes techniques, sont empreintes de subjectivité contextuelle. En matière de normes GRH, les pays anglo-saxons (USA, Royaume-Uni et Australie) sont particulièrement actifs. L'ANSI (American National Standards Institute) joue un rôle moteur, notamment en détenant le secrétariat du comité technique 260, où sont développées les normes de la série ISO 30400. (ISO (Organisation internationale de normalisation), 2015)

II.1.2.4 Leadership Américain

Les États-Unis, grâce à l'ANSI et à la SHRM (Society for Human Resource Management), sont en position de leader dans ce domaine. La SHRM, la plus grande association mondiale consacrée à la gestion des ressources humaines, collabore étroitement avec l'ANSI depuis 2009 pour élaborer des normes de GRH. Cette collaboration a conduit à la création du comité technique 260 en 2011. L'objectif est d'imposer les normes américaines comme standards internationaux, définissant les "meilleures pratiques" en management RH. (ISO (Organisation internationale de normalisation), 2015)

II.1.2.5 Participation Internationale

Bien que les États-Unis détiennent une position clé, ils ne sont pas hégémoniques. D'autres nations, comme la France, jouent également un rôle actif. La France, par le biais de l'AFNOR, a créé la commission de normalisation X563, miroir du comité ISO/TC 260, pour participer à ce processus. La contribution des divers organismes nationaux permet d'atteindre un consensus légitimant les normes internationales de GRH. (ISO (Organisation internationale de normalisation), 2015)

II.1.2.6 Influence des Pratiques de GRH Globales

Malgré les différences législatives entre pays, il est estimé que "80% des pratiques de gestion des ressources humaines sont les mêmes en Europe, en Amérique ou en Asie Cette homogénéité est partiellement due à l'influence des grandes entreprises internationales qui importent des pratiques communes de GRH. (ISO (Organisation internationale de normalisation), 2015)

II.2 Section 02 : Normes de la série ISO 30400-Management des ressources humaines :

La série ISO 30400 couvre un ensemble de normes de gestion des ressources humaines (GRH), élaborées par différents groupes de travail (WG et TG) du Comité Technique 260 (ISO/TC 260). Ces normes abordent diverses thématiques et sont issues de collaborations internationales. Dans cette section nous allons explorer ces Normes Voici un aperçu de ces normes, incluant leurs objectifs, spécificités et contributions à la GRH :

II.2.1 ISO 30400 :2016 - Management des ressources humaines - Vocabulaire

Cette norme définit la terminologie utilisée dans les normes de management des ressources humaines. Elle vise à garantir une interprétation commune et la cohérence du vocabulaire fondamental en GRH. Composée de 13 pages, elle regroupe 104 termes répartis en 14 articles (ISO, 2016a). L'objectif est de faciliter la communication et la compréhension entre les professionnels de la GRH à travers le monde, en établissant des définitions claires et consensuelles. (SASTOURNE-GASTOU, 2019)

Figure 1 Sommaire de la Norme 30400 (SASTOURNE-GASTOU, 2019)

Avant-propos
Introduction
1 Domaine d'application
2 Références normatives
3 Termes relatifs à l'organisation
4 Termes relatifs aux ressources humaines et à la planification
5 Termes relatifs aux personnes et à l'organisation
6 Termes relatifs aux mesures des ressources humaines
7 Termes relatifs à la gouvernance humaine
8 Termes relatifs à l'employabilité durable
9 Termes relatifs à la diversité et à l'intégration
10 Termes relatifs à la planification de la main-d'œuvre
11 Termes relatifs au recrutement
12 Termes relatifs à la mobilité de la main-d'œuvre
13 Termes relatifs au management des talents
14 Termes relatifs au management des connaissances
Bibliographie

II.2.2 ISO 30401 :2018 - Systèmes de management des connaissances - Exigences

Cette norme aide les organisations à concevoir des systèmes de management des connaissances, facilitant la création de valeur. Elle est la seule norme de management certifiable de la série, applicable à tous types d'organismes, indépendamment de leur taille ou secteur. Elle a été élaborée sur la base de la norme israélienne SI 25006 (ISO, 2018). L'ISO 30401 :2018 est structurée selon le cadre HLS (High-Level Structure), ce qui la rend compatible avec d'autres normes ISO de systèmes de management, telles que l'ISO 9001. (SASTOURNE-GASTOU, 2019)

Figure 2 Sommaire de la norme 30401 (SASTOURNE-GASTOU, 2019)

Avant-propos
Introduction
1 Domaine d'application
2 Références normatives
3 Termes et définitions
4 Contexte de l'organisme
4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte
4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées (parties prenantes)
4.3 Détermination du domaine d'application du système de management des connaissances
4.4 Systèmes de management des connaissances
4.5 Culture de management des connaissances
5 Leadership
5.1 Leadership et engagement
5.2 Politique
5.3 Rôles, responsabilités et autorités
6 Planification
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités
6.2 Objectifs du management des connaissances et planification des actions pour les atteindre
7 Support
7.1 Ressources
7.2 Compétences
7.3 Sensibilisation
7.4 Communication
7.5 Informations documentées
8 Réalisation des activités opérationnelles
9 Évaluation des performances
9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation
9.2 Audit interne
9.3 Revue de direction
10 Amélioration
10.1 Non-conformité et action corrective
10.2 Amélioration continue
Annexe A La palette des connaissances — le périmètre du management des connaissances
Annexe B Relation entre le management des connaissances et les disciplines connexes
Annexe C Culture de management des connaissances
Bibliographie

II.2.3 ISO/TR 30406:2017 - Management des ressources humaines - Management de l'employabilité durable pour les organisations

Ce rapport technique offre des recommandations pour le développement et la mise en œuvre de politiques d'employabilité durable. Bien qu'informatif, il suit un processus de validation rigoureux et propose des principes directeurs pour une employabilité durable (ISO, 2017b). Il souligne l'importance de stratégies à long terme pour maintenir et améliorer l'employabilité des employés, en prenant en compte les évolutions économiques et technologiques. (SASTOURNE-GASTOU, 2019)

Figure 3 Sommaire de la norme 30406 (SASTOURNE-GASTOU, 2019)

Avant-propos
Introduction
1 Domaine d'application
2 Références normatives
3 Termes et définitions
4 Employabilité durable à différents niveaux
4.1 Généralités
4.2 Employabilité durable au niveau gouvernemental
4.3 Employabilité durable au niveau industriel, sectoriel ou organisationnel
4.4 Employabilité durable au niveau individuel
4.5 Flexibilité du travail et flexibilité de la main-d'œuvre
5 Principes directeurs
6 Groupe 1: intégration de l'employabilité durable dans les politiques
6.1 Généralité
6.2 Mission/vision/objectifs d'employabilité durable
6.3 Leadership
6.4 Propriété
6.5 Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre
6.6 Mise en œuvre
6.7 Communication
6.8 Culture
7 Groupe 2: capacités à travailler, nature et complexité du travail, relations et conditions de travail
7.1 Généralités
7.2 Vision et politiques associées aux capacités de la main-d'œuvre
7.3 Nature du travail
7.4 Complexité
7.5 Développement des savoir-faire
7.6 Relations sur le lieu de travail
7.7 Conditions de travail
8 Groupe 3: vitalité et santé
8.1 Généralités
8.2 Management de la santé
8.3 Environnement de travail sain et sécurisé
8.4 Modes de vie sains
8.5 Santé physique
8.6 Santé mentale
8.7 Bien-être
8.8 Équilibre vie professionnelle-vie privée (rôles de solidarité familiale/recherche de bien-être et d'autonomie (selfcare))
Annexe A (informative) Processus de mise en œuvre
Bibliographie

Figure 4 Sommaire de la norme 30406 (SASTOURNE-GASTOU, 2019)

II.2.4 ISO 30408 :2016 - Management des ressources humaines - Lignes directrices sur la gouvernance humaine

Élaborée sous animation française (AFNOR), cette norme fournit des lignes directrices pour structurer le système de gouvernance humaine des organisations, en alignant relations, rôles et responsabilités. Elle valorise la fonction RH en la positionnant comme stratégique, au-delà d'une simple fonction support (ISO, 2016b). L'ISO 30408 :2016 est conçue pour s'appliquer à tout type d'organisation et met en avant l'importance des politiques RH dans la détermination des comportements organisationnels. (SASTOURNE-GASTOU, 2019)

Figure 5 Sommaire de la Norme 30408 (SASTOURNE-GASTOU, 2019)

Avant-propos
Introduction
1 Domaine d'application
2 Références normatives
3 Termes et définitions
4 Principes de gouvernance humaine
5 Rôles, responsabilités, engagement et obligation de rendre compte
5.1 Généralités
5.2 Le Conseil d'administration
5.3 La Direction
5.4 Le management opérationnel
6 Alignement de la gouvernance humaine et des besoins de l'organisation
6.1 Généralités
6.2 Communication
6.3 Contenu des rapports relatifs à la gouvernance humaine
6.3.1 Généralités
6.3.2 Les besoins de l'organisation
6.3.3 Fonctions Gouvernance humaine, pratiques et processus
6.3.4 Analyse
7 Mise en œuvre
Annexe A (informative) Exemples de modèles de rapport pour évaluer l'efficacité de la gouvernance humaine
Annexe B (informative) Exemples de modèles de rapport destinés à aider les organisations
Bibliographie

II.2.5 ISO 30409 :2016 - Management des ressources humaines - Gestion prévisionnelle de la main d'œuvre

Cette norme répond à une demande mondiale pour améliorer les capacités de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre. Elle propose des lignes directrices pour une GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) "super", en lien avec la stratégie de l'organisation à moyen et long terme. Sa dimension stratégique et opérationnelle la rend particulièrement pertinente pour la fonction RH, soutenant ses rôles multiples (ISO, 2016c). Elle a été élaborée en réponse aux besoins de planification proactive face aux dynamiques du marché du travail et à la complexité croissante de l'environnement commercial international. (SASTOURNE-GASTOU, 2019)

Figure 6 Sommaire de la norme 30409 (SASTOURNE-GASTOU, 2019)

Avant-propos
Introduction
1 Domaine d'application
2 Références normatives
3 Termes et définitions
4 Valeur de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre
4.1 Généralités
4.2 Pertinence de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre pour les différentes parties intéressées
4.3 Valeurs pour les organisations
4.4 Valeur pour les industries ou les secteurs d'activité
4.5 Valeurs pour les régions
4.6 Valeurs pour le secteur public
4.7 Valeurs pour le personnel
4.8 Influences externes et internes
5 Structure de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre
5.1 Généralités
5.2 Structure de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre
5.3 Processus de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre
6 Éléments clés de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre
6.1 Généralités
6.2 Liste de vérification en vue de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre
6.3 Phase 1: Démarrage
6.4 Phase 2: Analyse des données
7 Phase 3: Management du risque
7.1 Phase 3 a): Identifier des stratégies de management du risque, établir un plan d'action et un rapport
7.2 Allouer les ressources: financières et en personnel
7.3 Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action
8 Phase 4: Mise en œuvre
8.1 Phase 4 a): Établir un mécanisme pour surveiller et mesurer les résultats de la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre
8.2 Phase 4 b): Intégrer la gestion prévisionnelle stratégique de la main d'œuvre dans le processus normal de planification des activités
Annexe A Exemple de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre pour une petite organisation
Bibliographie

II.3 Section 03 : Synergie entre la série de norme ISO9000 Et ISO 10015 -Développement des personnes

La norme ISO 9001 :2015 intitulée système de management de la qualité, selon l'étude de Mme. Safia BELHACHE, sur les effets de la certification de la norme ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes, que la certification selon la norme ISO 9001 influe positivement la formation des ressources humaines. Ainsi que sur l'évaluation de la formation et le développement de compétences (Safia, 2017)

Ces huit principes fondamentaux sont : l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, le management par approche système, l'amélioration continue, l'approche factuelle pour la prise de décision, et les relations mutuellement bénéfiques avec les clients (la norme ISO 9000, 2005). L'objectif premier du système de management de la qualité est de satisfaire les exigences des clients. C'est pourquoi l'entreprise doit assurer une gestion des ressources humaines qui doivent être elles aussi de qualité (Safia, 2017)

Dans cette section nous allons détailler la norme 9000 dans une perspective des RH et identifier la synergie entre la série de norme ISO9000 et la Norme Complémentaire ISO 10015

II.3.1 Exploration des Normes ISO 9001 :2015 dans une Perspective de Gestion des Ressources Humaines :

Parmi ces chapitres nous trouvons le chapitre « support » qui comporte plusieurs parties (ressources, performance, compétences, infrastructure) ce qui nous intéresse c'est la partie ressources humaines et gestion des compétences. L'organisme doit déterminer et fournir les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre efficace de son système de management de la qualité ainsi qu'à la mise en œuvre et à la maîtrise de ses processus. (Azzouz, 2021)

La norme exige :

- a) déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un Travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du système de management de la qualité
- b) s'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base d'une formation initiale ou professionnelle, ou d'une expérience appropriée
- c) le cas échéant, mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions
- d) conserver des informations documentées appropriées comme preuves des dites compétences

On peut parfaitement l'analyser dans une optique RH et en extraire quelques principes fondamentaux. (boussé, 2018)

II.3.1.1 Voir le salarié comme un client

En adoptant cette vision on fait l'effort de comprendre les besoins actuels et futurs du salarié concernant son développement professionnel. Les perspectives d'évolutions, les possibilités de mobilité internes ou externes, et la montée en compétences pour maintenir l'employabilité, sont autant d'éléments qui contribuent à l'épanouissement des salariés et donc aux bonnes performances de l'entreprise.

II.3.1.2. Recueillir la vision du salarié

Dans une optique RH, le leadership prend sa forme dans le recueillement de la vision du salarié à propos de la stratégie de développement du capital humain. Les Ressources Humaines ont là une carte à jouer, en créant des valeurs communes et une culture d'entreprise.

II.3.1.33. Impliquer le personnel

La fonction RH implique de construire et d'entretenir des liens de confiance avec chaque salarié, pour l'impliquer davantage à la politique de l'entreprise. En facilitant la créativité des salariés et leur motivation, on améliore grandement la productivité mais aussi on fidélise.

II.3.1.44. Optimiser les processus RH

Être continuellement dans une volonté d'optimisation des processus RH, permet la croissance de l'activité car les sources de pertes sont identifiées et les opportunités de gains bien définies.

II.3.1.55. L'aide à la prise de décision

Les acteurs RH peuvent appuyer la prise de décision en ayant un suivi exemplaire des indicateurs sur l'état et l'évolution du facteur humain de l'entreprise.

II.3.2 Synergie entre les Normes ISO 9001 et ISO 10015 : Une Approche Complète pour l'Amélioration Continue

Pour atteindre l'excellence, les sociétés se tournent souvent vers d'autres normes afin d'affiner leurs méthodes et de répondre plus efficacement aux exigences. Parmi ces normes complémentaires, la norme ISO 10015 se distingue comme un guide précieux pour le perfectionnement des compétences et la formation du personnel.

L'étroite relation entre la norme ISO 9001 et la norme ISO 10015 revêt une importance primordiale. En effet, les recommandations énoncées par la norme ISO 10015 sont une ressource précieuse pour aider les organisations à mettre en place avec succès les exigences strictes de l'ISO 9001. En intégrant les principes de l'ISO 10015 dans leurs programmes de formation et de développement des compétences, les entreprises renforcent non seulement leur capacité à répondre aux exigences de l'ISO 9001, mais favorisent également l'évolution professionnelle du personnel.

Dans cette perspective, les normes de la série ISO 10000, incluant notamment l'ISO 10015, deviennent des alliées importantes dans le respect des règles et dans l'amélioration continue conformément aux principes édictés par l'ISO 9001.

En combinant ces normes de manière intégrée, les entreprises peuvent exploiter pleinement les synergies entre elles pour améliorer leurs performances, renforcer leur compétitivité et optimiser leur fonctionnement.

II.4Section 04 : Focus sur les Normes ISO 30405 -Lignes directrices relative au recrutement & ISO 10015

Lignes directrice relatives au développement de compétences

II.4.1.1 Le choix des deux normes à étudier :

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi d'explorer en détail deux normes spécifiques : les lignes directrices relatives au recrutement (ISO 30405) et celles relatives à la formation (ISO 10015). La raison de ce choix est double :

- Premièrement, le recrutement s'inscrit parmi les domaines les plus cruciaux de la gestion des ressources humaines (GRH), car il constitue la première étape pour attirer et intégrer les talents nécessaires à la réussite de toute organisation.
- Deuxièmement, la formation et le développement des compétences représentent un domaine complexe et dynamique qui suscite un intérêt particulier en raison de son impact direct sur la performance et la compétitivité des entreprises.

Des études récentes confirment l'importance capitale de ces deux domaines. Par exemple, une étude menée par l'Institute for Employment Studies (IES) (Emilie, 2018) a démontré que des pratiques de recrutement efficaces améliorent significativement la qualité des nouvelles embauches, réduisent le taux de rotation du personnel et augmentent la satisfaction au travail. De même, la recherche sur le système d'accréditation de la norme ISO 10015 (Lin et Al, 2010) souligne que système d'accréditation offre aux entreprises des avantages en termes de précision, d'élimination des écarts, de compréhension des stratégies et d'amélioration de la gestion des ressources humaines, tout en étant conforme à la norme ISO 10015.

II.4.2 La Norme ISO 30405 Lignes directrices relative au recrutement

« Le recrutement représente une part importante du management des ressources humaines et comprend les activités nécessaires qu'une organisation entreprend pour attirer, rechercher, évaluer et recruter du personnel. Bien que les activités comprenant le recrutement empiètent également, dans une certaine mesure, sur les activités incluant la dotation en personnel, le recrutement constitue l'objectif premier du présent document. L'incidence du recrutement sur les performances de l'organisation a été constatée lors d'une enquête sur 4 288 cadres issus de 102 pays réalisée par la Fédération mondiale des associations en ressources humaines (World Federation for People Management Associations [WFPMA]), qui a montré que les organisations classées parmi les 20 % les meilleurs pour leur aptitude en matière de recrutement, ont réussi à augmenter leurs recettes jusqu'à 3 fois et demie et à atteindre une marge bénéficiaire moyenne deux fois plus importante que celle d'autres organisations. » (l'ISO/TC 260,, 2016)

II.4.2.1 Objective de la norme :

Cette présente norme a pour objet de d'aider les organisation a concentrer leurs efforts sur leurs objectifs de performance et atteindre, en fournissant des lignes directrices concernant les processus et les procédures efficaces nécessaires au recrutement du personnel.

Le processus de recrutement est lancé dès lors qu'une demande est approuvée, le recrutement est conçu pour attirer , identifier et rechercher , évaluer et recruter du personnel afin de mener à bien les activités de l'organisation ("ISO 30405:2016 Human Resource Management - Guidelines for Recruitment.")

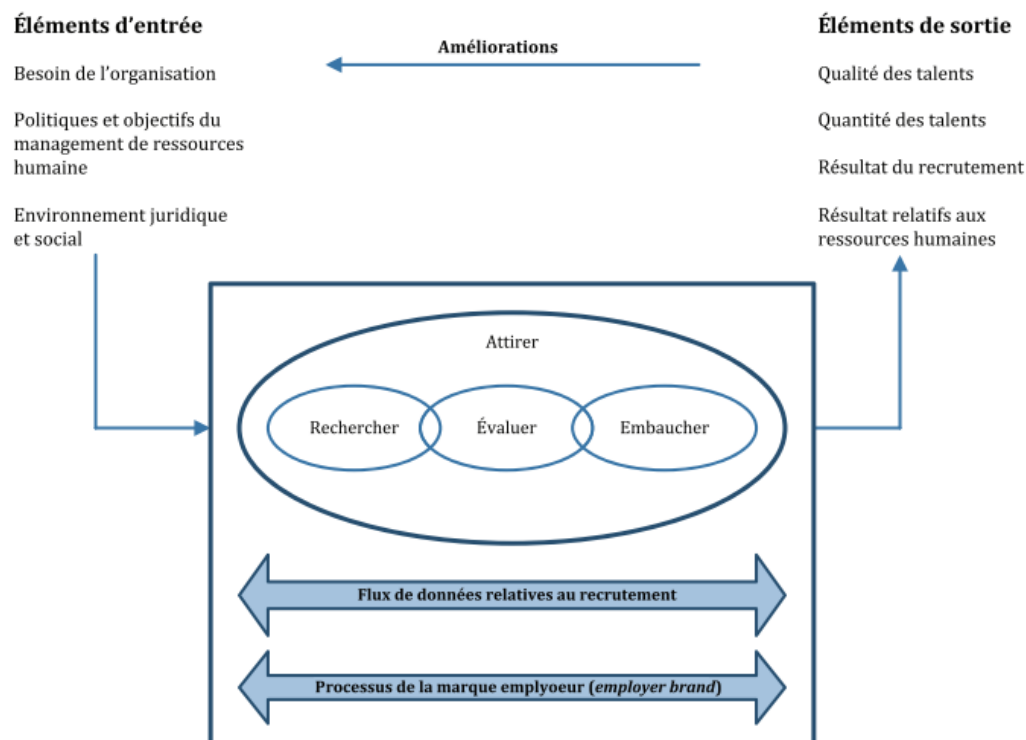


Figure 7 Processus de recrutement au sein d'une organisation ("ISO 30405:2016 Human Resource Management - Guidelines for Recruitment.")

II.4.2.2 Explication :

La figure 01 met en avant le rôle crucial de la marque employeur ; des activités liées au recrutement et autre élément déterminants :

- ✓ Attirer
- ✓ Rechercher
- ✓ Evaluer
- ✓ Embaucher du personnel

Ce qui a pour effet d'influencer les critères de qualité et de quantité des personnes disponibles pour l'organisation, ce processus influe à son tour sur les résultats relatifs au management des ressources humaines qui ont, en dernier lieu une incidence sur la performances de l'organisation.

II.4.2.3 Domaine d'application de la norme :

« Le présent document fournit des lignes directrices concernant la manière d'attirer, rechercher, évaluer et recruter du personnel. Il est axé sur les processus et pratiques clés, y compris : — l'élaboration d'une politique au service du recrutement ; — le flux allant de la recherche de demandeurs potentiels à l'intégration de nouvelles recrues ; — l'évaluation et les mesures à prendre. Le présent document peut être utilisé par toute organisation, indépendamment de son type ou de sa taille » (l'ISO/TC 260,, 2016)

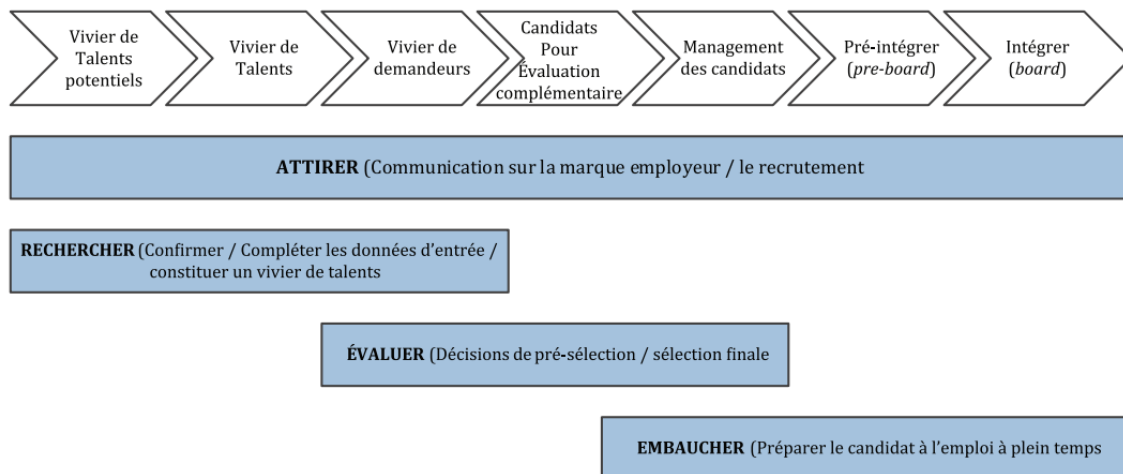


Figure 8 Processus de recrutement selon la norme 30405 ("ISO 30405:2016 Human Resource Management - Guidelines for Recruitment.")

II.4.2.4 Interprétation primaire de la norme 30405 : lignes directrice relative au recrutement :

Tableau 1 Interrelation de la norme 30405 -interpréter par l'auteur de cette étude

<u>Viviers de talents potentiels</u>	Cela fait référence au développement de la marque employeur en interne et en externe de l'organisation : En interne consiste à fédérer et engager les personnels par le biais des rétributions tangibles et intangibles En externe consiste à attirer et sensibiliser les candidats par le biais de la communication sur la stratégie les valeurs et la culture d'entreprise
<u>Vivier de talents</u>	Le vivier de talents est composé de personnes possédant des connaissances, des compétences, des aptitudes et autres caractéristiques requises pour un poste spécifique. Le but des activités de recrutement à l'égard du vivier de talents est, notamment : — d'alerter les employés en activité des opportunités d'emploi existantes au sein d'une organisation ; — d'informer en externe de l'existence de postes vacants dans l'organisation.
<u>Viviers de demandeurs</u>	Le vivier de demandeurs est composé de candidats ayant officiellement soumis leur candidature pour un poste spécifique. À ce stade du processus de recrutement, le but est d'obtenir un vivier de talents intéressés par et qualifiés pour un poste spécifique :
<u>Candidats pour évaluation complémentaire</u>	Ce vivier de candidats se rapporte aux personnes intéressées par et qualifiés pour un poste spécifique. À ce stade du processus de recrutement, le but est d'évaluer les candidats sur leurs connaissances, capacités, aptitudes et autres caractéristiques afin d'affiner davantage le vivier de candidats à ce poste
<u>Management des candidats</u>	L'étape du management des candidats met l'accent sur les prises de décisions finales concernant les candidats intéressés et qualifiés. L'objectif de cette étape est de proposer des postes aux candidats intéressés et visés, tandis que ceux qui sont qualifiés pour d'autres emplois sont acheminés vers d'autres viviers de demandeurs, si nécessaire. Les candidats restants sont remerciés et informés des décisions finales

<u>Pré intégration</u>	Cette étape met l'accent sur l'accomplissement des activités nécessaires pour permettre au candidat ayant accepté une offre d'emploi d'accéder au premier jour de sa prise de poste. L'objectif de cette étape est de retenir l'intérêt et susciter le désir du candidat de rejoindre l'organisation, tout en veillant à ce que la documentation requise soit complète et en initiant le processus d'intégration sociale et culturelle du candidat dans l'organisation.
<u>Intégration</u>	L'objectif de cette étape est le transfert du candidat (à présent un employé) vers le processus d'intégration (on-boarding), lui facilitant ainsi une insertion et une intégration en douceur dans la culture de l'organisation et sur le lieu de travail.
<u>Mesure analyse et amélioration</u>	La norme met en avant des outils de mesure, analyse et amélioration du processus de recrutement

II.4.3 Norme 10015 :2019 Management de la qualité – lignes directrice pour la gestion des compétences et le développement des personnes :

« Les individus sont au cœur des organismes. Les performances organisationnelles dépendent de la manière dont les compétences des individus sont utilisées dans le milieu professionnel. La gestion des compétences et le développement des personnes nécessitent une prise en charge réussie aux niveaux des organismes, des équipes, des groupes et des individus. La gestion des compétences et le développement des personnes sont clairement liés : le développement des personnes fait partie de la gestion des compétences et les personnes compétentes auront des besoins en développement. Ces deux concepts sont interdépendants et, sur bien des points, indissociables. Appliquer des processus de gestion des compétences et de développement des personnes de façon planifiée et systématique contribue grandement à améliorer les capacités d'un organisme, à concrétiser ses orientations stratégiques et à atteindre les résultats escomptés. La gestion des compétences joue un rôle important dans l'optimisation des aptitudes de l'organisme à créer et offrir de la valeur. » ("ISO 10015:2019 Quality Management - Guidelines for Training.")

Figure 9 Processus de gestion des compétences et du développement des personnes ("ISO 10015:2019 Quality Management - Guidelines for Training.")

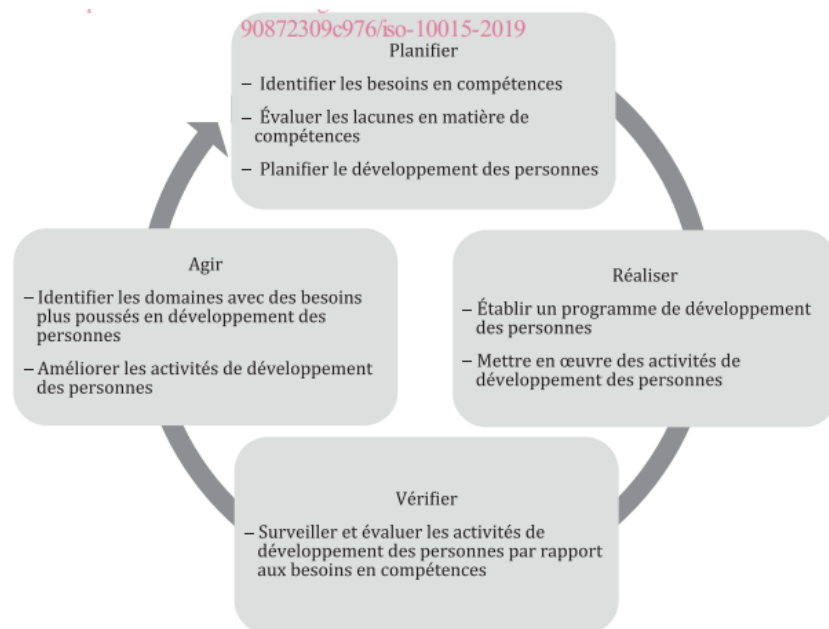


Figure 10 Processus de gestion des compétences et du développement des personnes ("ISO 10015:2019 Quality Management - Guidelines for Training.")

II.4.3.1 Objectif :

Le présent document fournit des recommandations afin que les organismes établissent, mettent en œuvre, maintiennent et améliorent des systèmes de gestion des compétences et de développement des personnes qui influent de manière positive sur la conformité des produits et des services proposés par un organisme et sur les besoins et attentes des parties prenantes concernées. ("ISO 10015:2019 Quality Management - Guidelines for Training.)

II.4.3.2 Domaine d'application :

Le présent document s'applique à tous les organismes, indépendamment de leur type ou leur taille. Il ne complète et ne modifie en aucune façon les exigences de la série de normes ISO 9000, ni celles d'autres normes. ("ISO 10015:2019 Quality Management - Guidelines for Training.)

II.4.3.3 Référence Normatives :

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements) ("ISO 10015:2019 Quality Management - Guidelines for Training.).

II.4.3.4 Interprétation primaire de la norme 10015 : lignes directrice relative à la formation et au développement de compétences :

Afin de faciliter la lecture de la norme nous résumer et interpréter la norme sous un format de tableau explicatif :

Tableau 2 Interprétation de la norme ISO 10015 réalisé par l'auteur de cette étude

Etape	Action principales	Taches	Outils
Détermination des besoins en compétences	Compétences organisationnelles	Déterminer les types et niveaux de compétences nécessaires Il convient de prendre en considération : ▪ Problématiques externes ▪ Facteurs internes ▪ Besoins et a ▪ Attentes de parties prenantes concernées Il convient que les informations documentées soient conservées de façon appropriée afin d » taper et démontrer les points suivants : ▪ Les besoins liés aux compétences ▪ - au niveau - organisationnel ▪ -Au niveau des équipes ▪ -Au niveau des individus ▪ Le programmes de dev des personnes ▪ L'évaluation de l'impact de dev de compétences	▪ Analyse swot ▪ Analyse PESTEL ▪ SMQ ▪ Réglementations nécessaires
	Les compétences des équipes ou des groupes	Détermination les différents besoins des équipes ou groupes Il convient que l'organisme considère : ▪ L'encadrement ▪ Les objectifs et les résultats escomptés des équipes ▪ Les activités, processus et systèmes ▪ La structure de l'équipe et la hiérarchie ▪ La culture de l'équipe et l'efficacité de collaborer et cultiver du respect	▪ Les processus ▪ Les objectifs de chaque service ▪ Les organigrammes ▪ Les fiche de postes ▪ Etat du personnels (age , ancienneté) ▪
	Les compétences individuelles	Détermination des compétences individuelles soient déterminées a tous les niveaux Il convient que l'organisme considère : ▪ Les exigences liées aux compétences externes ▪ Les rôles et responsabilités ▪ Les activités relatives aux rôles ou fonctions	▪

		▪ Les comportements	
Evaluations des besoins existants en matière de compétences et de développements des personnes	Tenir en compte les niveaux de compétences existants Les comparer aux niveaux de compétences requis Utiliser la pensée axée sur les risques pour prioriser les mesures afin de combler les écart		▪ Evaluation annuelle des compétences ▪ Evaluation semestrielle des compétences ▪ Référentielle des emplois et des compétences ▪ Matrice des compétences ▪ Analyse des risques ▪
Gestion des compétence et développement des personnes	Planification	Déterminer les objectifs des spécifiques développement (objective individuelle, écart en compétences Déterminer les critères de suivi et d'évaluation des résultats de développement de compétences Tenir en comptes les exigences législatives et réglementaire Déterminer les ressources organisationnelles et financières Déterminer les politiques organisationnelles Déterminer les attentes contractuelles	▪ Plan de formation annuelle ▪ Matrice des écart ▪ ▪ Budget de formation ▪ Cahier de charge de formation

		Déterminer un planning de formation, par priorités Déterminer des fournisseurs appropriés Déterminer la disponibilité, la motivation et les capacités des personnes ou des équipes	▪ Les fiches techniques de formation ▪ Les supports de formation ▪ Loi relative a la formation ▪ Réseau des école de formation et de formateurs
Structure programme		Le programme de développement de compétences doit inclure ▪ Public cible ▪ Echéance ▪ Le lieu ▪ La durée et le temps ▪ La méthode d'évaluation ▪ La reconnaissance d'objectifs	▪ Planning de formation sur Excel
Action	Sensibiliser et encourager les groupes et les individus sur le mangement des compétences et les activités de formation	▪ Etablirez et offrir des programmes de formation en équipe ou en groupe ▪ Elaboration d'une stratégie de communication ▪ Assister a des conférences externes a des forums et des séminaires ▪ Recrutement pour combler les ecart spécifiques	▪ Planning de sensibilisation ▪ Planning de l'efficacité de formation ▪ Communication sur le plan de formation ▪ Feedback de formation

		▪ Restructuration pour utiliser les compétences au sein de l'organisation de façon plus efficace et ciblée	▪ La fiche a chaud ▪ Les fiche a froid ▪ Les feedbacks du formateur ▪ Evaluation apres la formation ▪
	Développement des activités de formation individuel	▪ Des programmes d'apprentissage individuel ▪ Mentorat, encadrement et supervision ▪ Plan de développement personnel ▪ Evaluation des compétences ▪ Participation a des conférences externes ▪ Formation ▪ Participation a des évènements de réseautage	▪ Plan de carrière individue
Roles et responsabilité	Identification et détermination des différents rôles et responsabilité	L'entreprise est responsable de : ▪ Déterminer le responsable d'action du programme de formation ▪ L'objectif et le public cible de la formation ▪ Faciliter l'apprentissage par les ressources nécessaires ▪ Communiquera les exigences du programme aux parties intéressées	▪
		Les responsable d'action des programme de formations sont responsable de : ▪ Approuver le programme de formation ▪ Veiller a ce que le programmes de formation comble les écarts détectés au préalable ▪ Assurer que le programme est adapté au public cible ▪ Manager et veiller à ce que le programme de formation soit accomplie aux délais prévus ▪ Veiller à ce que le suivi et l'évaluation aient lieu comme convenu	
Evaluation de l'impact du développement de compétences et des programmes de formation	L'organisation doit établir des méthodes afin d'évaluer l'impact de la formation et de développement de compétences	▪ Veiller à ce que les méthodes d'évaluation soient efficaces et approuvées par les parties concernées ▪ Soutenir le suivi du programme ▪ Analyser le résultat du programme ▪ Veiller à ce que l'apprentissage et les changements apportés aux pratiques soient mis en œuvre et maintenus ▪ Solliciter la rétroaction de toutes les parties intéressées	▪ Plan d'action des écarts détecté ▪ Mise en place du plan d'action ▪ Rapport de formation ▪

		▪ Déterminer les lacunes en matière de compétences et de perfectionnement qui subsistent après la fin du programme ▪ Déterminer les domaines d'amélioration du programme de développement et les autres activités nécessaires	
Evaluation sur tous les niveaux (organisationnelle, groups, individuel)	Evaluation des actions et des programmes de formation sur le plan quantitatif et qualitatif	Au niveau organisationnel : ▪ Audit interne ou externe ou des indicateurs de performance ▪ Le degré de satisfaction ou de plainte ▪ Taux de non-conformité de productivité Au niveau des groupe de travail : ▪ Le degré de l'engagement du personnel ▪ Le rendement de l'équipe par rapport au objectives Sur le niveau individuel : ▪ Surveillance et observation ▪ Évaluation du rendement individuelle ▪ L'analyse des plans de développement individuelle	▪ Tableaux de bord formation ▪ Tableau x de bords RH ▪ L'entretien de suivie ▪ Le taux de rendement des équipes ▪ Taux de satisfaction ▪ Taux de plainte ▪ Taux des non-conformité
Déterminer les besoins futurs en matière de compétences et de développement de personnels		L'entreprise doit prendre en considération : ▪ Changement démographique, économique, politique, et sociale ▪ La vision de l'entreprise ses mission, valeurs et culture ▪ Prévision d'introduire de nouveau projet ou services ▪ Les changements apportés aux exigences réglementaire ▪ Nouvelles connaissances ▪ Études de marché déterminant ou anticipant les besoins et les attentes nouveaux changements ▪ Les changement technologiques	

III. CHAPITRE 03 : PARTIE EMPIRIQUE

III.1 Présentation de l'organisme d'accueil :

Fiche technique de l'entreprise :

- Nom commercial : EURL MEDISEC
- Activité : transformation des produits alimentaires
- Adresse : zone industrielle n°01 lotis 03prop 40 essenia
- Téléphone : 06 67 28 77 14
- Capital social : 140 000 000.00
- Date de création : 15/05/2012
- Production annuelle : 591 432 ballons
- Effectifs : 280 employés
- Expérience : 12ans
- Les gammes de produits EURL MEDISEC : (mammamia)
 - Grain de tournesol Arome Hot
 - Grain de tournesol arome Fromage
 - Grain de tournesol Sel
 - Grain de tournesol Arome Barbecue

Historique d'EURL MEDISEC :

L'entreprise EURL MEDISEC est une entreprise de transformation des produits alimentaires qui est le fruit d'un travail et efforts de son gérant « M. MELLOUK ABDELKRIM », fondée en 15 mai 2012 et entrée en production le 23 novembre 2012 avec un personnel de 10 salariés et une production minime, et deux produits en marché « DORISTA JAUNE » et « TURKIYA » ou ils ont étaient commercialisées dans des régions limitées.

- Région ouest : Tlemcen, mascara, Mila
- Région est : kenchela, Tébessa, Bayadh, Sétif

Mais elle ne s'est pas arrêter la car MEDISEC a progressivement évolué, elle a connu sa réflexion avec la gamme « mammamia » ou elle a commencé a diversifié sa gamme de produit en 2021 (verte ; barbecue ; magic ; fromage ; Hot), et a connu une augmentation de sa part de marché par la diversification des régions de commercialisations, pour enfin atteindre le stade actuelle en 2024 avec un effectifs de 280 salariés et importante part du marché.

III.2 Méthodologie de travail :

Dans le but de répondre à notre problématique, et à nos questions nous avons mené une étude comparative, et qualitatif au sein de notre organisme d'accueil.

Phase 01 : le recueil de l'information

- Collecte de données
- Observations directes
- Les entretiens semi directif et non directif

Phase 02 : Traitement de l'information :

- Synthèse
- Tableau comparatif

Phase 03 : Analyse et discussion des résultat

Afin de bien mener notre recherche sur le terrain nous avons divisé notre travail sous forme de plusieurs parties par un ordre chronologique :

- **Section 01 : Détection des écarts entre les exigences de la norme et le actions mener** sur le terrain dans le processus RH D'EURL MEDISEC
- **Section 02 : Intervention pour réduire l'écart détecter, sur deux parties,**
 - - 1^{er} Partie : Sur le processus de recrutement
 - _ Intervention 01 : Rédaction de la procédure de recrutement conformément a la norme 30405 -Ligne directrice relative au recrutement
 - _ Intervention 02 : Création des outils et des documents associées pour la mise en place de la procédure
 - - 2^{ème} Partie : Sur le processus de Formation et de développement de compétences
 - _ Intervention 01 : Rédaction de la procédure formation et de développement de compétences conformément à la norme 10015 -Ligne directrice relative à la formation et au développement des personnes
 - _ Intervention 02 : Création des outils et des documents associées pour la mise en place de la procédure
- **Section 03 : Etude de cas sur le terrain :**
 - Etude de cas : Application de la procédure de recrutement pour répondre au besoin de l'augmentation de la production.
 - Etude de cas : Etude sur le développement de compétences des opérateurs afin d'aligner leur compétence aux nouvelles technologies.
- **Section 04 : Conclusion de notre travail :** par un plan d'action d'amélioration, et un plan de suivi.

III.3 Section 01 : Détection de écarts au sein du Processus RH d'EURL MEDISEC :

Notre étude comparative entre les exigences des Normes notamment La norme ISO 30405 Et ISO 10015, relative au recrutement et à la formation et au développement de compétences, nos observations directes sur la fonction RH, et une collecte de données nous a permis de détecter les écarts significatifs dans le Processus RH :

Les écarts détectés sont les suivantes :

- Absence des procédure RH
- L'absence du plan de formation, de recrutement
- Les formations étaient menées de façon non formelle
- Le budget de formation obligatoire par la loi, non consommées

Résultat 01 :

Ces lacunes mettent en lumière la nécessité de mettre en place des procédures robustes et des plans structurés pour le recrutement et la formation. En réponse, nous devons élaborer des politiques claires, définir des budgets adéquats, et instaurer des systèmes d'évaluation pour garantir que les pratiques RH de l'EURL Médise soient conformes aux normes et favorisent le développement continu des compétences de nos collaborateurs.

III.4 Section 02 : Réduction des écarts détectés :

Pour réduire l'écart détecté, nous avons élaboré un plan de réduction des écarts, notre travail a été divisé en deux parties : partie recrutement et partie formation et développement de compétences

III.4.1 Partie 1 : Le processus de recrutement :

L'objectif est de mettre en place des processus de recrutement conformes à la norme et aux exigences légales.

Afin de bien mener nos actions correctives dans le processus de recrutement nous avons intervenu en deux fois

- **Intervention 01** : Rédaction d'une procédure de recrutement conforme à la norme ISO 30405 et à la loi 90-11
- **Intervention 02** : La création des documents associés pour faciliter la mise en place de la procédure

III.4.1.1 Les étapes de nos interventions :

- Rédaction d'une procédure de recrutement conforme aux normes internationales et aux lois en vigueur
- S'assurer que cette procédure inclut toutes les étapes nécessaires de l'identification de besoins à l'intégration des nouvelles employées et leur suivie
- Création et validation des documents associés
- Développer et standardiser les documents nécessaires pour le processus de recrutements
- Mise en place et application de la procédure

III.4.1.2 Intervention 01 Rédaction de Procédure de recrutement conforme à la norme 30405 :

L'objet de cette procédure est défini les différentes étapes du processus de sélection et de recrutement des nouveaux collaborateurs au sein d'EURL MEDISEC qui permettent de :

- Identifier les besoins en recrutement
- Diffuser les offres d'emploi
- Recevoir, trier et évaluer les candidatures
- Conduire des entretiens d'embauches ;
- Faciliter l'intégration du nouvel employé ;
- Assurer un suivi post-recrutement ;

Domaine d'applications :

Cette procédure s'applique à l'ensemble des processus liées au recrutement des nouveaux collaborateurs de la EURL MEDISEC, aux candidatures externes et internes et aux processus concernés par le recrutement.

Références :

Afin de rédiger une procédure nous nous sommes appuyés sur les références suivantes :

- Manuel SMI ;
 - Politique QSE ;

- Règlement intérieur de l'EURL MEDISEC ;
- ISO 45000 : Santé et sécurité au travail ;
- ISO 9000 V 2015 : Système de management de la qualité ;
- ISO 9001 -2015 : Système de management de la qualité-Exigences ;
- ISO 30405 -2016 : Management des ressources humaines, Ligne directrices relatives au recrutement ;
- ISO 45001 : Système de management de la santé et de la sécurité au travail ;
- Les dispositions de la Loi 90-11, du 11 Avril 1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée.

Contenue de la procédure :

Afin de faciliter la lecture de la procédure de recrutement nous avons établi ce tableau explicatif de la procédure de recrutement établie Au sein d'EURL MEDISEC :

<i>Phase du processus</i>	<i>Etapes</i>	<i>Détails et explication</i>	<i>Outils</i>
<u>Planification initiale de recrutement</u>	<i>Analyse des besoins en personnel</i>	✓ Un besoin organigramme ✓ Croissance de l'entreprise et lancement des nouveaux projets ✓ Préparation de la relève ✓ Changement organisationnels ou intégration de nouvelles technologies ✓ Augmentation de la charge de travail ✓ Poste vacant (démission ou fin de contrat, licenciement)	Organigramme de l'entreprise et des départements
	<i>Le plan annuel De recrutement</i>	Etablie en l'année N-1 Le poste Intervalle salaire Le département Trimestre de recrutement	Plan de recrutement
<u>L'expression de besoin en recrutement</u>	<i>Etablissement du profil du poste vacants</i>	-Intitulé de poste ; - Relations ; - Responsabilités ; - Mission principale ; - Taches à réaliser ; - Position hiérarchique ; - Supérieur hiérarchique ;	Fiche de poste
	<i>Approbation de la demande de recrutement</i>	Vérification de la conformité de la demande Approbation de la demande par la direction	Formulaire d'expression de besoin en recrutement
<u>Le sourcing</u>	<i>Le sourcing interne</i>	- Inventaire des viviers de talents interne (Fiche de suivi de carrière) ; - Démarre avec les annonces internes (annexe05) sur le tableau d'affichage de l'entreprise ;	Fiche de suivie de carrière Annonces interne

		- Utilise les plateformes internes telles que les emails et les intranets pour diffuser l'opportunité ; - Organise des sessions d'informations pour expliquer les postes disponibles et les opportunités internes.	
	<i>Le sourcing externe</i>	Cvthèque Le portefeuille de contact professionnel L'annonce des emplois sur l4ANEM L'annonce des emplois sur les réseaux sociaux Collaboration avec les agences de recrutement	Portfeuille de contact professionnelle Modèle des annonces
<u>Présélection des candidatures</u>	<i>Examiner les dossiers de candidature</i>	1. Groupe A : candidats qualifiés retenus : candidats sélectionnés pour poursuivre le processus, correspondance étroite avec les critères de sélection ; 2. Groupe B : candidats qualifiés non retenus : candidats mais non retenus pour le moment, peut-être dû à des critères spécifiques ou à des contraintes de poste ; 3. Groupe C : candidats qualifiés en attente : candidats qualifiés pouvant être considérés ultérieurement, réserve de talents pour des opportunités futures ;	
	<i>Pré sélection téléphonique</i>	- L'adresse du candidat ; - La flexibilité du candidat ; - Expérience professionnelle	
<u>Planification des entretiens d'embauches</u>		1. Communiquer la pré sélection avec le responsable d'action ; 2. Etablir un calendrier d'entretiens d'embauches. (Annexe11) ;	Calendrier des entretiens d'embauches

		3. Communiquer le calendrier avec le processus HSE. (Annexe11). ; 4. Communiquer la liste avec le processus concerné par le recrutement ;	
<u>L'entretien d'embauche</u>	<i>Le jour de l'entretien</i>	Accueil des candidats et distribution de fiche de candidature	Fiche de candidature
	<i>Entretien psychotechnique</i>	✓ Tests de raisonnement logique ; ✓ Tests de personnalité ; ✓ Tests de compétences numériques ; ✓ Tests de communication verbale ; ✓ Tests de jugement situationnel ;	Support des tests Guide d'entretien d'embauche
	<i>L'entretien technique</i>	- Le responsable d'action attribue une note technique et la communique au processus RH - Les questions du volet techniques seront posée selon les conditions et les exigences de chaque poste	
<u>Exploitation des résultats d'entretien</u>		Prise de décision et analyse des profils des candidats - Retenue - Non retenue - Liste d'attente	
<u>L'entretien de mise en situation</u>		Chaque simulation doit être décider par le responsable d'action	
<u>La promesse d'embauche</u>		Etablir une promesse d'embauche et la communiquer avec les candidats retenue	Promesse d'embauche
<u>Pré intégration</u>		Kit du nouveau collab - Une lettre de bienvenue (annexe22) ;	La lettre de bienvenue Plan de la première semaine

		- Le programme de la première semaine ; - Préparation de la formation initiale ; - Code et réglementation ; - Dossier administratif (annexe23) ; - Préparation de l'espace du nouveau recrue ; - Vérification des équipements, EPI, Tenue de travail, Pc, Téléphone portable .	
<u>Intégration</u>		- Vérification du dossier Administratif ; - Signature de contrat de travail ; - Déclaration au niveau de la CNAS ; - Attribution de la fiche de poste au nouveau recrue ; - Attribution du règlement interne de l'EURL MEDISEC ; - Accueil le premier jour ; - Organisation d'une visite de site ; - Réalisations d'une présentation informels sur l'organisation et son fonctionnement ; - Présentation aux équipes et au membres clés de l'équipe	
<u>La formation initiale</u>		- Organisation des sessions de formation et d'induction (plan de formation) ; -Affectation d'un mentor au nouvel employé.	Plan de formation
<u>Suivi et feedback</u>		➤ Planification des entretiens du nouvel employé avec son responsable ou/et avec le processus RH ; ➤ Détection des écarts à corriger. (Guide d'entretien de suivi) (annexe 23).	Fiche de suivi et de feedback

<u>La période d’essai</u>		- Période d’essai non concluante : une décision de mettre fin au contrat ; - Période d’essai concluante : employé confirmer.	Formulaire de la période d’essai
---	--	---	---

Tableau 3 Résumé de la procédure de recrutement

III.4.2 Intervention 02 : Création des Documents associées afin de faciliter la mise en place de la procédure :

III.4.2.1 Le plan de recrutement :

Le plan de recrutement permet de visualiser les recrutements annuels par trimestre et par département afin de faciliter les autres étapes du processus de recrutement au cours de l'année (Annexe01)

Il contient :

- Les départements
- Les intitulés de poste
- Le trimestre de recrutement
- Le mois de recrutement
- Le nombre des postes
- Intervalle salaire

III.4.2.2 L'expression de besoin en recrutement :

L'expression de besoin en recrutement est formalisée à travers un formulaire à remplir par le responsable de départements (Annexe02)

Rédigée de façon claire et concise, elle permet d'identifier le besoin exact du recrutement, elle contient :

- Le nom du responsable de la demande
- Le département ou le service
- Le nombre de poste vacants
- L'intitulé du poste à promouvoir
- Le type de contrat à proposer
- La durée de la période d'essai
- Profils recherchés
- Compétences requises
- Zone géographique
- Date de la demande
- Date souhaitée d'entrée en fonction

III.4.2.3 Portefeuille de contact professionnelle :

Le portefeuille de contact professionnelle est important dans la phase de sourcing, il permet d'élargir le réseau professionnel d'EURL MEDISEC, et de faciliter la recherche de certains profils ; (Annexe03)

- Les écoles de formation
- Les universités
- Les instituts de formation professionnelle
- Les spécialistes, auditeurs ...

III.4.2.4 Calendrier d'entretien d'embauche :

Ce document a pour objectifs de planifier les entretiens de façon optimale, il permet d'identifier les différentes dates d'entretiens, les noms des candidats prévus ainsi que la date de l'entretien

prévus ; il vise ainsi à documenter la communication entre le processus RH et le département concernés par le recrutement, (annexe04)

III.4.2.5 Fiche de candidature :

La fiche de candidature est distribuée au candidat présenté le jour de l'entretien afin de collecter le maximum d'information concernant : (annexe05)

- Son adresse complète
- Sa situation familiale
- Sa date de disponibilité
- Numéro de la carte d'identité

III.4.2.6 Guide d'entretien d'embauche :

Le guide d'entretien d'embauche est un document crucial dans le processus de recrutement, il vise à structurer les questions, et de noter les réponses du candidat, ainsi que c'est un moyen de traçabilité du processus de recrutement ; (annexe06)

Il vise à garder les éléments nécessaires pour la sélection des candidats retenue.

Il est divisé en deux parties :

- Une partie psychotechnique à remplir par le chargé RH
- Une partie des questions techniques à remplir par le responsable technique de recrutement

III.4.2.7 Supports des tests :

Il existe plusieurs tests psychotechniques parmi eux : (annexe07)

- Tests de raisonnement logique ;
- Tests de personnalité ;
- Tests d'aptitude écrite
- Tests de jugement situationnel ;

III.4.2.8 Le plan de la première semaine :

Ce plan est élaboré pour les nouveaux recrutés afin de faciliter leur formation et leur intégration, il contient : (annexe08)

- Information sur les nouveaux recrutés
- Les formations / inductions
- Formateur ou mentor

III.4.2.9 Fiche de suivi post recrutement :

Après une période de 2 mois il est essentiel de faire un entretien de suivi pour les nouveaux recrutés afin de détecter les écarts et les corriger à fur et à mesure, il se fait avec le premier responsable et le chargé RH (annexe09)

III.4.2.10 Formulaire de la période d'essai :

L'évaluation de la période d'essai donne naissance à l'une des décisions suivantes : (annexe09)

Période d'essai non concluante / Période d'essai approuvée / prolongation de la période d'essai

III.4.3 Partie le processus de Formation et de développement de compétences :

L'objectif est de mettre en place des processus de formation et de développement de compétences conformes à la norme et aux exigences légales.

Afin de Bien mener nos actions correctives dans le processus de formation et de développement de compétences avons intervenu en deux fois

- **Intervention 01** : Rédaction d'une procédure de recrutement conforme a la norme ISO 10015 et a La loi 90-11
- **Intervention 02** : La création des documents associées pour faciliter la mise en place de la procédure

III.4.3.1 Les étapes de nos interventions :

- Rédaction d'une procédure de Formation et de développement de compétences conforme aux normes internationales et aux lois en vigueur
- S'assurer que cette procédure inclut toutes les étapes nécessaires de l'identification de besoins en compétences jusqu' à l'amélioration continue.
- Création et validation des documents associés
- Développer les standardiser les documents nécessaires pour le processus de formation et de développement de compétences

Intervention 01 : Rédaction d'une procédure de formation et de développement de compétences conforme à la norme ISO 10015

III.4.3.2 Domaine d'application :

Elle s'applique à l'ensemble des processus, et des collaborateurs d'EURL MEDISEC

Objet :

La procédure a pour objet de définir les différentes étapes du processus de formation, elle contient deux processus

- Processus de formation planifié en N-1
- Processus de formation, coaching, monitoring, sensibilisation émergente au cours de l'année

Références :

- Manuel SMI ;
- Politique QSE ;
- Loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail ;
- ISO 10015-2016 : Management des ressources humaines -Lignes directrices relatives à la formation et au développement de compétences ;
- ISO 9000-2015 : Principes essentiels et vocabulaire ;
- ISO 9001-2015 : Système de Management de la qualité – Exigences ;
- ISO 14001-2015 : Système de Management Environnemental ;
- ISO 45001-2018 : Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail ;
- ISO 22000-2018 : Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires

Contenue de la procédure :

Afin de faciliter la lecture de la procédure conçue nous avons résumer l'ensembles des phases en un seule tableaux explicatif :

<i>Phase du processus</i>	<i>Etapes</i>	<i>Détails et explications</i>	<i>Document associées</i>
<u>Processus de formation planifié N-1</u>			
<u>L'analyse des compétences requises</u>		- Détermination des compétences requises pour chaque poste - Examinassions des compétences requises chaque semestre processus RH et Comité de formation	- Référentiel de compétences
<u>L'évaluation des compétences annuelles</u>		L'entretien annuel pour chaque poste Afin de faire ressortir les point a améliorer, les besoin en sensibilisation et en formation	Grille d'évaluations annuelle de compétences
<u>Détection des écarts en compétences</u>		Expression de besoins en formation par département	Formulaire d'expression de besoins en formation annuelle
<u>Réduction des écarts</u>	Analyse des priorités de formation	Les distribuer en : urgente, importante, souhaitable, future, accessoire	Formulaire d'expression de besoins en formation
	Conception du plan de formation	Il contient : - Id formation - Statut de la formation - Trimestre de la formation - Nombre de sessions de formation - Public cible - Durée de la formation - Date début et date fin - Le cout de la formation	Plan de formation sous format Excel
	Validation du plan de formation	Par le comité de formation et développement de compétences et par la direction	PV de validation du plan de formation
<u>La mise en œuvre du plan de formation</u>	Les formation interne :	- Communication sur le plan de formation	Fiche d'évaluation a chaud

		- Validation du support de formation - Evaluation de la formation	Feuille d'émergence Feedback formation
	Les formations externes :	- Rédaction de cahier de charge de formation - Sélections des écoles de formations - Comparaison des offres - Contrôle de conformité - Validation de l'offre - Dossier formation - Finalisation	Cahier de charge Support des formations Facture TCO
<u>Suivi et évaluation de la formation</u>	Evaluation de la formation a chaud	- Remplissage de la checklist formation - Fiche d'évaluation à chaud - Organisation des sessions post formation - Analyse des retours d'expérience - Rapport d'évaluations	
	Evaluation de la formation à froid	- Evaluation a froid - Entretiens individuels ou de groupe - Observations sur le terrain	
<u>Amélioration continue</u>	Plans de sensibilisation de formation ou de coaching	-	

Processus de formation, monitoring, coaching, sensibilisation émergente au cours de l'année N :			
<u>Analyse des éléments déclencheurs</u>		- Productivité insuffisante - Insatisfaction des clients internes et externes - Accidents de travail ou incidents - Changement technologique ou organisationnel - Préparation de la relève - Mobilité ou promotion - Taux de non-conformité élevés	Analyse des éléments déclencheurs
<u>Détermination des méthodes d'intervention</u>	Session de sensibilisation		Expression de besoin de formation individuelle Plan d'action coaching Le kit de sensibilisation Feuille d'émergence Plan d'action de sensibilisation
	Sessions de coaching		
	Session de mentoring		
	Modification du plan annuel de formation		

Tableau 4 Résumer du contenu de la procédure de formation et de développement de compétences

III.4.4 Intervention 02 : Création des Documents associées afin de faciliter la mise en place de la procédure :

III.4.4.1 Expression individuelle de formation :

L'expression de besoin individuelle de formation, est un document associé qui permet aux collaborateurs d'exprimer leur besoin en formation au cours de l'année, dans le but d'accomplir pleinement leur fonction : (annexe11)

- Thème de formation proposée
- Priorité
- Choix de méthodes d'apprentissage
- Observations

III.4.4.2 Plan d'action sensibilisation :

Le plan d'action de sensibilisation permet de déterminer les nécessités de formation en fonction du poste cible de façon claire et structuré : (annexe12)

- Thème de sensibilisation
- Processus de sensibilisation
- Processus sensibilisés
- Etat d'avancement
- Public cible
- Date de la sensibilisation

III.4.4.3 Plan d'action coaching :

A son tour le plan de coaching permet de déterminer les actions à mettre en place lors du coaching : (annexe13)

- Axes de coaching
- Durée
- Le coach
- Objectif
- Le coaché
- L'état d'avancement

III.4.4.4 Analyse des éléments déclencher

Cette analyse permet d'avoir une vision claire sur les éléments qui déclenche les plans de formation, sensibilisation, coaching, monitoring : (annexe14)

- Contexte générale de la situation
- Motif
- Actions mener
- Public cible
- Choix d'intervention
- Échéancier

III.4.4.5 Cahier de charge :

Le cahier de charge de formation est spécifique aux formations externes, il permet d'identifier les exigences de l'entreprise, et de présenter un appel d'offre, en déterminant ainsi les clauses nécessaires (annexe15)

III.4.4.6 TCO :

Tableau comparatif des offres, il permet d'avoir une vision claire sur les offres proposée par les organismes de formation, les critères de l'entreprise, la notation et la moyenne pondéré de chaque critère (annexe16)

III.4.4.7 Feedback Formation :

Le feedback de formation du formateur interne, il permet d'avoir un document résumant le déroulement de la formation, en laissant l'opportunité au formateur interne de noter les points fort et faible afin d'être toujours dans une perspective d'amélioration continue (annexe16)

III.4.4.8 Plan de formation :

Le plan de formation un outil crucial pour la gestion de formation il permet d'identifier :

- ID formation
- Le département de formation
- Statut de la formation
- Public cible
- Date de formation
- Durée de la formation
- Nombre de sessions de formation
- Cout de la formation
- Statut de la formation

III.4.4.9 Tableaux de bord formation :

Le tableau de bord de formation est un outil qui permet de suivre les actions de formation et d'analyser les données de formation il donne une vision sure :

- Etat des formation (en cours, planifié, réussi)
- Etat de formation par département
- Etat de formation par post
- Inscription post cible
- Suivie de formation par mois
- Formateurs interne
- Totale des formations
- Formation par personne
- Cout de formation

Résultat 02 :

Ces procédures relatives au recrutement, et a la formation et développement de compétences constitut une base solide et documentées pour le Processus RH au sein d'EURL MEDISEC, chaque phase est associée a des documents ou bien des outils qui a leur tour aide dans l'application de ces dernières.

En suivant le principe de la roue de Deming, il est nécessaire de passer à l'action afin d'améliorer en continue ces procédures et ces outils

III.5 Section 03 : Etude de cas sur le terrain dans une industrie Agroalimentaire :

Afin de répondre pleinement à notre problématique, nous avons eu l'opportunité d'appliquer les procédures au sein d'EURL MEDISEC.

Et ce par deux études de cas, une relative au recrutement et la deuxième relative à la formation ; l'objectif principale de cette étude est de tester l'application de ces procédures sur le terrain et de faire ressortir les lacunes et de rester toujours dans une perspective d'amélioration continue.

Dans cette étude nous nous sommes appuyés sur : la collecte de données, les entretiens semi directif et non directif, l'observation

III.5.1 Etude de cas recrutement :

Contexte de l'étude :

Face à l'augmentation significative de la demande de notre produit sur le marché, notre capacité de production actuelle ne parvient plus à satisfaire les besoins croissants des consommateurs. Pour répondre efficacement à cette demande excédentaire, le comité technique et de pilotage a décidé de mettre en œuvre une stratégie d'expansion de notre capacité de production.

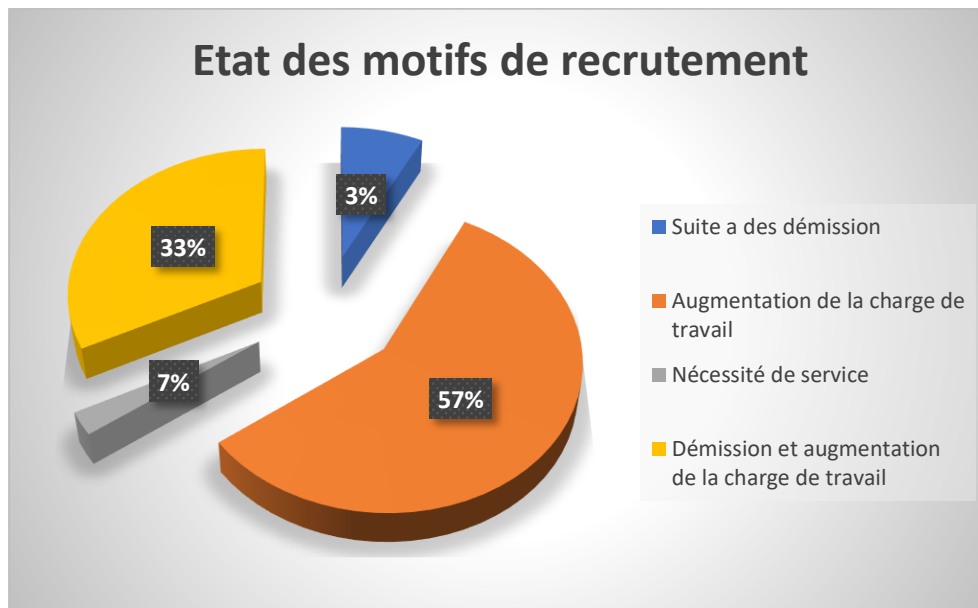
Dans un premier temps, cette stratégie consiste à ajouter

- Deux nouvelles lignes de production.
- Parallèlement, nous prévoyons de renforcer nos équipes, notamment celles chargées de la logistique, et de ventes et de qualité afin de garantir une gestion optimale de l'augmentation des volumes de production.
- Ces mesures visent à accroître notre efficacité opérationnelle et à mieux répondre aux attentes du marché.

La mission qui m'était confiée est de satisfaire ce besoin en recrutement, lors de cette mission nous avons appliqué la procédure mise en place et les documents associés, cela m'a aidé à faire ressortir les améliorations à apporter à cette dernière

L'expression de besoin en recrutement :

Figure 11 Diagramme en secteurs analysant les motifs des expressions de besoins en recrutement



Discussion des résultats

Les motifs de recrutement sont les suivantes :

- Suite à des démissions
- Augmentation de la charge de travail
- Nécessité de service
- Démissions et augmentation de la charge de travail

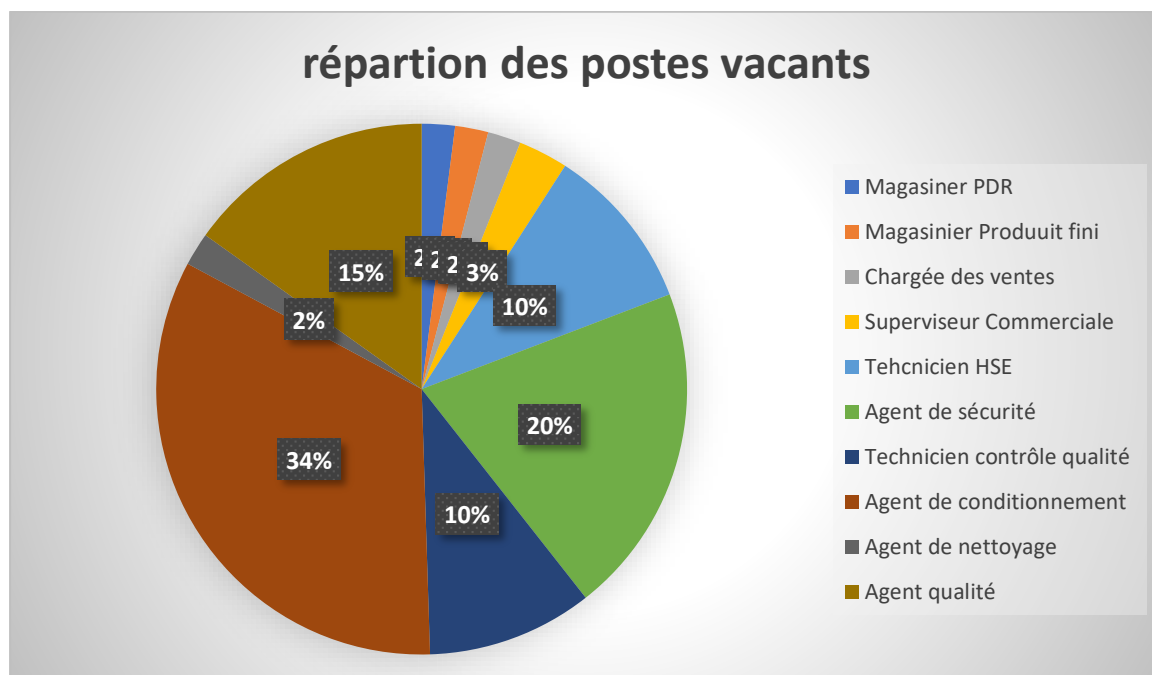
Ces motifs sont répartis comme suit en pourcentage :

- Suite à des démissions : 7%
- Augmentation de la charge de travail : 57%
- Nécessité de service : 3%
- Démissions et augmentation de la charge de travail : 33%

Cette répartition nous indique que l'augmentation de la charge de travail est le motif principal de recrutement, représentant 57% des demandes, suivi par les démissions et l'augmentation de la charge de travail combinées à 33%. Les démissions seules représentent 7% des motifs, tandis que la nécessité de service est à 3%

Répartition des postes vacants :

Figure 12 Diagramme en secteur de repartition des postes



Discussion des résultats :

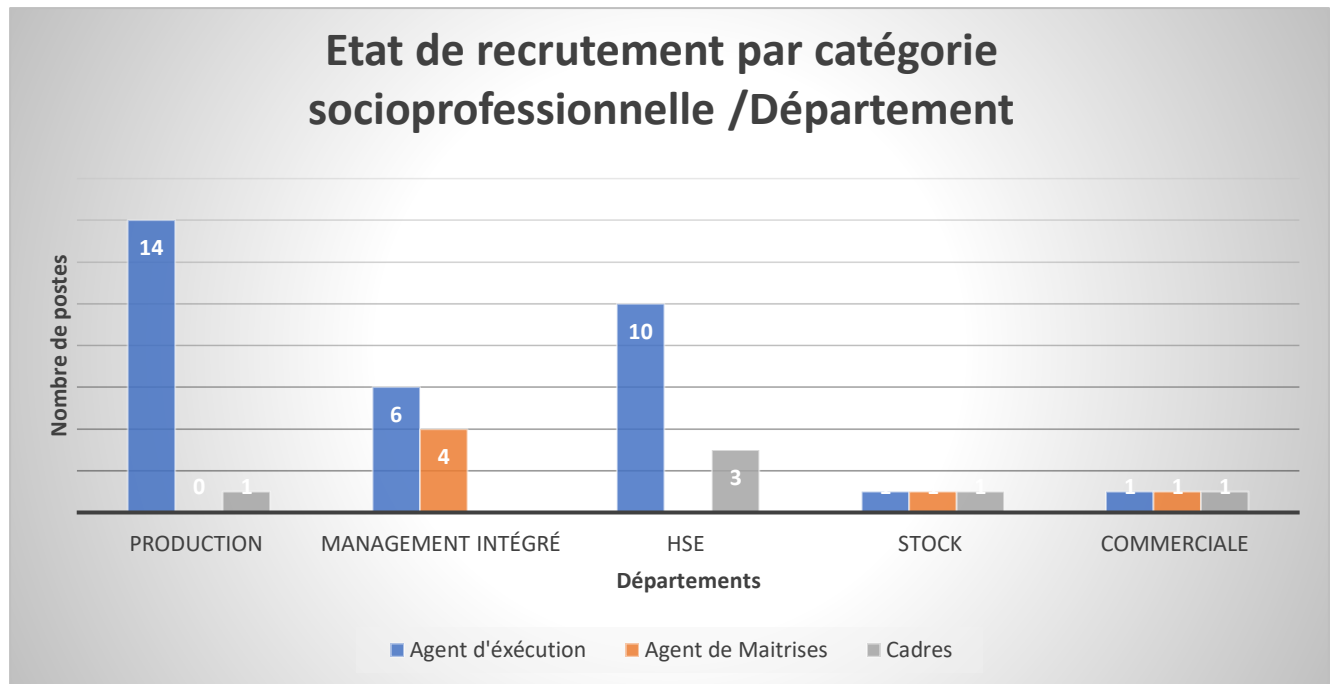
La répartition des demandes par intitulé de poste est la suivante, avec le nombre de postes vacants et le pourcentage associé :

- Magasinier PDR : 1 poste (2%)
- Magasinier Produit Fini : 1 poste (2%)
- Chargée des ventes : 1 poste (2%)
- Superviseur commerciale : 1 poste (3%)
- Technicien HSE : 4 postes (10%)
- Agent de sécurité : 8 postes (20%)
- Technicien contrôle qualité : 4 postes (10%)
- Agent qualité : 6 postes (15%)
- Agent de conditionnement : 13 postes (33%)
- Agent nettoyage : 1 poste (...)

Cette répartition met en lumière les postes les plus demandés, avec une forte demande pour les agents de conditionnement (33%) et les agents de sécurité (20%). Les techniciens HSE et les agents qualité représentent également des besoins importants avec 10% et 15% respectivement. Il est essentiel de combler ces postes pour assurer le bon fonctionnement des opérations de l'entreprise et répondre à la demande croissante du marché.

Répartition des recrutements par catégorie socioprofessionnelle et département :

Tableau 5 Etat de recrutement par catégorie socioprofessionnelle



Discussion des résultats :

L'état de recrutement par catégorie socioprofessionnelle et département est le suivant, avec le nombre de postes à pourvoir dans chaque catégorie :

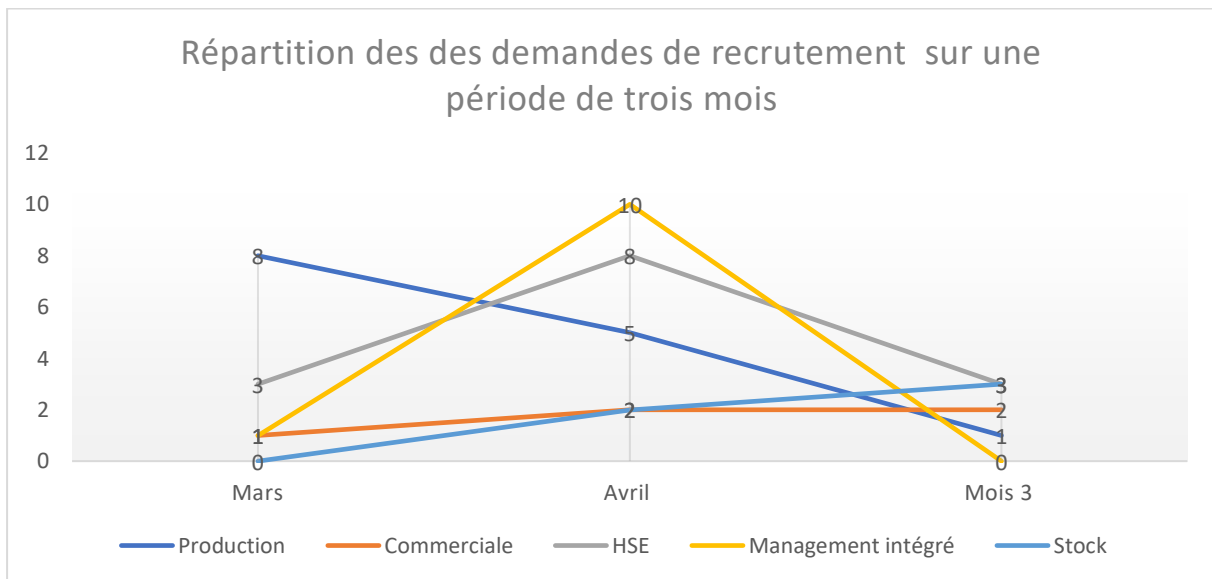
- Agent d'exécution : 14 postes
- Agent de Maîtrise : 6 postes
- Cadres : 10 postes

Ces postes sont répartis dans les départements suivants :

- Production
- Management intégré
- HSE
- Stock
- Commerciale

Cette répartition indique que la catégorie socioprofessionnelle la plus demandée est celle des agents d'exécution, suivie des cadres et des agents de maîtrise. Ces postes sont répartis dans différents départements de l'entreprise, ce qui souligne la diversité des besoins en recrutement pour répondre aux exigences opérationnelles et commerciales de l'entreprise.

Répartition des demandes de recrutements sur période de trois Mois :



Discussion des résultats :

Les explications fournies pour chaque catégorie de postes vacants dans le contexte de l'augmentation de la production sont pertinentes et mettent en lumière l'importance de répondre aux besoins spécifiques de chaque domaine pour assurer le bon fonctionnement de l'ensemble du processus de production. Voici un résumé des points clés pour chaque catégorie :

➤ Production

- L'augmentation du nombre de postes vacants en avril est essentielle pour répondre à la demande croissante de main-d'œuvre nécessaire à l'augmentation de la production. Cela garantit une capacité de production adéquate pour satisfaire les besoins du marché.

➤ Management intégré :

- L'augmentation de la demande de main-d'œuvre en Management intégré est cruciale pour superviser et coordonner efficacement l'augmentation de la production. Cela permet de garantir la conformité des produits aux normes du marché et de maintenir la qualité tout au long du processus de production et de stockage.

➤ . HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement) :

- L'augmentation de la production nécessite une équipe HSE renforcée pour assurer des conditions de travail sécurisées et prévenir les accidents et incidents. La gestion des Shifts supplémentaires est essentielle pour maintenir un environnement de travail sûr pendant les périodes d'augmentation de la production.

➤ Stock

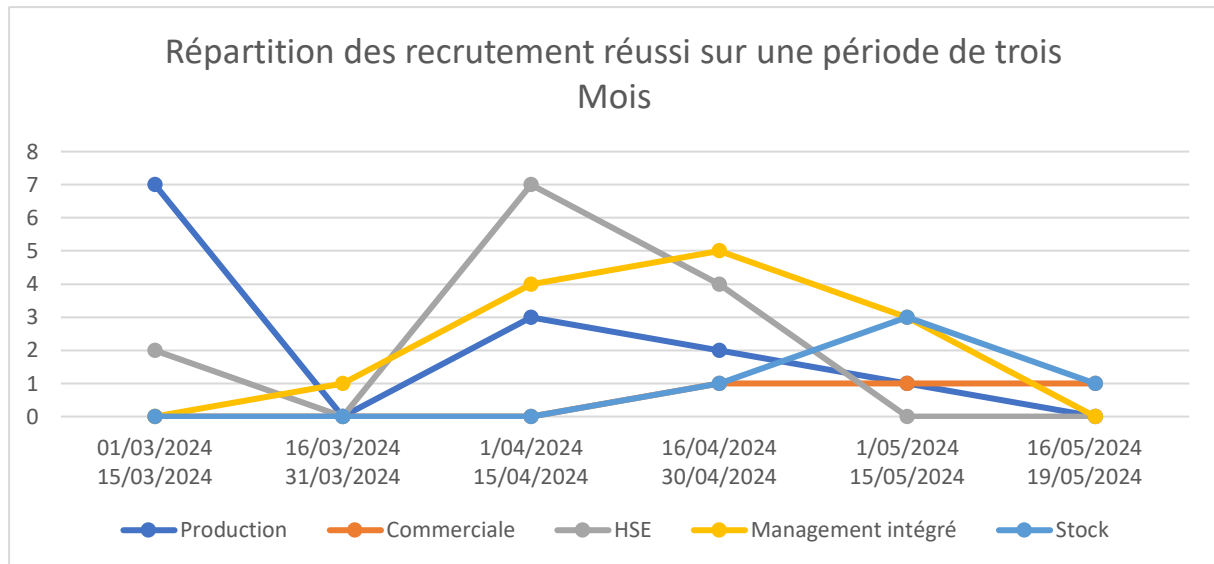
- La légère augmentation de la demande de main-d'œuvre en Stock est nécessaire pour gérer efficacement la quantité de produits et pour assurer le stockage adéquat des matières premières nécessaires à l'augmentation de la production.

➤ Commerciale

- L'augmentation de la production nécessite une équipe commerciale renforcée pour gérer la commercialisation des produits. Cela garantit une promotion efficace des produits sur le marché pour répondre à la demande croissante.

En prenant en compte ces aspects spécifiques à chaque catégorie, l'entreprise peut mettre en place des stratégies de recrutement et de gestion des ressources humaines adaptées pour soutenir l'augmentation de la production et assurer le succès global de l'entreprise pendant cette période critique.

L'états de réalisation des recrutements sur Une période de trois mois :



Discussion des résultats :

En se basant sur les informations fournies, voici une analyse des recrutements réussis en fonction des secteurs mentionnés :

➤ Production

- Les recrutements réussis dans le secteur de la production montrent des pics en mars et avril, ce qui suggère une attention particulière portée à ce secteur pendant cette période.

➤ Commerciale

- Les recrutements réussis dans le secteur commercial présentent un pic en avril, indiquant une priorité accordée à ce secteur à ce moment-là.

➤ HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement)

- Les recrutements réussis dans le secteur HSE ne montrent pas de variations significatives, ce qui peut indiquer une stabilité dans les besoins de recrutement pour ce secteur.

➤ Management intégré

- Les recrutements réussis dans le secteur du management intégré ne présentent pas de pics significatifs, ce qui peut refléter une stabilité dans les besoins de recrutement pour ces postes.

➤ Stock

- Les recrutements réussis dans le secteur du stock ne montrent pas de variations majeures, ce qui peut indiquer une stabilité dans les besoins de recrutement pour ce secteur.

En résumé, les recrutements réussis varient en fonction des secteurs, avec des pics observés dans la production et le secteur commercial, tandis que les secteurs HSE, management intégré et stock semblent maintenir des niveaux de recrutement plus stables sans variations significatives.

Résultat 03 : Une amélioration continue du processus de recrutement

Après avoir clôturé le recrutement selon la procédure conforme à la norme nous avons mené une analyse sur les difficultés rencontrées afin d'adapter la procédure aux besoins de l'entreprise EURL MEDISEC

Plan d'action d'amélioration de la procédure de recrutement lors de la fin de la saison de recrutement :

Difficultés rencontrées	Action a mené	Responsable d'action	Outil
Personnels de sécurité non formés a la gestion des candidats le moment des entretiens	Formation sur la gestion des candidat	Processus RH	Plan de formation
Résistance de certains client interne a cette procédure	Sensibilisation au clients internes sur le processus de recrutement et son efficacité	Direction et processus RH	Plan de sensibilisation
L'incapacité d'utiliser le guide d'entretien pour les postes d'exécution	Rédaction d'un guide d'entretien adapter aux catégories d'exécution	Processus RH	Guide d'entretien
Manque de temps pour assurer l'ensemble des recrutements à la fois	Digitaliser certaines taches renforcer l'équipe RH	Processus RH +Processus IT	-----
La difficulté de trier les CV manuellement	Recherche d'une solution digitale de tri de CV	Processus IT	-----

III.5.2 Etude de cas Formation et développement de compétences :

III.5.2.1 Contexte de l'étude :

Dans Cadre de l'expansion de ses activités et de son objectif de tripler sa production, l'Eurl Medisec prévoit de mettre en place un nouveau site de production ainsi qu'une nouvelle technologie de machines. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel de préparer et former les équipes aux nouveaux processus. Dans cette optique, nous avons un échantillon composé d'opérateurs avec leur titre de poste ainsi que d'autres agents de conditionnement qui pourraient éventuellement être désignés comme opérateurs.

Dans cette étude nous nous sommes appuyés sur : la collecte de données, les entretiens semi directif et non directif, l'observation

Nous avons choisi cet échantillon pour plusieurs raisons :

- Les opérateurs occupent une place cruciale dans l'entreprise
- Ils sont au cœur de l'activité principale de l'entreprise
- Les opérateurs sont constamment en contact avec la machine pendant leurs heures de travail, ce qui a un impact direct sur la qualité et la quantité du produit.

Pour améliorer la préparation et la formation des équipes aux nouveaux processus liés à l'expansion des activités de l'Eurl Medisec, nous avons suivi les étapes suivantes de suivre les étapes suivantes :

- Identifier les compétences requises pour un opérateur dans le contexte du nouveau site de production et de la nouvelle technologie de machines.
- Définir le niveau de compétence attendu pour chaque critère identifié.
- Concevoir et mettre en place une formation sur mesure pour les opérateurs, en tenant compte des compétences nécessaires.
- Élaborer un plan de coaching post-formation pour assurer une transition efficace vers les nouveaux processus.
- Évaluer régulièrement les compétences de chaque opérateur pour identifier les besoins en formation supplémentaire.

Identification des compétences requises pour un opérateur :

Tableau 6 Grille d'évaluation des opérateurs

	Critères d'évaluation :	Pondération	1	2	3	4	5	Total
Par Domaine		Savoirs Faires						
Production	Maitrise du fonctionnement du four/Machine	20%						
	Maitrise des paramètres du four/Machine	15%						
	Productivité individuelle	10%						
	Respect des quotas de production	10%						
	Utilisation efficace des ressources	5%						
	Réduction des temps d'arrêt non planifiés	5%						
	Capacité d'adaptation aux changements de production	5%						
Qualité	Maitrise des recettes	5%						
	Suivie de la qualité du produit	10%						
	Respect des bonnes pratiques d'hygiène	5%						
	Taux de non-conformité	5%						
	Participation aux initiatives d'amélioration de la qualité	5%						
	Dynamisme dans le traitement de la non-conformité	5%						
Maintenance	Traitement des dysfonctionnement	5%						
	Efficacité dans la gestion des équipement	5%						
	Réactive face aux problèmes techniques	5%						
	Utilisation judicieuse des pièces de rechange des équipements	5%						
HSE	Respect des règles de sécurité	10%						
	Signalement et gestion des incidents HSE	5%						
	Utilisation correcte des équipements HSE et de protection individuelle	5%						
	Réponses aux situations d'urgences	5%						
	Communication efficace en cas d'urgence	5%						
	Réaction calme et efficace en cas d'urgence	5%						
	Totale							

Discussion des résultats :

Ce tableau représente les critères d'évaluations des compétences techniques des opérateur au des d'EURL MEDISEC, par une pondération associée pour chaque critère, et une échelle de 1 à 5. Divisée par plusieurs domaines.

Pour calculer il suffit de multiplier le niveau de chaque critère fois la pondération attribuer a chaque critère

Tableau 7 Grille d'évaluation des compétences (savoir être) des opérateurs

Critères d'évaluation :		Ponderation	1	2	3	4	5	Remarques
Savoirs Être								
Esprit d'équipe	15%							
Adaptabilité	15%							
Respect des consignes	10%							
Initiative et polyvalence	10%							
Communication claire et efficace	10%							
Fiabilité	10%							
Autonomie	5%							
Positivité	10%							
Intégrité	5%							
Ponctualité	5%							
Disponibilité	5%							
Courtoisie	5%							
Responsabilité personnelle	5%							
Totale :								

Echelle d'évaluation :

Tableau 8 échelle d'évaluation

1	<u>Insatisfaisant :</u> Performance en dessous des attentes, nécessitant des améliorations significatives.
2	<u>En développement :</u> Performance de base, mais des lacunes nécessitant développement.
3	<u>Satisfaisant :</u> Performance conforme aux attentes et aux normes établies.
4	<u>Très satisfaisant :</u> Performance en dessus des attentes avec des contributions positives.
5	<u>Excellent :</u> Performance exceptionnelle, dépassant largement les attentes.

Le référentiel de compétences pour le poste Opérateurs :

Tableau 9 Référentiel des compétences pour le poste opérateur

La compétence	La description de la compétence	Le Niveau Minimum souhaitées
<u>Maitrise du fonctionnement du four</u>	Compréhension et contrôle optimal du four	0.6
<u>Maitrise des paramètres de four</u>	Compréhension et contrôle optimale des paramètres du four	0.6
<u>Productivité individuelle</u>	La mesure de l'efficacité d'un employé dans la réalisation de ces tâches	0.3
<u>Respect des quotas de production</u>	La conformité a des objectifs quantitatifs prédéfinies pour assurer une production optimale	0.3
<u>Capacités d'adaptation aux changements de production</u>	La flexibilité et la réactivité face aux modifications des processus de production	0.15
<u>Réduction des temps d'arrêt non planifiés</u>	La minimisation des interruptions imprévues dans la production	0.3
<u>Utilisation efficace des ressources</u>	Maximiser l'utilisation des matériaux équipements et autres ressources	0.3%
<u>Maitrise des recettes</u>	Maitrise les ingrédients, les quantités et leur utilisation	0.3
<u>Suivi de la qualité des produits</u>	Surveillance constante des normes de qualité dans le processus de production	0.15
<u>Taux de produits conformes</u>	Pourcentage d'erreur ou de défauts	0.15
<u>Participation aux initiatives d'amélioration de la qualité</u>	L'engagement dans des activités visant a améliorer en continue le processus de production et les normes de qualité	0.3
<u>Dynamise dans le traitement de la non-conformité</u>	Réagit de manière proactive face aux situations non conformes	0.15
<u>Traitement des dysfonctionnement</u>	Capacité à identifier, analyser et résoudre les problèmes opérationnels de manière efficace	0.3
<u>Efficacité dans la gestion des équipements</u>	Utilisation optimale des ressources matérielles pour assurer la production	0.3
<u>Réactivité face au problèmes techniques</u>	Capacité à répondre rapidement aux incident techniques	0.3
<u>Utilisation judicieuse des pièces de rechange</u>	Gestion prudente des pièces de rechange lors de l'utilisation	0.3
<u>Respect des règles de sécurité</u>	Conformité stricte aux normes pour prévenir les accidents industrielle	0.5
<u>Signalement et gestion des incendies HSE</u>	Rapidité et efficacité face aux risques d'incendies	0.5
<u>Utilisation correcte des équipement HSE</u>	Application précise des dispositifs et équipement pour assurer la sécurité	0.15
<u>Réponses aux situations d'urgences</u>	Capacité à agir efficacement lors des évènements critiques	0.15
<u>Réactivité calme et efficace en cas d'urgence</u>	Transmission claire et rapide des informations cruciales	0.15
<u>Esprit d'équipe</u>	Collaboration harmonieuse pour atteindre les objectifs communs	0.6
<u>Adaptabilité</u>	Souplesse face aux changements et aux exigences opérationnelles	0.6

<u>Respect des consignes</u>	Adhésion rigoureuse aux directives de sécurité et de production	0.3
<u>Initiative et polyvalence</u>	Proactivité et capacité à s'adapté à diverses tâches	0.3
<u>Communication claire et efficace</u>	Transmission précise des informations favorisant la compréhension mutuelle	0.3
<u>Fiabilité</u>	Exécution constante et digne de confiance des responsabilités exigées	0.4
<u>Autonomie</u>	Capacité a travaillé de manière indépendante et efficace	0.3
<u>Positivité</u>	Maintien d'une attitude constructive même face aux défis	0.15
<u>Intégrité</u>	Agir avec honnêteté éthique favorisant la confiance mutuelle	0.4
<u>Ponctualité</u>	Respect des horaires assurant une présence fiable et opportune	0.15
<u>Disponibilité</u>	Être accessible et prêt à contribuer lorsque nécessaires	0.2
<u>Courtoisie</u>	Interagir avec politesse créant un environnement de travail respectueux	0.15
<u>Responsabilité personnelle</u>	Assumer les actions et obligations individuelle de manière fiable	0.2

Discussion de résultat :

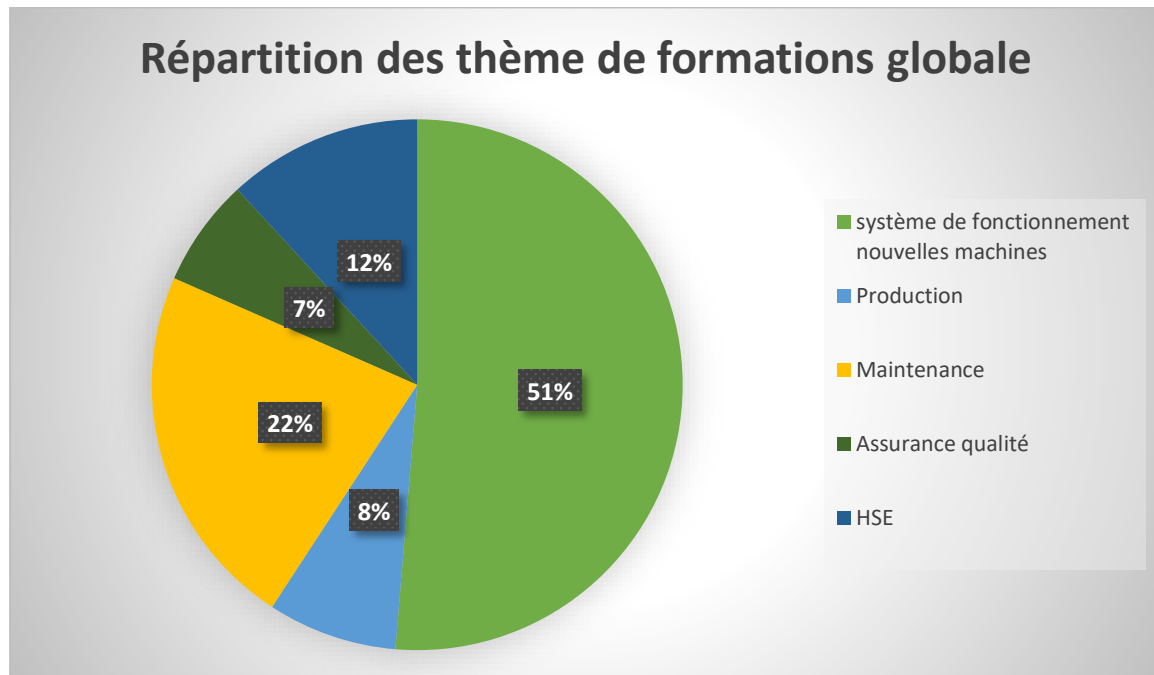
Ce référentiel de compétence représente l'intégralité des critères d'évaluation des compétences des opérateurs avec l'explication de chaque compétence avec une moyenne pondérée souhaitées, dans le but quelle soit un référentiel pour évaluer les compétences de façon optimale.

Pour calculer la moyenne pondérée pour chaque critère, on multiplier le niveau minimum souhaitée fois la pondération attribuée pour chaque critère

Exemple : niveau minimum souhaité pour la maîtrise du four et de la machine est 3 sa pondération 20%

$$3 \times 0.20 = 0.6$$

Planification des formations de bases :



Discussion des résultats :

On remarque que

51% Des formation planifiée pour les opérateurs sont sur le système de fonctionnement des nouvelles machines

En deuxième position avec 22% sur la maintenance des machines

27% est répartie sur les autres thèmes : avec 12% pour le thème HSE, 7 et 8% pour la production et l'assurance qualité

Discussion des Résultat :

L'importance accordée au fonctionnement des nouvelles machines est dû au Projet actuel de l'entreprise, et l'objectif principale de ce programme de formation.

La deuxième importance est accordée pour la formation sur la maintenance, cela indique que le personnel du département de maintenance est beaucoup plus réduit, ce qui nécessite de former les opérateurs sur la maintenance de leur machine

En troisième position les formations sur le thème HSE, cela indique l'engagement de l'entreprise dans L'hygiène et la sécurité industrielle ainsi sur la sécurité de ses employés

Les formations en production et assurance qualité sont moins prononcé car le système des nouvelles machines n'influence pas directement la qualité et les anciennes techniques de production

Concevoir un plan de coaching post formation :

Axes du coaching	Poste cible	Le coache	Date début	Date de fin
Réglage de poids Réglage image de sac vertical Trajectoire de film d'emballage Réglage de corrois Réglage scellage horizontal & vertical Réglage photocellule	Opérateur I	Responsable technique		
Les capteurs Non-conformité de produits Système d'élimination (Sacs doublé) Système d'élimination (Sac vide Système d'élimination (sac ouvert , sac déchiré)	Opérateur	Responsable technique		
Les capteurs Les actionnaires Mode de fonctionnement Synchronisation de machine Les paramètres Réglage dateur	Opérateur	Responsable technique		

Tableau 10 Plan de coaching post formation

Résultat 05 :

Concernant la formation et le développement de compétences, nous sommes dans la phase de l'action.

Nous avons constitué un plan à suivre pour développer les compétences des opérateurs pour le nouveau projet d'EURL MEDISEC ;

- L'identification des besoins en développement de compétences par le biais de la grille d'évaluations des compétences des opérateurs
- L'évaluation optimale des compétences en se basant sur un référentiel des compétences adaptés au poste
- La planification des formations adaptée au poste

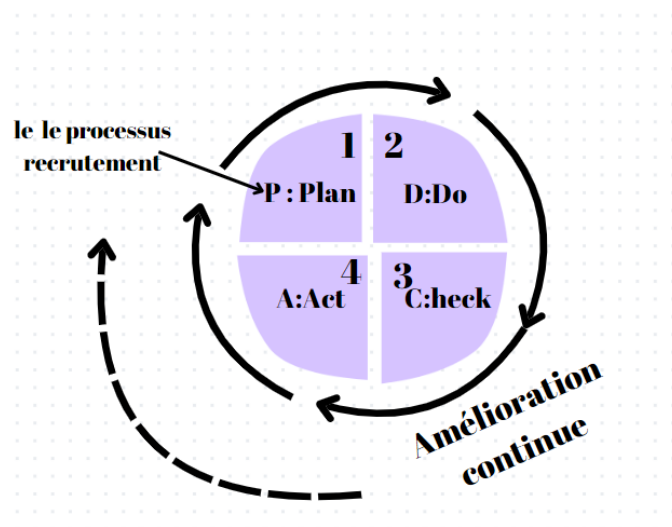
Nous envisageons par la suite de :

- La planification des sessions de coaching post formation pour une meilleure assimilation des compétences et des savoirs faire
- L'évaluation de leur compétence après les sessions
- L'amélioration et la correction des écarts si nécessaires

III.6 Section 04 : l'états actuel de notre étude par une perspective PDCA :

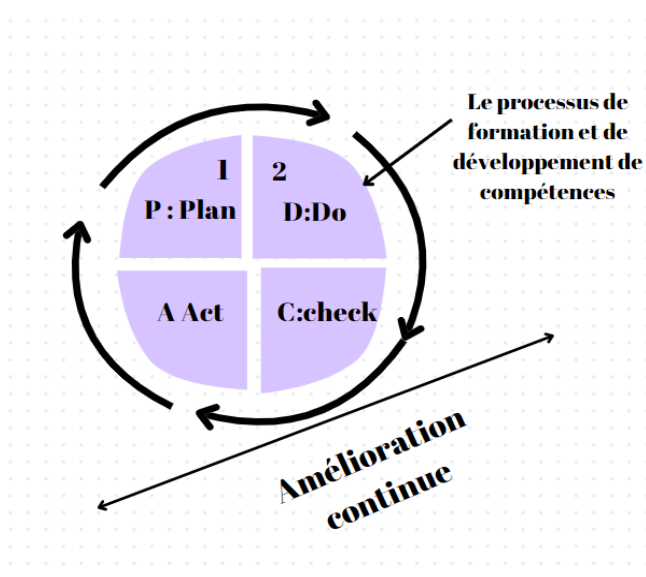
Résultat 06 la fin de notre étude de cas, nous avons finaliser l'application du processus de recrutement et cela nous a permis de conclure cette partie par un plan d'amélioration continue affichée au parc avant du processus de recrutement, nous avons élaborer ce plan suite au difficultés rencontrées lors des recrutements réalisée, tout en s'appuiera sur le principe de la roue de Deming.

Figure 13 le recrutement via le cycle PDCA



Résultat 07 : Par contre, pour la partie développement de compétences et formation, le processus est plus long et nécessite beaucoup plus de temps pour l'accomplir , dans ce cas nous somme dans la deuxième phase , qui vise à appliquer ce que on a planifier dans a première étape de planification .

Figure 14 Le développement de compétences via le PDCA



IV. Conclusion :

Les résultats recueillis lors de nos études sur le terrain au sein D'EURL MEDISEC, dans le cadre de ce mémoire de fin d'étude nous ont permis de répondre à notre problématique et de confirmer nos hypothèses de recherche.

L'alignement de l'application des normes internationales relative à la GRH avec les enjeux d'une entreprise en croissance se fait par une détection des écarts dans le processus RH, ainsi que le démontrent les premiers résultats. Ensuite, l'intervention sur le processus de recrutement et de développement des compétences par la rédaction de procédures conformes aux normes (ISO 10015 et ISO 30405), ainsi que la création des documents associés, facilite la mise en place des procédures sur le terrain, comme le révèlent les résultats 02.

En effet, cette étude nous a permis de confirmer notre première hypothèse relative à "L'application de la norme ISO 30405 a un impact sur une gestion performante de recrutement au sein d'EURL MEDISEC", d'après les résultats 06 et 03.

Pour notre deuxième hypothèse, "L'application de la norme de la norme ISO10015 a un impact sur une gestion du développement des compétences performante", elle n'est pas confirmée à 100%, selon les résultats 07 et 06.

En conclusion, cette étude nous a permis d'approfondir les concepts nécessaires et d'interpréter les deux normes relatives au recrutement et à la formation, ainsi que leur application sur le terrain, ce qui nous a apporté une compréhension approfondie de ces pratiques. Cela nous a également permis de répondre concrètement à notre problématique de recherche et de confirmer et d'infirmier nos hypothèses.

IV.1 Les difficultés rencontrées :

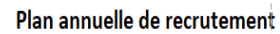
- Le délai alloué à l'application de notre recherche s'est avéré restreint.
- Le timing s'est révélé ardu, nécessitant de concilier les recherches documentaires approfondies et la réalisation de notre stage ainsi que nos études sur le terrain.

IV.2 Perspectives futures :

- Nous envisageons de poursuivre nos travaux de recherche afin d'approfondir l'exploration du domaine de la normalisation de la fonction ressources humaines.
- Nous ambitionnons d'articuler nos recherches académiques et notre expérience professionnelle, dans l'objectif de créer une synergie fructueuse entre ces deux dimensions.
- Nous entendons faire bénéficier de ces travaux la prochaine promotion à venir.

ANNEXES

Annexe 1 Plan de recrutement.....	100
Annexe 2 Calendrier des entretiens d'embauche.....	101
Annexe 3 Fiche de candidature	102
Annexe 4 Guide d'entretien	103
Annexe 5 Support des entretien psychotechnique.....	107
Annexe 6 Plan de la première semaine des nouveaux collaborateurs	116
Annexe 7 Guide de suivi post Recrutement	117
Annexe 8 Période d'essai.....	119
Annexe 9 Expression de besoin individuelle	121
Annexe 10 Plan de sensibilisation.....	122
Annexe 11 Plan de coaching	123
Annexe 12 analyse des élément déclencheur	124
Annexe 13 Cahier de charge formation.....	125
Annexe 14 Le tableaux comparatif des offres	126
Annexe 15 Feedback Formateur.....	127
Annexe 16 Guide d'entretien semi directif	131



20/04/2024

Page 1/1

Annexe 1 Plan de recrutement

Annexe 2 Calendrier des entretiens d'embauche

<u>La Date :</u>	Nom et prénom	Horaire	Poste	Présence
<u>Processus :</u>				
Mâtiné				

Annexe 3 Fiche de candidature

• **Partie à remplir par le candidat :**

	<u>Nom et Prénom :</u>	
	<u>Date de naissance :</u>	/...../.....
	<u>Lieu de naissance :</u>	
	<u>Lieu de résidence :</u>	
	<u>Adresse de résidence :</u>	
	<u>Nationalité :</u>	
	<u>Numéro de tel :</u>	 /
	<u>E-mails :</u>	@.....
	<u>Réseaux sociaux professionnelle :</u>	 / /

	<u>Etat civil :</u>	
	<u>Nombre d'enfants :</u>	
	<u>Permis de conduire :</u>	
	<u>Groupe Sanguin :</u>	
	<u>Numéro de la carte d'identité :</u>	

	<u>Mobilité géographique :</u>	
	<u>Date de disponibilité pour l'embauche :</u>	/...../.....

Signature

Annexe 4 Guide d'entretien

Rubriques	Critères	1	2	3	4	5	Observations
Grille d'entretien							
Information sur l'entreprise	Dans quel secteur d'activité notre entreprise est - elle implantée ?						
	Quelle est notre activité principale ?						
	Quelle est notre produit ?						
Cursus et formations	Pouvez-vous me parler de votre cursus, vos formations ?						
	Quelle est la dernière formation que vous avez suivie ?						
	Quelle est la formation qui vous a le plus marqué ?						
	Que vous ont apporté ces formations ?						
Expérience professionnelle	Quel est le dernier poste que vous avez occupé ?						
	Pendant combien de temps avez-vous occupé ce poste ?						
	Notez votre dernière expérience de 1 à 10 ? pourquoi ?						
	Pouvez-vous me dire pourquoi vous avez quitté ce poste ?						
Outils Informatiques	Maîtrisez-vous les outils informatiques ?						
	Noter votre maîtrise des outils informatique sur une échelle de 1 à 10 ?						
Travail en équipe	Avez-vous déjà travaillé en équipe ?						
	Si oui pouvez-vous me parler de cette expérience ?						

	Imaginez : un collaborateur vous fait une remarque sur votre rendu comment réagissez-vous ?						
Ponctualité et réactivité	En général, arrivez-vous à tenir les deadlines qui sont imposées ? Comment arrivez-vous à les ajuster ?						
Motivation	Quel serait votre métier de rêve ? Pourquoi ?						
	Qu'est-ce qui vous motive le plus dans notre offre d'emploi ?						
Disponibilité et flexibilité	Etes vous flexible pour déplacer						
	Quant seriez-vous disponible pour commencer ?						
Prétentions salariales	Quelles sont vos attentes salariales ?						
	Quelle est votre salaire actuel ?						
	Observations	Note :					Décision :

Rubriques	Critères	1	2	3	4	5	Observations
Critères psychotechnique							
Présentation physique du candidat	<u>Tenue vestimentaire :</u> <i>L'adéquation entre la tenue vestimentaire et la culture d'entreprise</i>						
	<u>Propreté et hygiène :</u> <i>L'aspect général du candidat y compris la propreté personnelle.</i>						
	<u>Posture :</u> <i>La manière dont le candidat se tient montrant une posture professionnelle</i>						
	<u>Mains et ongles :</u>						

	<i>La propreté et la présentation des mains et des ongles du candidat</i>						
	<u>Accessoires :</u> <i>L'utilisation approprié d'accessoires</i>						
	<u>Odeur :</u> <i>L'absence d'odeurs dérangeantes ou envahissante</i>						
	<u>Conformité a la culture générale de l'entreprise :</u> <i>L'alignement de la présentation physiques aux politiques et aux attentes de l'entreprise.</i>						
Communication non verbale	<u>Contact visuel</u> <i>La capacité à maintenir un regard direct et approprié pendant l'entretien</i>						
	<u>Ton de la voix</u> <i>Le rythme et l'intensité de la voix</i>						
	<u>Gestes et mouvements :</u> <i>Les mouvements des mains et du corps qui ajoutent du contexte à la communication verbale</i>						
	<u>Réactivité émotionnelle :</u> <i>La manière dont le candidat exprime ses émotions en répondant aux questions et face a des situations</i>						
Santé et conditions et physiques	<u>Sourire :</u> <i>La fréquence des sourires</i>						
	<u>Tics nerveux :</u> <i>Mouvement inventaire ou comportements répétitifs révélateurs de stress</i>						
	<u>Posture des mains :</u> <i>La posture des mains qui peut indiquer l'ouverture, la confiance ou le stress</i>						
	<u>Orientation du corps :</u> <i>L'orientation du corps par rapport à l'interlocuteur montrant l'intérêt ou le désintérêt</i>						

	<u>Aptitudes professionnelles</u> <i>Le tenu tout au long de l'entretien d'une aptitude professionnelle</i>						
	<u>Etat de santé générale :</u> <i>Avez-vous des antécédentes de maladies chroniques ? Si oui veuillez les décrire</i> <i>Avez-vous une maladie chroniques actuelles ? si oui Laquelle ? est-ce que vous prenez des médicaments quotidiennement ? si oui Quelle est ce médicament</i>						
	<u>Habitudes liées au tabac :</u> <i>Fumez-vous actuellement des cigarettes ? Si oui quelle fréquence ?</i> <i>Etes-vous disposé(a) à suivre une politique antitabac si elle est en vigueur dans notre environnement professionnel ?</i>						
	<u>Activité physique :</u> <i>Quelle est votre routine d'activité physique habituelle ?</i>						
	Observation et impressions	Note Rh				Décision :	

Partie réservée au processus concerné par le recrutement	Note technique	Observations et remarques	Décision

1 /Insuffisant	2 /peu satisfaisant	3/ moyen	4/ Bon	4 /Excellent
----------------	---------------------	----------	--------	--------------

<i>La réponse manque de clarté et de pertinence. Le candidat ne fournit pas suffisamment d'informations ou ne répond pas directement à la question.</i>	<i>La réponse est partiellement pertinente, mais elle manque de détails ou de précision. Le candidat semble hésitant ou peu préparé.</i>	<i>La réponse est acceptable mais peut être améliorée. Le candidat fournit des informations pertinentes mais pourrait être plus précis ou détaillé.</i>	<i>La réponse est claire, pertinente et bien structurée. Le candidat démontre une compréhension approfondie du sujet et fournit des exemples concrets pour illustrer ses propos.</i>	<i>La réponse dépasse les attentes. Le candidat fournit une réponse complète, détaillée et convaincante, démontrant une expertise et une réflexion approfondie sur le sujet.</i>
---	--	---	--	--

Annexe 5 Support des entretiens psychotechniques

Test de Raisonnement Logique : Suites Numériques

Instructions :

Pour chaque question, trouvez le nombre qui complète la suite logique. Écrivez votre réponse dans l'espace prévu.

Question 1

Suite : 2, 4, 6, 8, ____

- A) 9
- B) 10
- C) 12
- D) 14

Réponse :

Question 2

Suite : 1, 1, 2, 3, 5, 8, ____

- A) 11
- B) 12
- C) 13
- D) 15

Réponse :

Question 3 :

Suite : 3, 6, 9, 12, ____

- A) 14
- B) 15

- C) 18

- D) 21

Réponse :

Question 4

Suite : 2, 4, 8, 16, ____

- A) 20

- B) 24

- C) 30

- D) 32

Réponse

Question 5 :

Suite : 5, 10, 20, 40, ____

- A) 60

- B) 70

- C) 80

- D) 100

Réponse :

Corrections et Explications

Question 1

Suite : 2, 4, 6, 8, ____

- Réponse : B) 10

- Explication : La suite suit une progression arithmétique avec un écart de +2.

Question 2

Suite : 1, 1, 2, 3, 5, 8, ____

- Réponse : C) 13

- Explication : Il s'agit de la suite de Fibonacci, où chaque nombre est la somme des deux précédents ($5+8 = 13$)

V. Question 3

Suite : 3, 6, 9, 12, ____

- Réponse : C) 18

- Explication : ** La suite suit une progression arithmétique avec un écart de +3. ($12+3 = 15$)

Question 4

Suite : 2, 4, 8, 16, ____

-Réponse : D) 32**

- Explication :** Chaque nombre est le double du précédent ($16 \times 2 = 32$).

Question 5

Suite : 5, 10, 20, 40, ____

- Réponse : C) 80**

- Explication :** Chaque nombre est le double du précédent ($40 \times 2 = 80$).

Utilisation du Test

Ce test peut être utilisé lors des processus de recrutement pour évaluer les compétences de raisonnement logique et de résolution de problèmes des candidats. Il est conseillé de donner un temps limité pour compléter le test, par exemple 5 minutes, pour également évaluer la capacité à travailler sous pression

MBTI TEST (Myers Briggs Type Indicator) :

Est un test de personnalité, il permet d'identifier les domaines psychologiques d'un candidat, il existe en version numériques

Il fait ressortir 16 Types de personnalité possibles.

VI. Test d'Aptitudes Écrites pour le Recrutement Professionnel

VII. Instructions :

Répondez aux questions suivantes en choisissant la réponse correcte parmi les options fournies ou en complétant les phrases de manière appropriée. Ce test vise à évaluer vos compétences en grammaire, orthographe, compréhension de texte et expression écrite dans un contexte professionnel.

VIII. Section 1 : Grammaire et Orthographe

Question 1

Choisissez la phrase correcte :

- A) Il a était à la réunion hier.
- B) Il a été à la réunion hier.
- C) Il a étais à la réunion hier.
- D) Il a été à la réunion hier.

Réponse :

Question 2

Complétez la phrase avec la forme correcte du verbe :

"Je _____ (aller) au bureau demain."

- A) vais
- B) vais aller
- C) allait
- D) allez

Réponse :

Question 3

Identifiez l'erreur dans la phrase suivante :

"Les employés sont retournés à leurs bureaux après la pause déjeuner."

- A) employés
- B) retournés
- C) leurs
- D) bureaux

Réponse

Question 4

Quelle est la bonne orthographe ?

- A) Appercevoir
- B) Apercevoir
- C) Apercevoire
- D) Aperçvoir

Réponse :

Question 5

Quel mot complète correctement cette phrase ?

"Nous avons besoin de plus _____ informations pour finaliser le rapport."

- A) d'
- B) de
- C) des
- D) du

****Réponse : ****

Section 2: Compréhension de Texte

Instructions :Lisez le texte ci-dessous et répondez aux questions suivantes.

Texte :

"Le télétravail est devenu une pratique courante dans de nombreuses entreprises à travers le monde. Il permet aux employés de travailler à distance, souvent depuis leur domicile, tout en restant connectés grâce à la technologie. Cette flexibilité présente de nombreux avantages, tels que la réduction du temps de trajet et une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Cependant, le télétravail pose également des défis, notamment en termes de gestion du temps et de maintien de la communication entre les membres de l'équipe."

Question 6

Quel est l'un des principaux avantages du télétravail mentionné dans le texte ?

- A) Augmentation des heures de travail
- B) Réduction du temps de trajet
- C) Moins de réunions
- D) Salaires plus élevés

Réponse :

Question 7 :

Quel est l'un des défis du télétravail mentionné dans le texte ?

- A) Augmentation des coûts de l'entreprise
- B) Manque de flexibilité des horaires
- C) Gestion du temps et maintien de la communication
- D) Diminution de la productivité

Réponse

Question 8

Pourquoi le télétravail est-il bénéfique pour la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ?

- A) Parce qu'il réduit les interactions avec les collègues
- B) Parce qu'il permet de travailler plus d'heures
- C) Parce qu'il offre une plus grande flexibilité
- D) Parce qu'il réduit les exigences professionnelles

Réponse :

Section 3: Expression Écrite

Instructions : Complétez les phrases suivantes de manière logique et cohérente.

Question 9

Complétez la phrase :

"Pour améliorer la communication au sein de l'équipe, il est essentiel de ____."

- A) travailler seul.
- B) organiser des réunions régulières.
- C) éviter les discussions.
- D) ignorer les e-mails

Réponse :

Question 10

Complétez la phrase :

"Lors d'une présentation professionnelle, il est important de ____."

- A) arriver en retard.
- B) parler de manière monotone.
- C) se préparer et de s'exprimer clairement.
- D) éviter tout contact visuel.

Réponse :

Corrections et Explications

Section 1: Grammaire et Orthographe

Question 1

Choisissez la phrase correcte :

- Réponse : B) Il a été à la réunion hier.**
- Explication :** La forme correcte du verbe "être" au passé composé est "a été".

Question 2

Complétez la phrase avec la forme correcte du verbe :

- Réponse : B) vais aller
- Explication : "Vais aller" est la forme correcte pour indiquer une action future.

Question 3

Identifiez l'erreur dans la phrase suivante :

- Réponse : D) bureaux**
- Explication : La phrase est correcte telle quelle.

Question 4

Quelle est la bonne orthographe ?

- Réponse : B) Apercevoir
- Explication : "Apercevoir" est l'orthographe correcte.

Question 5

Quel mot complète correctement cette phrase ?

- Réponse : A) d'
- Explication "Nous avons besoin de plus d'informations" est correct car "informations" commence par une voyelle.

Section 2: Compréhension de Texte

Question 6

Quel est l'un des principaux avantages du télétravail mentionné dans le texte ?

- Réponse : B) Réduction du temps de trajet**
- Explication : Le texte mentionne que le télétravail permet de réduire le temps de trajet.

Question 7

Quel est l'un des défis du télétravail mentionné dans le texte ?

- Réponse : C) Gestion du temps et maintien de la communication**
- Explication : Le texte indique que la gestion du temps et le maintien de la communication sont des défis du télétravail.

Question 8

Pourquoi le télétravail est-il bénéfique pour la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ?

- Réponse : C) Parce qu'il offre une plus grande flexibilité**
- Explication : Le texte mentionne que le télétravail permet une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle grâce à sa flexibilité.

Section 3 : Expression Écrite

Question 9

Complétez la phrase :

- Réponse : B) organiser des réunions régulières.
- Explication : Organiser des réunions régulières est essentiel pour améliorer la communication au sein de l'équipe.

Question 10

Complétez la phrase :

- Réponse : C) se préparer et de s'exprimer clairement.
- Explication : Pour réussir une présentation professionnelle, il est important de bien se préparer et de s'exprimer clairement.

Ce test d'aptitudes écrites pour le recrutement professionnel permet d'évaluer les compétences en grammaire, orthographe, compréhension de texte et expression écrite des candidats, afin de garantir qu'ils possèdent les aptitudes nécessaires pour réussir dans un environnement professionnel.

Les tests de jugement situationnel :

Mené par le RH ou le responsable technique selon le poste ; il vise à analyser le raisonnement logique du candidat lors des situations de travaux

Annexe 6 Plan de la première semaine des nouveaux collaborateurs

Items	Actions	Responsable d'action	Etat d'avancement	Emergement du responsable d'action
Formalité D'accueil	Présentation de l'entreprise			
	Présentation des collaborateurs			
	Visite sur le site/ou et administration			
	Signature de contrat			
Sensibilisations	Sensibilisation sur le règlement interne			
	Sensibilisation sur la politique QSE			
	Sensibilisation1 :.....			
Formations	Formation d'induction HSE :			
	Formation d'induction qualité			
	Formation d'induction au poste :			
	Formation 01 :			

Annexe 7 Guide de suivi post Recrutement

Critères	1 Insatis faisant	2 Moye n	3 Bon	4 Excellent	Commentaires
Accueil et Intégration : • Comment avez-vous trouvé le processus d'accueil et d'intégration lors de votre arrivée ? • Des suggestions pour améliorer cette première expérience ?					
Présentation de l'Entreprise : • Avez-vous eu une présentation complète de l'entreprise, de sa culture, de ses valeurs et de sa mission ? • Y a-t-il des aspects que vous aimeriez en savoir plus ?					
Formation : • Comment avez-vous trouvé la formation initiale ? • Quels sujets vous ont semblé les plus utiles ? • Y a-t-il des domaines où vous auriez souhaité plus de formation ?					
Découverte du Poste : • Avez-vous eu l'occasion de découvrir les responsabilités spécifiques de votre poste ? • Des questions ou des difficultés rencontrées dans la compréhension de votre rôle					

Annexe 8 Période d'essai

Critères d'évaluation	1 Inacceptable	2 Insatisfaisant	3 Acceptable	4 Bon	5 Excellent
Compétences professionnelle					
Aptitudes relationnelles					
Motivation et engagement					
Adaptabilité et Autonomie					
Totale :	Note Sur /20				
Partie réservée aux cadres et agents de maitrises					
Leadership					
Résolution de problèmes					
Vision stratégique					
Gestion du temps					
Prise d'initiative					
Totale :	Note sur .../20				

Commentaires Généraux :

(Insérer les commentaires généraux sur la performance du collaborateur)

Prise de décision :

	Période d'essai concluante		Période d'essai non concluante		Prolongation de la période d'essai
--	-----------------------------------	--	---------------------------------------	--	---

Avis favorable du Responsable Hiérarchique	Avis favorable du Processus RH	Avis favorable du Directeur

Guide d'utilisation

Echelle d'évaluation :

1/inacceptable	La performance est très en deçà des attentes. Des actions correctives immédiates sont nécessaires.
2/insatisfaisant	La performance ne répond pas pleinement aux attentes. Des améliorations significatives sont nécessaires.
3/Acceptable	La performance atteint les attentes de base, mais il y a place à l'amélioration.

4/ Bon	La performance dépasse les attentes de manière notable et constante.
5/ Excellent	La performance est exceptionnelle, dépassant largement les attentes et contribuant de manière significative aux objectifs de l'entreprise.

Référentiel de compétences :

<u>Compétences professionnelle</u>	Qualité du travail réalisé, respect des consignes et des procédures, capacité à atteindre les objectifs assignés
<u>Aptitudes relationnelles</u>	Capacité de collaboration, suivi des instructions, réactivité aux demandes et aux situations
<u>Motivation et engagement</u>	Intérêt pour le travail et l'entreprise, ponctualité, volonté de s'améliorer et d'apprendre
<u>Adaptabilité et autonomie</u>	Capacité à s'adapter aux changements, autonomie dans l'exécution des tâches, initiative
<u>Leaderships</u>	Capacité à diriger une équipe, à motiver les membres, à prendre des décisions stratégiques
<u>Résolutions de problèmes</u>	Aptitude à identifier et à résoudre les problèmes, à anticiper les obstacles et à trouver des solutions
<u>Vision stratégique</u>	Alignement des objectifs avec la vision de l'entreprise, proposition d'améliorations, anticipation des besoins futurs
<u>Gestion du temps</u>	Capacité à organiser efficacement le temps, à prioriser les tâches et à respecter les échéances
<u>Prise d'initiative</u>	Propension à prendre des initiatives, à proposer des améliorations et à innover dans son domaine

Nom du collaborateur :

Fonction :

Processus :

Responsable N+1 :

Date :

<u>Thèmes de formation a suggéré</u>	<u>Priorité</u>	<u>Choix de méthode d'apprentissage</u>			<u>Observations</u>
		Formation courte durée	Coaching	Monitoring	

Visa RH

Visa Responsable

Visa Direction

Annexe 10 Plan de sensibilisation

Thème de sensibilisation	Public cible ou processus	Responsable de la sensibilisation	Durée de la session de sensibilisation	Fréquences	Support de sensibilisation	Etat de réalisation	Date de la réalisation

Annexe 11 Plan de coaching

Axes du coaching	Poste cible	Le coache

Responsable de l'analyse :

Date de l'analyse :

Contexte général de la situation :

Motif principale :

<u>Actions à mener</u>	<u>Priorités</u>	<u>Emplois visés ou processus</u>	<u>Nombre d'employés concernés</u>	<u>Echéancier</u>

Avis favorable du Processus RH

Responsable de l'analyse

Première partie : contexte et analyse stratégiques :

- Contexte de l'émergence du besoin en formation
- Présentation de l'entreprise /ses valeurs /son objectifs
- Problématiques éventuelles et amélioration souhaitées
- Descriptif du public cible (qualifications, effectifs niveau de formation, expérience)

Deuxième partie : éléments pédagogiques :

- Objectifs de la formation compétences à acquérir
- Préconisations pédagogiques envisagées
- Modalités de formation

Troisième partie : éléments logistiques :

- Organisation logistique
- Contraintes de planning
- Aspect pratiques
- Matériel mis à disposition

Quatrième partie : Partie financiers :

- Fourchette de prix

Cinquième partie : Dossier administratif et candidature :

- Profils souhaités
- Leurs CV
- Les critères de sélection
- Support de formation exigences
- Facture pro-forma
- Fiche technique

Sixième partie : récapitulatif et date limite de candidature

Annexe 14 Le tableaux comparatif des offres

Critères	Pondération	Ecole 1		Ecole 2		Ecole 3	
Réactivité et professionnalisme	2						
Qualité des documents associées	3						
CV des formateurs	3						
Volume Horaire	2						
Contenue pédagogique	3						
COUT totale de la formation	1						
Total							

Annexe 15 Feedback Formateur

Titre de la formation	
ID Formateur	
ID Formation	
Nom et prénom du formateur	
Date de la formation	
Heure et durée de la formation :	
Objectif principale de la formation :	

Participant pas département	
Département	Nombre de participant
Département 1	
Département 2	
Département 3	

Contenue de la formation :

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Rétroaction et évaluation de la formation :

Critères d'évaluation :	1 Très mauvais	2 Mauvais	3 Inférieur	4 Bon	5 Très bon	Commentaires
Adaptabilité : Mesurez votre capacité à ajuster votre approche en fonction des besoins changeants des participants pendant la formation.						
Clarté de la Communication : Évaluez votre capacité à transmettre des informations de manière claire et compréhensible aux participants.						
Interactivité : Évaluez dans quelle mesure la formation encourage l'interaction entre le formateur et les participants ainsi qu'entre les participants eux-mêmes.						
Utilisation des Supports Visuels : Évaluez l'efficacité de l'utilisation des supports visuels pour illustrer les concepts et renforcer l'apprentissage.						
Gestion des Questions : Évaluez votre capacité à répondre aux questions des participants de						

manière claire et précise.						
Encouragement de la Participation : Évaluez dans quelle mesure vous encouragez une participation active de tous les participants pendant la formation Réactivité aux Besoins des Participants : Évaluez votre capacité à répondre aux besoins individuels des participants pendant la formation.						
Gestion des Groupes : Évaluez votre capacité à maintenir un environnement d'apprentissage positif en gérant efficacement les dynamiques de groupe.						
Propreté et Organisation : Évaluez la propreté et l'organisation générale de la salle de formation. Confort et Ergonomie Évaluez le confort des sièges, la température de la salle, l'éclairage et autres aspects liés au bien-être des participants.						
Accessibilité :						

Évaluez la facilité d'accès à la salle de formation, y compris les installations pour les personnes à mobilité réduite.												
Hygiène Générale : Évaluez l'état de propreté des surfaces, des sols et des équipements dans la salle de formation et dans les zones environnantes												

1. Points forts :

- •
•
•
•
•
•
•

2. Points à améliorer :

- •
•
•
•
•

- Quel domaine doit maîtriser l'opérateur
- Pourquoi
- Quelle sont les critères de chaque domaine
- Quelle est leur niveau attendu
- Pourquoi
- Quelle pondération attribuée

Table of Contents

I.	INTRODUCTION GENERALE :	6
I.1	OBJECTIF DE LA RECHERCHE :	7
I.2	PROBLEMATIQUE :	7
I.3	HYPOTHESES :	7
I.4	METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE :	8
I.	CHAPITRE 01 : LE CADRE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE	11
	INTRODUCTION :	12
I.1	SECTION 01 : LE CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE :	13
I.1.1	Le management de la qualité Un voyage à travers l'histoire :	13
I.2	SECTION 02 : LE CADRE CONCEPTUELLE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE :	21
I.3	SECTION 03 : NORMES DE SMQ : TYPOLOGIE ET CONFORMITE :	24
I.3.1	La distinction entre la normalisation et la Norme :	24
I.3.2	Le rôle de la normalisation :	24
I.3.3	La Normalisation à Travers Le Monde	25
I.3.4	La Normalisation au niveau Mondial et Régional	26
I.3.5	Distinction entre les Normes De type A et de Type B	27
I.3.6	Principe de Compatibilité et Structure HLS	28
I.4	SECTION 04 : PRINCIPES ET NORMES DU MANAGEMENT DE LA QUALITE :	29
I.4.1	Les 7 principes du management de la qualité :	29
I.4.2	Aperçue sur les Normes Clés :	31
II.	CHAPITRE :02 NORMES INTERNATIONALES EN GRH : VERS UNE GESTION UNIFIEE DES RESSOURCES HUMAINES	33
	33	
II.1	SECTION 01 : « L'EMERGENCE DES NORMES RELATIVES A LA GRH »	35
II.1.1	L'importance accordée au facteur Humain dans les organisations :	35
II.1.2	L'émergence des Normes relatives a GRH :	35
II.2	SECTION 02 : NORMES DE LA SERIE ISO 30400-MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES :	37
II.2.1	ISO 30400 :2016 - Management des ressources humaines - Vocabulaire	37
II.2.2	ISO 30401 :2018 - Systèmes de management des connaissances - Exigences	38
II.2.3	ISO/TR 30406:2017 - Management des ressources humaines - Management de l'employabilité durable pour les organisations	39
II.2.4	ISO 30408 :2016 - Management des ressources humaines - Lignes directrices sur la gouvernance humaine	40
II.2.5	ISO 30409 :2016 - Management des ressources humaines - Gestion prévisionnelle de la main d'œuvre	41
II.3	SECTION 03 : SYNERGIE ENTRE LA SERIE DE NORME ISO9000 ET ISO 10015 -DEVELOPPEMENT DES PERSONNES	42
II.3.1	Exploration des Normes ISO 9001 :2015 dans une Perspective de Gestion des Ressources Humaines :	42
II.3.2	Synergie entre les Normes ISO 9001 et ISO 10015 : Une Approche Complète pour l'Amélioration Continue	43
II.4	SECTION 04 : FOCUS SUR LES NORMES ISO 30405 -LIGNES DIRECTRICES RELATIVE AU RECRUTEMENT & ISO 10015 LIGNES DIRECTRICE RELATIVES AU DEVELOPPEMENT DE COMPETENCES	45
II.4.2	La Norme ISO 30405 Lignes directrices relative au recrutement	46
II.4.3	Norme 10015 :2019 Management de la qualité – lignes directrice pour la gestion des compétences et le développement des personnes :	50
III.	CHAPITRE 03 : PARTIE EMPIRIQUE	59
III.1	PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL :	60

III.2	METHODOLOGIE DE TRAVAIL :	61
III.3	SECTION 01 : DETECTION DE ECARTS AU SEIN DU PROCESSUS RH D'EURL MEDISEC :	62
III.4	SECTION 02 : REDUCTION DES ECARTS DETECTES :	63
III.4.1	Partie 1 : Le processus de recrutement :	63
III.4.2	Intervention 02 : Création des Documents associées afin de faciliter la mise en place de la procédure :	70
III.4.3	Partie le processus de Formation et de développement de compétences :	72
III.4.4	Intervention 02 : Création des Documents associées afin de faciliter la mise en place de la procédure :	78
III.5	SECTION 03 : ETUDE DE CAS SUR LE TERRAIN DANS UNE INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE :	80
III.5.1	Etude de cas recrutement :	80
III.5.2	Etude de cas Formation et développement de compétences :	88
III.6	SECTION 04 : L'ETATS ACTUEL DE NOTRE ETUDE PAR UNE PERSPECTIVE PDCA :	96
IV.	CONCLUSION :	97
IV.1	LES DIFFICULTES RENCONTREES :	98
IV.2	PERSPECTIVES FUTURES :	98
V.	ANNEXES :	

Liste des figures :

Figure 1 Sommaire de la Norme 30400 (SASTOURNE-GASTOU, 2019).....	37
Figure 2 Sommaire de la norme30401 (SASTOURNE-GASTOU, 2019).....	38
Figure 3 Sommaire de la norme 30406 (SASTOURNE-GASTOU, 2019).....	39
Figure 4 Sommaire de la norme 30406 (SASTOURNE-GASTOU, 2019).....	39
Figure 5 Sommaire de la Norme 30408 (SASTOURNE-GASTOU, 2019).....	40
Figure 6 Sommaire de la norme 30409 (SASTOURNE-GASTOU, 2019).....	41
Figure 7 Processus de recrutement au sein d'une organisation ("ISO 30405:2016 Human Resource Management - Guidelines for Recruitment.")	46
Figure 8 Processus de recrutement selon la norme 30405 ("ISO 30405:2016 Human Resource Management - Guidelines for Recruitment.")	47
Figure 9 Processus de gestion des compétences et du développement des personnes ("ISO 10015:2019 Quality Management - Guidelines for Training.).....	50
Figure 10 Processus de gestion des compétences et du développement des personnes ("ISO 10015:2019 Quality Management - Guidelines for Training.).....	50
Figure 11 Diagramme en secteurs analysant les motifs des expressions de besoins en recrutement.....	81
Figure 12 Diagramme en secteur de repartition des postes.....	82
Figure 13 le recrutement via le cycle PDCA.....	96
Figure 14 Le developpment de compétences via le PDCA.....	96

Liste des tableaux

Tableau 1 Interrelation de la norme 30405 -interpréter par l'auteur de cette étude.....	48
Tableau 2 Interprétation de la norme ISO 10015 réalisé par l'auteur de cette étude	53
Tableau 3 Résumé de la procédure de recrutement	69
Tableau 4 Résumer du contenu de la procédure de formation et de développement de compétences	77
Tableau 6 Etat de recrutement par catégorie socioprofessionnelle	83
Tableau 7 Grille d'évaluation des opérateurs.....	89
Tableau 8 Grille d'évaluation des compétences (savoir être) des opérateurs	90
Tableau 9 échelle d'évaluation.....	90
Tableau 10 Référentiel des compétences pour le poste opérateur	91
Tableau 11 Plan de coaching post formation.....	94

Bibliography

- AFNOR . (2020). *Rapport d'activité et des responsabilité sociétale*. AFNOR .
- Azzouz. (2021, juin). *La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*.
- Banque Mondiale . (2022). *Perspective économique mondiale* . Récupéré sur Banque mondiale : <https://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2023/12/18/2023-in-nine-charts-a-growing-inequality#:~:text=L%C3%A9dition%202022%20avait%20r%C3%A9v%C3%A9l%C3%A9,du%20service%20de%20la%20dette>.
- Boiral,Olivier . (2010). *La normalisation de la fonction RH : une revue critique* .
- Boussé, L. (2018, Novembre 7). *Tendance RH*. Récupéré sur My RH line: <https://myrhline.com/type-article/cest-quoi-ce-truc-normes-internationales-de-gestion-des-rh/>
- boussé, L. (2018, novembre 7). *Tendances RH* . Récupéré sur My RH line : <https://myrhline.com/type-article/cest-quoi-ce-truc-normes-internationales-de-gestion-des-rh/>
- Dominic, V. (2019). *Approche historique de la qualité*. Récupéré sur VDIC (formation et accompagnement): Approche historique de la qualité - VDIC. (s. d.). VDIC. <https://www.vdic.eu/approche-historique-de-qualite/>
- Emilie, L. (2018). Impact des pratiques de GRH sur le turnover volontaire, l'absentéisme. *IES Institute for employment studies* .
- Ernoult, R. D. (2013). *le grand livre de la qualité*. Afnor edition .
- Fabien Blanchot et Frédéric Wcheux. (2002). *Finalité de la GRH*. ResearchGate .
- Feer, J. v. (2021, octobre 21). *I*. Récupéré sur Be A boss: Van Der Feer, J. (2021, 4 octobre). Quel est l'intérêt d'un système qualité dans une entreprise ? <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/>. <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/marketing-1052/FichePratique/Quel-est-interet-systeme>
- Ghomari. (2020). *Management de la qualité totale*.
- International Organisation for standarization . (s.d.). *About ISO* . Récupéré sur ISO : <https://www.iso.org/about-us.html>
- ISO (Organisation internationale de normalisation). (2015). ISO9000. NEW YORK. Consulté le Mars 2024
- ISO 9001:2015/*. (2015). Récupéré sur ISO (Organisation internationale de normalisation : <https://www.iso.org/standard/62085.html>

- l'ISO/TC 260,. (2016). *Management des ressources humaines lignes directrices relative au recrutement Norme ISO30405*. France : ISO organisation internationale de normalisation .
- "ISO 10015:2019 Quality Management - Guidelines for Training. (s.d.). Récupéré sur International Organization for Standardization (ISO): ." <https://www.iso.org/standard/65692.html>
- "ISO 30405:2016 Human Resource Management - Guidelines for Recruitment." (s.d.). Récupéré sur ociety for Human Resource Management (SHRM):. " <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/summer2020/pages/bringing-quality-management-to-hr.aspx>
- LAROUSEE. (2022). le Petit Larousse. Paris. Consulté le 03 2024
- Laurent Granger et All. (2007/2008). *Management de la qualité*. Consulté le Mars 2024, sur Manager Go: https://www-manager--go-com.translate.goog/presentation-de-manager-go?_x_tr_sl=fr&_x_tr_tl=en&_x_tr_hl=en&_x_tr_pto=sc
- Lin et Al. (2010, 2010). Establishing ISO 10015 accreditation system performance model for domestic enterprises. *Université de quebec* .
- Management de la qualité* . (2021). Récupéré sur Manager go: <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/>
- McKinsey Et Company . (2023, Juillet) . *L'humain capital au coeur de la performance durable de l'entreprise* . Récupéré sur McKinsey et Company : https://www.mckinsey.com/fr/~/_media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/france/our%20insights/lhumain%20capital%20au%20coeur%20de%20la%20performance%20durable%20de%20lentreprise/reaix2023_capital-humain_mckinsey.pdf
- Office national des statistiques . (2022). *Activité industrielle* . Récupéré sur ONS : https://www.ons.dz/IMG/pdf/Industrielle_CS2013_2022.pdf
- Safia, B. (2017, Janvier 8). les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines . *Revue DIRASSAT V.8*, p. 340.
- SASTOURNE-GASTOU, C. (2019, decembre 09). impact de la normalisation du management des ressources humaines sur la création de valeur organisationnelle . Montpellier , France .
- Verbien, D. (2019). *Approche théorique de la qualité*. Récupéré sur VDIC: Approche historique de la qualité - VDIC. (s. d.). VDIC. <https://www.vdic.eu/approche-historique-de-qualite/>

