

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU**

**FACULTE DES SCIENCE ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE**

**SCIENCE DE GESTION**



**Département des sciences de gestion**



**Mémoire de Master**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de  
Gestion**

**Option : Gestion des ressources humaines**

**Thème**

**La gestion des ressources humaines à l'épreuve de la  
certification ISO 9001 au sein de l'entreprise publique  
algérienne**

**Cas d'Electro-Industrie**

**Présenté par :**

**M<sup>elle</sup> : SAHNOUNE Sabrina**

**M<sup>elle</sup> : SAHED Sabrina**

**Dirigé par :**

**M<sup>me</sup> : OUAMAR Sabrya**

**Devant les membres de jury :**

**Présidente : M<sup>elle</sup> SI MANSOUR Farida. MCB. FSEGSC. UMMTO**

**Rapporteur : M<sup>me</sup> OUAMAR Sabrya. MCB. FSEGSC.UMMTO**

**Examination: Mr. OTHMANI Habib. MCB. FSEGSC. UMMTO**

**Promotion : 2020/2021**

## Remerciements

*Avant toute chose, nous remercions dieu, le tout puissant de nous avoir donnée le courage et la volonté de mener à terme ce modeste travail.*

*Nos remerciements les plus sincères s'adressent à notre promotrice Mme OUAMAR, qui a créditée de sa confiance pour ce projet et pour la somme de ses conseils et recommandations.*

*Nous sommes aussi très reconnaissants envers l'ensemble du personnel de l'ENEL, en particulier nos encadreurs Mr BELAID et Mr AKKOUCHE qui nous a beaucoup aidé et soutenu avec leurs conseils et leurs orientations, malgré leurs occupations durant toute la durée de notre stage.*

*Nos remerciements vont aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer notre travail.*

## Dédicaces

*Avec l'aide d'ALLAH tout puissant j'ai pus achever ce travail que je dédie à :*

- ❖ *A la mémoire de mon père que dieu l'accueil dans son vaste paradis ;*
- ❖ *A ma très chère mère pour tout son sacrifice, son amour, sa tendresse, son soutien et ses prières tout en long de mes études ;*
- ❖ *Mon mari ZEGGAOUI Lounis ainsi qu'a toute sa famille en particulier sa mère, son père et sa sœur ;*
- ❖ *Ma sœur Fatiha ainsi que son mari ;*
- ❖ *Mon petit neveu « Yasten » ;*
- ❖ *Ma petite nièce « Nélia »*
- ❖ *Mes tantes ainsi qu'à leurs familles en particulière « ma tante Zahra »*
- ❖ *Mon oncle Amirouche ainsi qu'à toute sa famille ;*
- ❖ *Ma famille sans exception ;*
- ❖ *Mes chères amies Amel, Leila et Sabrina ;*
- ❖ *A toute la famille SAHED ;*

**Sabrina**

## *Dédicaces*

*Avec l'aide d'ALLAH tout puissant j'ai pus achever ce travail que je dédie à;*

- ❖ Mes très chers parents auxquels j'exprime mon estime et ma grande reconnaissance, pour leurs sacrifices et leurs conseils qui m'ont incité à poursuivre mes études ;*
- ❖ Mon frère ainsi que sa femme ;*
- ❖ Mes sœurs ainsi que leurs maris et leurs familles ;*
- ❖ Mes neveux et mes nièces ;*
- ❖ Mes tantes, mes oncles ainsi qu'à toutes leurs familles ;*
- ❖ Toute ma famille sans exceptions ;*
- ❖ Mes chères amies Hayet, Sabrina, Amel et Leila ;*
- ❖ A toute la famille SAHNOUNE et ZEGGAOUI ;*

*Sabrina*

**Liste des abréviations :**

<b><u>Abréviations</u></b>	<b><u>Indications</u></b>
RH	Ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
DRH	Direction ressources humaines
FRH	Fonction ressources humaines
APC	Approche par compétences
GC	Gestion des carrières
ISO	Organisation international de normalisation
CNN	Conseil national de la normalisation
IANOR	Institue Algérien de normalisation
SMQ	Système de management de la qualité
A.S	Audit de surveillance
PDCA	Roue de deming (plan, Do, check, Act)
ENEL	Entreprise nationale des industries électrotechniques
EI	Electro-Industrie
GPEC	Gestion prévisionnel des emplois et des compétences

## Liste des figures :

Figure 01 : L'évolution de la norme ISO 9001.....	35
Figure 02 : Le lien entre accréditation-certification-organisme.....	38
Figure 03 : La période de renouvellement de la certification.....	40
Figure 04 : La structure de la norme ISO 9001 :2015.....	48
Figure 05 : La structure de la norme dans l cycle PDCA.....	59
Figure 06 : la structure du chapitre 7 « support ».....	62
Figure 07 : L'organigramme de l'entreprise Electro-Industrie d'AZAZGA.....	71
Figure 08: Les types du processus RH de l'entreprise Electro-Industrie.....	77
Figure 09 : L'organigramme de la direction ressources humaines d'Electro-Industrie d'AZAZGA.....	79
Figure 10 : La certification de l'entreprise selon ISO 9001 :2015.....	84
Figure 11 : La satisfaction de l'entreprise des nouvelles exigences de la norme selon ISO 9001 :2015.....	84
Figure 12 : L'influence de la révision sur l'organisme.....	85
Figure 13 : L'apport de la certification pour l'entreprise.....	86
Figure 14 : Les logiques de la démarche de la certification.....	86
Figure 15 : L'adaptation du processus RH aux exigences de la norme ISO 9001.....	87
Figure 16 : La certification et l'identification des dysfonctionnements du processus RH.....	87
Figure 17: Le degré de satisfaction des clients.....	88
Figure 18 : La réponse aux attentes des clients.....	89
Figure 19 : la certification et la disposition d'un personnel.....	89

**Liste des tableaux :**

Tableau 01 : Finalités stratégiques de la GRH.....	10
Tableau 02 : Le DRH et ses clients.....	16
Tableau 03 : La révision des principes de management de la qualité.....	47

# *Sommaire*

## Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 01 : Revue de littérature sur la gestion des ressources humaines.....</b>	<b>5</b>
Introduction du chapitre.....	5
Section 01 : Evolution de la GRH : définitions et objectifs.....	6
Section 02 : Le renouvellement et les missions de la fonction (RH).....	12
Section03 : Les nouvelles pratiques de la FRH.....	21
Conclusion du chapitre.....	32
<b>Chapitre 02 : La certification ISO 9001 dans l'entreprise publique industrielle algérienne.....</b>	<b>33</b>
Introduction du chapitre.....	33
Section 01 : la certification ISO 9001 : définitions et évolution.....	34
Section 02 : La structure de la norme ISO 9001 :2015.....	47
Section 03 : La GRH et la certification ISO 9001 : quel interaction ?.....	60
Conclusion du chapitre.....	68
<b>Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise publique Electro-Industrie.....</b>	<b>69</b>
Introduction du chapitre.....	69
Section 01 : Présentation d'électro-industrie.....	70
Section 02 : Présentation et analyse des résultats de recherche.....	83
Section 03 : Le processus RH et les exigences de la norme ISO 9001.....	90
Conclusion du chapitre.....	95
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>96</b>

*Introduction*

*générale*

Avec la libération des échanges, la situation économique de nos jours ayant changé, nous assistons depuis quelques années, à une prise de conscience de certains managers qui ont compris que la qualité est une composante primordiale, voir la seule ressource pour la réussite et la survie de leurs entreprises.

De ce fait elle doit être convenablement gérée. La qualité représente une nécessité, et un défi qu'il faut à tout prix relever.

En matière de la qualité, il existe un référentiel pratiquement universel reconnu sous le nom ISO (Organisation Internationale de normalisation). Les normes de la famille ISO constituent un socle commun de management de la qualité pour diverses entreprises qui souhaitent se développer et réaliser des affaires internationales. L'ISO constituent la pratique managériale la plus diffusée dans le monde, il vise l'amélioration continue des processus de l'organisation en orientant l'attitude des salariés en faveur de la qualité.

A l'échelle « Monde », il a été constaté un tassement du nombre d'entreprises certifiées. Après une période de croissance très marquée au début des années 1990, l'évolution marque le pas et le nombre de certificats semble stagner. On peut ici souligner que le référentiel, au cours de ses évolutions, s'est ouvert à une cible de plus en plus large. Très marqué « industrie manufacturière » au départ, son scope s'est élargi à tout type d'entreprises, de l'usine aux services. Par ailleurs, on peut aussi faire le constat que le nombre d'acteurs a cru largement depuis 1990, tant pour les consultants que pour les organismes de certification et de leurs auditeurs. Ce n'est donc pas à cause d'une pénurie de ressources sur le marché que la croissance s'est arrêtée<sup>1</sup>

La certification selon ISO 9001 touche de plus en plus d'entreprises dans le monde économique, près d'un million deux cent mille organisations qui sont certifiées. Les régions du monde les plus dotées sont l'Asie de l'Est-pacifique et l'Europe qui possèdent chacune plus de 43% des certificats du monde<sup>2</sup>.

Aujourd'hui dans le contexte de la mondialisation qui marque nos vies et celles des entreprises, les organisations se doivent de fonctionner en tenant compte de la complexité économique actuelle afin de s'adapter à leur environnement et d'obtenir des résultats d'une

---

<sup>1</sup> <http://www.smart-metrology.com> « Evolution de l'ISO 9001 dans le monde » publié le 03/10/2017 consulté le 10/09/2021 à 17h54

<sup>2</sup>Dr .DOUADI Mouhamed « Mondialisation, normalisation ISO et effet de la certification ISO 9001 sur les entreprises Algérienne ». Maître de conférence « B », université d'Oran 2

manière ou d'une autre. Et pour y arriver, les entreprises doivent exploiter les différentes ressources dont elles disposent : ressources financières et ressources humaines.

Depuis longtemps le facteur humain a constitué une préoccupation pour les responsables d'organisation pour en tirer plus de valeurs de ce facteur de production. Les ressources humaines (RH) sont souvent considérées comme des fonctions de support, voire comme à l'origine de certains surcoûts. Pour cela dans de nombreuses entreprises, les RH constituent sans aucun doute l'un des volets les plus importants pour la survie et le développement des entreprises.

Au cours des dernières années la gestion des ressources humaines est devenue une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à la l'entreprise ainsi que la GRH est une démarche spécifique de gestion de travail qui vise à l'obtention d'un avantage concurrentiel par le déploiement d'une main d'œuvre très engagé et compétente en usant de techniques culturelle, structurelle et personnelle (storey2007)<sup>3</sup> Certainement le plus connu ou au moins le plus visible dans tous les domaines de la gestion.

La mise en œuvre d'un système de management par la qualité est une décision stratégique importante de la part de la direction. Il s'agit de fonctionner en mettant le client au centre des préoccupations de l'organisation, de placer la qualité comme principal outil de management, et de mettre en œuvre dans la culture d'entreprise le principe de l'amélioration continue.

La gestion des ressources humaines dans l'ISO incite également à remettre en cause les types de management qui seraient inadaptés. Les ressources humaines sont maintenant impliquées, au même titre que les autres processus. La norme porte essentiellement sur le maintien des compétences du personnel. L'entreprise doit identifier toutes les compétences nécessaires aux différents postes de travail pour que les activités soient faites avec une efficacité maximale. Elle doit également identifier les postes à risque dont les compétences seront régulièrement contrôlées et améliorées.

L'Algérie accuse un retard immense concernant la certification par rapport à d'autres pays, qui ont fait une avancée dans ce domaine, comme la Chine qui est classée la première mondialement, et ce, tout en sachant que, le marché de la certification en Algérie existe depuis une vingtaine d'année à savoir depuis la fin des années 1990. Et durant toute cette

---

<sup>3</sup> Jacques IGALENS « GRH théories et nouvelles pratiques de la fonction RH » édition deboeck supérieur 2019

période, et concernant les organismes certificateurs, le responsable note que « l'Algérie ne compte que 7 ou 8 organismes certificateurs dont un national qui est l'IANOR ».

Durant l'année 2013 le nombre d'entreprise certifiées a l'ISO dans notre pays est 540 et le nombre estimer en 2017 se situe entre 500 et 1000 entreprises<sup>4</sup>.

Dans notre pays, les pouvoirs publics et à travers les divers dispositifs de mise à niveau de l'entreprise algérienne, en l'occurrence l'entreprise publique au travers l'introduction de la certification, ont opté pour la certification ISO selon les normes existantes dans l'objectif d'améliorer la gestion de l'entreprise publique et de devenir plus compétitives. Dans cette logique Electro-industrie est l'une des entreprises publiques qui à introduit la certification ISO dans son système managérial, dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise à s'adapter aux nouvelles règles de management intégrant la qualité au tant que composante de sa stratégie<sup>5</sup>, cette entreprise fera objet de notre analyse empirique. Ainsi Pour mieux comprendre le thème Nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

« **Comment le processus RH répond au exigences de la norme ISO 9001 ?** »

Autour de cette question principale, plusieurs questions secondaires peuvent en découler à savoir :

- Qu'est- ce qu'une certification ISO et qu'elles sont ses avantages et ces apports ?
- Qu'elle est la place de la certification ISO dans la gestion des ressources humaines ?
- Qu'elles sont les exigences de la certification ISO par rapport à la GRH au sein d'électro-Industrie ?

Et pour répondre à la question principale et les questions secondaires aussi nous avons émis les hypothèses suivantes que nous tenterons de vérifier tout au long de notre travail

**Hypothèse 01:** La certification ISO 9001 contribue à l'identification des dysfonctionnements du processus ressources humaines et de ce fait mettre en place un plan d'actions cohérent et un délai de réalisation.

**Hypothèse 02 :** La certification ISO 9001 permet à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent, formé et qualifié.

---

<sup>4</sup> IANOR « La normalisation en Algérie », 2015

<sup>5</sup> Source manuelle d'électro-industrie

Afin d'apporter des réponses claires et objectives aux interrogations précédentes, et pour atteindre l'objectif de recherche, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui comporte deux parties, à savoir la première partie qui est théorique basée essentiellement sur les ouvrages, articles de recherche, thèses et sites internet, cette partie se subdivise en deux chapitres :

Le premier chapitre sera consacré à une revue de littérature de la GRH. Pour ce faire, dans une première section nous évoquerons l'évolution de la GRH, ses définitions, ses finalités ainsi que ses objectifs. La deuxième section consistera, sur la présentation du renouvellement, des missions de la GRH. En fin la troisième section à pour présenter les pratiques de la GRH les plus applicables.

Le deuxième chapitre est réservé à l'analyse de la certification ISO 9001 :2015. Pour ce faire, nous exposerons, dans une première section, l'évolution de la norme ISO 9001 v2015, sa présentation ainsi que sa révision. La deuxième section quant à elle, mettra l'accent sur les exigences de la norme ISO 9001 :2015 et en fin la troisième section sera consacrée sur une articulation qui doit être entre la GRH et la certification ISO 9001 :2015 qui va éclaircir le rôle de la GRH dans l'application de la certification ISO9001 :2015 au sein de l'entreprise publique.

Quant à la partie pratique, elle est scindée en trois sections, la première s'attachera à fournir une présentation de l'organisme d'accueil et de processus RH et la présentation de la méthodologie de travail à travers laquelle nous allons présenter l'entreprise publique « Electro-Industrie » et décrire la méthodologie suivie, la deuxième section est consacré pour analyser les données du questionnaire en fin la dernière section, est dédié à la discussion des résultats à travers lesquelles nous allons répondre à notre problématique.

*Partie*  
*Théorique*

## **Introduction :**

De tous les domaines de la gestion, la gestion des ressources humaines est clairement le plus connu. De fait aucun magazine économique digne de ce nom n'oublie de publier chaque année une enquête révélant (le salaire en fonction de poste, le secteur économique.....) Car l'entreprise qui réussit et celle qui stagne repose sur la capacité de sa fonction « ressource humaine », ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources mais que les hommes ont des ressources<sup>1</sup>. Car chaque direction générale sait que les hommes et les structures donnent un avantage compétitif à leur organisation, donc elle adopte une stratégie de développement humain et social.

La gestion des ressources humaines est une activité souvent réduite à quelques pratiques telles que le recrutement, rémunération, la formation, ... pourtant au delà de ces activités plus au moins aisément perçues par le salarié, le rôle de la GRH consiste plus largement notamment à organiser le travail, communiquer, reconnaître et surtout accompagner les individus dans leur projet personnel et professionnel de façon à les rendre cohérents avec les objectifs de l'entreprise.<sup>2</sup>

Dans cette logique que ce chapitre sera consacré à l'éclaircissement de quelques points importants, et sera divisé en trois sections. Une première section abordera l'évolution de la GRH ; la deuxième section sera consacrée à expliquer l'évolution et les missions de la fonction RH ; La troisième section est destinée à détailler et comprendre les pratiques de la GRH.

---

<sup>1</sup> J.M Peretti « Gestion des ressources humaines » Ed Vuibert 21<sup>ème</sup> édition

<sup>2</sup> Mémoire BOUHRAOUA Omar et SAIDI Yanis « La gestion de carrière au sein de l'entreprise » cas de BMT, promotion 2015/2016

## **Section 01 : Evolution de la GRH : définitions et objectifs**

L'évolution de la GRH a commencé à partir des années 1870 jusqu'à 1985, dans les années 1870 à 1918 il n'existe que quelques services spécialisés dans la fonction personnel comme il s'agit des centres d'apprentissage et des centres d'embauche et les activités sociales ne sont pas traitées, à cette époque la direction assure elle-même le versement des salaires au personnel, à partir de 1945 à 1960 à la tête de la fonction personnel, on trouvait un chef du personnel dont la mission se limitait essentiellement à la rémunération du personnel, la fonction du personnel s'étend progressivement à la gestion des relations sociales de 1960 à 1975 dans cette période sa commence peut à parler des ressources humaines à partir de 1985 sa commence à considérer le personnel comme une ressource.

### **1.1 Définitions de concepts de base :**

La fonction ressources humaines (RH) est aujourd'hui reconnue dans toutes les entreprises. Comme une fonction principale au même titre que les autres fonctions telles que le Marketing, la finance, ou même la production. La GRH est donc une pratique et une fonction de l'entreprise, comme elle se veut aussi une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.

Pour permettre à nos lecteurs une compréhension aisée de notre thème il serait utile d'éclaircir certains concepts de base constituant l'essentiel de notre sujet de recherche ; il s'agit notamment des termes : gestion, ressources humaines et gestion des ressources humaines.

#### **1.1.1 La gestion :**

Selon le dictionnaire Larousse 2008 la gestion est une action ou manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose.

Plusieurs auteurs donnent de nombreuses définitions sur le concept « gestion »

Ainsi selon George R. TERRY et Stephen G. FRANKLIN la gestion est définie comme « Un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion

et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources »<sup>3</sup>

D'après cette définition on peut conclure que la gestion est une activité qui transforme des ressources humaines et physiques en réalisations d'objectifs utiles et efficaces.

La définition la plus populaire de la gestion et celle de LASSEGUE Pierre .D'après lui, « La gestion est la réalisation d'objectifs par l'intermédiaire d'autres personnes ».<sup>4</sup>

La fonction de gestion est la fonction donc d'agir, son but est l'optimisation des ressources, ainsi qu'elle est considérée comme un ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre en vue d'assurer le fonctionnement satisfaisant d'une entreprise.

### **1.1.2 La fonction ressources humaines :**

Le concept « ressources » est souvent écrit au pluriel, doit être compris comme : « Moyens matériels, produits dont un pays, une région peuvent disposer dans tel domaine ». Larousse 2008

On peut distinguer trois principaux types de ressources : les ressources matérielles, les ressources financières et les ressources humaines

Historiquement, la fonction ressources humaines (FRH) s'est développée sous la dénomination « fonction personnel » c'est au début des années 1990 que l'on parle de la fonction ressources humaines simultanément à une approche plus stratégique des RH

La fonction ressources humaines (FRH) se transforme de façon permanente, élargit le champ de ses missions et ses domaines d'intervention. Elle se professionnalise pour relever de nombreux défis ainsi qu'elle se transforme pour jouer un rôle croissant dans la conduite du changement et la transformation des organisations, en veillant au bien-être des salariés, au développement des talents et à la compétitivité durable de l'entreprise.<sup>5</sup>

La (FRH) est donc un capital humain utile pour l'accomplissement des tâches individuelles ou collectives, elle constitue une fonction ou un département du domaine de la gestion et

---

<sup>3</sup> George R. TERRY et Stephen G.FRANKLIN «Les principes du Management» édition Economica GF 6<sup>ème</sup> édition ,1985 p 4

<sup>4</sup> LASSEGUE Pierre « identités de la gestion » édition Vuibert 1993 p197

<sup>5</sup> Jean-Marie Perreti « ressources humaines » édition Vuibert 17<sup>o</sup> édition

administration des entreprises qui organise et maximise la performance du capital humain dans une entreprise afin d'augmenter la productivité.

### **1.1.3 La gestion des ressources humaines (GRH) :**

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratique, celui de la gestion de la main d'œuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance, le marketing, etc. La discipline est elle-même plus récente que les pratiques.

La GRH, ou gestion du personnel, est une des bases fondamentales qui permettent le développement de tout organisme professionnel, il s'agit d'une activité visant à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.<sup>6</sup>

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH. Dans ce cas, il n'est pas question de lister toutes les définitions se référant à la GRH, mais au contraire répertorier quelques une d'elles afin de nous permettre de mieux circonscrire notre concept de GRH.

Jean Pierre Citeau définit la GRH comme étant « une participation à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant : - De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation, compétence, emploi...) - De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs au tour des objectifs de fonctionnement et de développement de l'organisation (équité de la contribution, rétribution) ». <sup>7</sup>

P. Roussel en donne la définition suivante : « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. » <sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> [www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net) « Gestion d'entreprise » publié le jeudi 17 Avril 2014 mis à jour le lundi 21 Janvier 2019 visité le lundi 11 Octobre 2021

<sup>7</sup> CITEAU Jean-Pierre « GRH, principes généraux et cas pratique ». Armand colin, 4e édition. Paris 2002 p 38.

<sup>8</sup> Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE - UT1 - page 5 sur 56

« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »<sup>9</sup>

Pour L.CADIN, la gestion des ressources humaines se veut aussi comme « Une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux auteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à régulation du travail dans les organisations. »<sup>10</sup>

Selon NGAY ABEN ; « La gestion des ressources humaines consiste à s'acquérir des hommes qu'il faut à la place qu'il faut et les amener à donner le meilleur d'eux- même pour l'entreprise et que cette dernière soit un milieu de satisfaction pour ces hommes. »<sup>11</sup>

Une autre définition que nous jugeons intéressante est celle de Dolan et al. (2002), car ils ajoutent une précision quant au but de la GRH. Pour reprendre explicitement leurs propos, la GRH constitue « l'ensemble qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels. »<sup>12</sup>

La Gestion des Ressources Humaines se définit, de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixée dans un environnement en perpétuelle mutation.

## **1.2 Finalités et objectifs de la GRH**

La GRH apparait un ensemble cohérent comportant quatre finalités stratégique ainsi que trois séries d'objectifs qui seront listé ci-dessous notre travail.

### **1.2.1 Les finalités stratégiques de la GRH**

Blanchot et Wacheux (2002)<sup>13</sup> identifient quatre types de finalités de la GRH, dans le but d'en faire émerger la dimension de création de valeur. Ces quatre finalités illustrent les différentes facettes de la dimension stratégique de la GRH : celle-ci peut être créatrice de

---

<sup>9</sup> L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007

<sup>10</sup> L. Cadin « Gestion des ressources humaines » édition Dunod 2003, p9

<sup>11</sup> NGAY ABEN « Gestion des ressources humaines » 2009, p12

<sup>12</sup> Mémoire BIA Chabane « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise » promotion 2014/2015

<sup>13</sup> <http://www.researchgate.net/publication/41222879> Blanchot et Wacheux.F « TIC, finalités de la GRH et création de valeur » janvier 2002

valeur en attirant, développant, mobilisant et conservant les compétences requises dans l'entreprise. Comme illustre le tableau n01 ci-dessous :

<b>Finalités stratégiques de la GRH</b>	<b>Opérationnalisation</b>
Attirer les compétences requises	L'attraction des compétences requises passe par le recrutement, ainsi que la gestion des rémunérations, de l'emploi, de la formation, des carrières etc.
Développer les compétences requises	Le développement des compétences passe par la formation, la communication et la gestion des parcours professionnels. Les évolutions de l'environnement doivent être prises en compte et anticipées dans le cadre de la gestion de l'emploi et de la formation, aux niveaux collectifs et individuels
Mobiliser les compétences disponibles	La mobilisation des compétences disponibles vise à l'allocation adéquate des compétences. Elle passe par leurs usages dans la direction des valeurs et buts de l'entreprise, au travers de la gestion de l'individu (recrutement, formation), la gestion de l'emploi et la gestion des relations collectives (communication, circulation, et transparence des informations). L'organisation du temps de travail et la gestion des effectifs participant également au travail de mobilisation.
Conserver les (seules) compétences requises	La conservation des compétences vise à ne fidéliser que les compétences requises et à éviter de garder ou de développer les autres. La gestion anticipée des emplois et des effectifs participe à cette fidélisation ainsi que des outils d'adaptation comme l'organisation du temps de travail, la mobilité et la flexibilité.

**Tableau 01 : Finalités stratégiques de la GRH**

Source : Etabli par Blanchot et wacheux TIC, finalités de la GRH et création de valeur, janvier (2002) p4 et p8

### **1.2.2 Les objectifs de la GRH :**

La gestion des ressources humaines a pour objectif d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources humaines<sup>14</sup>. Elle poursuit trois séries d'objectifs à savoirs :

#### **1.2.2.1 Objectifs explicites :**

Les objectifs explicites consistent à identifier et à attirer en nombre et en qualité la planification adéquate de la main-d'œuvre, il s'agit d'attirer vers toute organisation le nombre suffisant de personnes compétentes ayant de l'expérience ;

<sup>14</sup> Manuel d'accréditation « Management, gestion et logistique » février 1999

Motiver et satisfaire les travailleurs par plusieurs façons comme la rémunération, la communication, aussi il faut insister sur la santé et la sécurité au travail en cherchant à réduire les accidents du travail ;

- En rémunération : Mettre l'accent sur l'évaluation des performances, analyse des emplois, rémunération au mérite.
- En climat de travail : Mettre l'accent sur la communication avec les salariés.
- En santé et sécurité : Réduction des accidents de travail (formation/prévention)

Retenir : cela se fait par soutien à la gestion des carrières, la promotion interne afin de pouvoir intéresser les travailleurs ;

Former : l'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la formation ;

Etre efficace : Assurer la réalisation cohérente de tous les objectifs précédents qui convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation ;<sup>15</sup>

#### **1.2.2.2 Objectifs implicites :**

Les objectifs implicites consistent à atteindre et garantir une bonne :

- La productivité ;
- La qualité de la vie au travail ;
- Le respect des lois et conventions collectives ;
- La flexibilité des salariés ;
- La flexibilité du temps de travail ;
- l'ajustement des effectifs ;

#### **1.2.2.3 Objectifs à long termes :**

Les objectifs à long termes à pour :

- Le suivi de l'entreprise ;

---

<sup>15</sup> Pr.BELKHEIRI Omar « Gestion des ressources humaines » 2011/2012

- Le profit ;
- La compétitivité ;

## **Section 02 : Le renouvellement et les missions de la fonction (RH)<sup>16</sup>**

Cette section se compose en deux sous sections, la première consiste à expliquer le renouvellement de la GRH dont on a identifié les grands défis ainsi que les logiques de réponse et la seconde consiste à illustrer les missions de la fonction RH.

### **2.1 Le renouvellement de la GRH**

En matière de la GRH il existe des pratiques performantes qui permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter. La DRH doit prendre en compte l'ensemble des données interne et externes, actuelles et prévisionnelles pour identifier les défis à affronter et adopter les pratiques appropriées qui mettent en œuvre des logiques de réponse .

#### **2.1.1 L'approche contingente de la GRH**

L'organisation est confrontée à des défis fondamentaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une configuration de la fonction.

#### **2.1.2 Les grands défis :**

La GRH affronte souvent les cinq grands défis suivants à savoir :

##### **2.1.2.1 Les mutations technologiques, la transformation numérique et la conduite du changement :**

Quatre impacts des mutations technologiques dominant :

- La transformation des organisations. Les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise devient tourbillonnante. La fonction RH doit accompagner le changement et participer activement aux choix organisationnels ;
- L'accroissement de la productivité. Il favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements et nécessiter des réductions d'effectifs autrement la veille technologique doit comprendre un volet productivité.

---

<sup>16</sup> J.M Peretti « Gestion des ressources humaines » édition vuibert paris 21<sup>e</sup> édition

- La modification des compétences requises. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération. Elle nécessite une actualisation constante des descriptions de poste faisant ressortir les invariants ainsi qu'elle modifie les critères et les cibles de recrutement.
- Le renchérissement du coût des équipements. La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.

#### **2.1.2.2 L'accentuation de la concurrence au niveau mondial :**

C'est une période marquée par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence.

Ici l'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leurs imaginations, leurs capacités d'évoluer, leurs responsabilités... etc.

L'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontière. Elles doivent disposer de référentiels internationaux et anticiper leur évolution.

#### **2.1.2.3 Les mutations économiques :**

L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique<sup>17</sup>. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité ; l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude.

#### **2.1.2.4 Les évolutions démographiques :**

Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en terme de carrière, de rémunération, de conditions de travail, de mobilité et de

---

<sup>17</sup> Le chaos : C'est la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et à moyen terme. L'entreprise doit devenir agile.

formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle ainsi qu'elle doivent maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.

### **2.1.2.5 Les mutations sociologiques et la diversité:**

- Une perte évidences individuelles concernant le travail et l'argent montré par des enquêtes ;
- Une cohérence collective accélérer par l'explosion actuelle des nouvelles technologies ;
- Regroupement des salariés aux aspirations multiples (La diversité, des âges, des formations initiales, des parcours professionnels...etc. ;

### **2.1.3 Les logiques de réponse :**

Les entreprises adoptent cinq logiques qui irriguent les politiques sociales :

#### **2.1.3.1 La personnalisation :**

La logique de personnalisation irrigue les politiques d'emploi, de rémunération, de formation, d'aménagement du temps, et de communication.

Les entreprises mettent en œuvre :


- Des projets professionnels personnels (PPP) ;
- Des plans individuels de formation (PIF) ;
- Le compte personnel de formation (CPF)
- Des bilans de compétences (BC)
- Des bilans professionnels personnalisés (BPP)

La personnalisation se traduit également par :

- L'individualisation des horaires ;
- La maîtrise individuelle du temps de travail ;
- L'évolution vers le temps choisi.

#### **2.1.3.2 L'agilité :**

Ici l'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toute les évolutions. Pour cela l'entreprise recherche la flexibilité dans cinq directions :

-  La flexibilité quantitative externe ;

- + La flexibilité quantitative interne ;
- + La flexibilité qualitative ou fonctionnelle ;
- + L'externalisation ;
- + La flexibilité salariale ;

La flexibilité concerne tous les domaines de GRH. Pour faire face à un environnement cahoteux et chaotique, l'entreprise devient agile.

#### **2.1.3.3 La mobilisation :**

La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sur sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite un climat social favorable et un réel dialogue social.

Elle suppose également la construction de nouveaux liens sociaux entre les salariés et l'entreprise et le développement de la confiance organisationnelle.

#### **2.1.3.4 L'anticipation :**

L'anticipation permet de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion anticipatrice des compétences.

#### **2.1.3.5 Le partage :**

Ici le DRH devient le promoteur d'un nouveau concept : celui de la fonction partagée. Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie.

Le manager de proximité participe directement à tous les actes de la fonction (RH). Il doit participer huit missions :

- + Définir les compétences, recruter, accueillir, intégrer ;
- + Gérer l'emploi et les temps et, en particulier, prévoir l'évolution des emplois, développer la flexibilité, gérer les temps de travail et les salariés nomades ;
- + Définir les projets professionnels et d'orienter les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences, favoriser la mobilité et évaluer les potentiels ;
- + Connaitre les logiques et les modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier avec les partenaires sociaux ;

## **2.2 Les missions de la fonction (RH) :**

Il existe trois grandes missions :

### **2.2.1 Le DRH et ses clients internes :**

Dans l'organisation, la fonction ressources humaines travail pour quatre catégories de clients dont les attentes apparaissent très diverse. Le tableau suivant illustre les quatre catégories

<b>pour...</b>	<b>Le DRH doit être</b>
Les dirigeants	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garant de la sécurité</li><li>• Partenaire stratégique</li><li>• Créateur de valeur</li></ul>
Les managers	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garant du partage de la fonction</li><li>• Partenaire d'affaire</li></ul>
Les salariés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garant de l'équité</li><li>• Garant de l'employabilité</li><li>• Garant de l'éthique</li><li>• Garant de la reconnaissance</li></ul>
Les représentants des salariés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garant de l'écoute</li><li>• Garant de la conformité</li><li>• Garant du dialogue social</li></ul>

**Tableau 02 : Le DRH et ses clients**

Source J .M Peretti « Gestion des ressources humaines »édition Vuibert paris 21<sup>o</sup>édition p 11

#### **2.2.1.1 Les attentes des salariés :**

On peut distinguer quatre garants à savoir :

##### **a. L'équité :**

Ici chaque salariés évalue ce qu'il apporte, ses contributions au profit de l'entreprise tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue également ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages qu'il en retire en terme de rémunération, de reconnaissance ou de statut comme il calcul un ratio d'équité qu'il compare avec sa perception du ratio concernant d'autres salariés dans l'entreprise ou en dehors, cette comparaison entraine soit un sentiment d'équité, soit un sentiment de no équité.

Le salarié peut aussi agir sur le ratio de son référent. A l'inverse, en situation de sur équité, le salarié accroît sa contribution.

Chaque salarié souhaite d'être traité équitablement. Le DRH doit mettre en œuvre les clés de l'équité.<sup>18</sup>

Garantir au salarié un traitement équitable implique que :

- ✓ Sa contribution soit évaluée et appréciée de façon fiable ;
- ✓ La possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte ;
- ✓ Le lien entre contribution et rétribution soit claire et explicite ;
- ✓ Les règles soit respectées ;
- ✓ La communication sur la contribution attendue, sur les règles et sur les décisions pertinente.

Et chaque points de ses derniers nécessitent une intervention du DRH pour

- ✓ Elaborer les outils afin d'évaluer la contribution, de déterminer la rétribution et de définir les rôles ;
- ✓ Assumer le suivi de la mise en œuvre des outils ;
- ✓ Apporter à chaque salarié les informations utiles ;

En fin le DRH joue un rôle d'information particulièrement important.

**b. L'employabilité et la sécurisation du parcours professionnel :**

Les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique.

Pour garantir l'employabilité des salarié le DRH intervient a quatre niveaux :

- Connaissance des compétences actuelles de chaque salarié ;
- Connaissance des compétences requises pour les postes actuels ;
- Connaissance des compétences que chaque salarié peut développer et des modalités pour y parvenir ;

---

<sup>18</sup> J .M Peretti « Les clés de l'équité » édition d'organisation 2010

- Connaissance de l'évolution des emplois, des emplois nouveaux et des compétences nécessaire pour les tenir.

**c. L'éthique :**

L'éthique permet de réduire les couts des comportements de « passager clandestin » sans multiplier les contrôles, les sanctions et les couts correspondants. On peut souligner qu'il existe des liens unissant éthique et équité. La recherche de l'équité favorise les comportements éthiques et l'existence d'un comportement éthique facilite le développement de l'équité.

**d. La reconnaissance :**

L'entreprise doit identifier les attentes de reconnaissance des salariés dans leur diversité, elle doit préciser ce qu'elle souhaite reconnaître et choisir parmi les modalités de reconnaissance.

Les attentes des salariés ne peuvent être satisfaites que par un partage effectif de la fonction entre la DRH et les responsables hiérarchiques.

Les responsables hiérarchiques attendent de la DRH qu'elle garantisse ce partage et leur donne les moyens de réussir.


**2.2.1.2 Les attentes de l'encadrement :**

Les attentes des managers à l'égard de la DRH sont de deux sortes.


Le DRH doit garantir le partage de la fonction et l'empowerment des responsables hiérarchiques (Partenaires d'affaire).

**a. Le partage :**

Pour garantir le partage il apparait de définir une charte de partage qui précise clairement les responsabilités respectives des uns et des autres. Cette charte définit également les moyens que la DRH met à la disposition des opérationnels, la réussite de ces chartes repose sur l'adhésion des responsables hiérarchiques, il est nécessaire de mettre en place les moyens effectifs de l'empowerment des managers pour obtenir cette adhésion à partir un partage à trois niveaux.

 Le partage de la vision :

Pour que chaque décision prise par les managers s'inscrive dans le cadre des enjeux stratégiques de l'organisation, il est nécessaire qu'ils connaissent et partagent la vision à long terme de l'entreprise en matière de RH.

 Le partage des savoirs :

Le manager disposer des connaissances suffisantes pour prendre toutes les décisions individuelles. Le DRH doit donc veiller à la formation et à l'information des managers.

 Le partage des pouvoirs :

Ce partage concerne trois types de pouvoirs :

Le pouvoir des suggestions : Reconnaître le pouvoir de suggestion des managers en matière de GRH permet :

- D'améliorer les procédures en vigueur ;
- D'éliminer un certain nombre de dysfonctionnement ;

Le pouvoir d'organisation : Reconnaître le pouvoir d'organisation des managers en GRH permet :

- D'adapter les procédures aux spécificités de chaque entité ;

Le pouvoir de décision : Reconnaître le pouvoir de décision permet aux managers de :

- Décider dans le cadre de son équipe ;
- Rémunérer le mérite par les augmentations individuelles ou les primes exceptionnelles comme par l'octroi d'éléments hors salaires ;
- Décider des actions de formation pour l'ensemble du service et pour chaque collaborateur ;

**b. Etre partenaire d'affaires :**

Ici la fonction RH aide chacun des responsables opérationnels à atteindre ses objectifs de création de valeur.

**2.2.1.3 Les attentes des partenaires sociaux :**

Trois attentes partagées ressortent des enquêtes.

- a. **L'écoute** : Le DRH doit veiller à ce que les salariés et leurs représentants puissent s'exprimer et que leurs soient écoutés.
- b. **La conformité** : Le DRH doit garantir le respect des règles légales, conventionnelles et interne définissant les droits des salariés individuels et collectifs comme il veille à limiter les risques.
- c. **Le dialogue social** : Les partenaires sociaux attendent que la DRH soit porteuse d'un projet et offre des espaces de négociations permettant de faire évoluer l'organisation et d'assurer le développement des hommes.

1.2.1.4 Les attentes de la DG :

- a. **La sécurité** : Le DRH doit identifier et réduire tous les risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise.
- b. **Etre partenaire stratégique** : La différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose avant tout sur la qualité de son management des ressources humaines.<sup>19</sup>

Ici les RH sont un levier stratégique pour atteindre les objectifs de la firme.

- c. **La création de valeur** : Les directions attendent de la DRH qu'elle démontre en permanence sa valeur ajoutée.
- d. **Le champ social**
- e. **Les politiques de ressources humaines** :

Il existe plusieurs politiques de personnel :

- Les politiques d'emploi qui reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités d'emploi et recouvrent les politiques de recrutement, de promotion et de départs de l'entreprise.
- Les politiques de rémunération reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités de rémunération ainsi qu'elles s'inscrivent dans une perspective de rémunération globale et personnalisée alignée sur la stratégie de l'entreprise.
- Les politiques de sécurité, d'amélioration des conditions de travail, de santé et de bien être. Elles contribuent à la sauvegarde du capital humain, à réduire les coûts cachés et à améliorer le climat social.
- La politique de formation et de développement des compétences qui contribue au renforcement du capital humain.

---

<sup>19</sup> J.M Peretti « Gestion des ressources humaines » édition Vuibert p16

- La politique d'information et de communication. Elle favorise la mise en œuvre des politiques RH et le partage des valeurs.
- La politique des relations professionnelles repose sur la définition du champ de la négociation et de la concertation et sur la détermination des moyens à mettre en œuvre.
- La politique de reconnaissance. Détermine les objets à reconnaître et les modalités de la reconnaissance.
- Les politiques de transformation qui permettent de conduire les changements pour réussir la transformation.
- Les politiques de diversité. Répondent aux exigences de responsabilité social et visent à faire de la diversité une richesse.

### **Section03 : Les nouvelles pratiques de la FRH<sup>20</sup>**

Il existe énormément des pratiques des ressources humaines, mais la question qui se pose ;

Quelles sont les pratiques ressources humaines les plus applicables dans les entreprises publiques ?

Les pratiques les plus applicables et qui sont retenues pour l'étude sont regroupées aux trois activités qui sont :

- Dotation
- Développement des RH
- L'encouragement (rémunération et incitation)

#### **3.1 Les activités de dotation :**

L'objectif de ces activités est la détermination des besoins en effectifs et en compétences nécessaire aux objectifs et aux stratégies de l'organisation, ils comprennent le processus de recrutement, la sélection ainsi que l'accueil et l'intégration des RH.

##### **3.1.1 Le recrutement et la fidélisation des emplois :**

Le recrutement est processus, visant à fournir un nombre suffisant de candidats qualifiés, pour que l'organisation puisse choisir les plus aptes, à occuper les postes à pouvoir. Il est pour objectif d'attirer les individus qualifiés.

---

<sup>20</sup> Mr EL AMINE BOUZID « cours du GRH »

En GRH on utilise le terme dotation recouvre les trois phases de processus : le recrutement, la sélection, l'accueil et l'intégration.

Le recrutement comprend trois points essentiels :

### **3.1.1.1 Le processus de recrutement**

Ce processus comprend quatre étapes :

- ✓ Etape 01 : déterminer les postes à pouvoir établis selon le processus de gestion prévisionnelle des RH en réponse aux demandes des gestionnaires.

La gestion prévisionnelle joue un rôle dans le déclenchement du processus de recrutement, elle permet à l'organisation de cerner ou déterminer ses besoins actuels en main-d'œuvre et d'anticiper ses besoins futurs.

- ✓ Etape 02 : Déterminer les exigences de chaque poste, les conditions d'emploi ainsi que la qualification professionnelle, les aptitudes et profil des compétences requis.
- ✓ Etape 03 : Déterminer la stratégie, les sources et les méthodes de recrutement.
- ✓ Etape 04 : Consiste à construire un bassin de candidatures qui réponde aux attentes et conditions de l'entreprise.

### **3.1.1.2 Les stratégies de recrutement**

Avant de mettre une stratégie de recrutement il faut recueillir de l'information sur le marché du travail afin de mieux cibler les sources de recrutement, après avoir une liste des employés en place susceptibles de satisfaire aux conditions des postes vacants (libre), il faut choisir entre le recrutement interne ou externe.

Concernant le recrutement interne est caractérisé par :

#### **Des avantages :**

Faible cout

La satisfaction des employés

La possibilité de garder le personnel qualifié et prometteur (promotion)

#### **Des inconvénients :**

Les conflits entre les employés

La jalousie

L'esprit de discrimination (distinction)

L'inégalité entre les employés

Le recrutement externe permet d'éviter plusieurs de ces inconvénients, et permis aussi d'embaucher les professionnels et des candidats de hautes compétences ou l'entreprise ne le disposent pas.

### **3.1.1.3 Les aspects à considérer dans le processus de recrutement**

Pour élaborer une stratégie et une méthode de recrutement, il faut tenir compte de : plusieurs contraintes ;

#### **a. Les politiques et les programmes de ressources humaines :**

Peuvent constituer des contraintes ou des balises dont il faut tenir compte avant d'enclencher le processus de recrutement.

#### **b. Les conditions socio-économiques et le marché de travail :**

Pour rester compétitive dans sa recherche de candidats, l'organisation doit augmenter ou au moins concevoir des incitations immatérielles pour compenser l'absence ou la faiblesse des incitations matérielles.

Parmi les incitations matérielles : horaire flexible, un milieu de travail stimulant, la possibilité de développer ses compétences.

#### **c. Les contraintes juridiques :**

Les activités de recrutement doivent prendre en considération de toutes les conditions juridiques trouvant dans différents textes de lois, il s'agit d'abord des obligations qui garantissent l'équité (l'égalité) d'emploi.

### **3.1.2 La sélection, l'accueil et l'intégration des RH :**

Permettent aux entreprises de déterminer les meilleurs candidats, et de les intégrer dans leur nouveau poste, afin de favoriser leurs chances de succès et leur productivités en un court temps.

#### **3.1.2.1 Processus de sélection des RH :**

Ce processus consiste à recueillir et à évaluer l'information sur chaque candidat, et l'accueil et l'intégration des RH consistent à présenter le nouvel employé à ses collègues, et le familiariser

avec les différentes composantes de son milieu de travail.

Le processus de sélection permet à l'organisation d'obtenir les objectifs suivants :

- ✓ embaucher les meilleurs candidats possibles ;
- ✓ contribuer à la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation ;
- ✓ renforcer la culture organisationnelle ;
- ✓ respecter les programmes d'équité en emploi ;
- ✓ favoriser la mobilité interne des employés et la réalisation, de leurs plans de carrière ;
- ✓ trouver les intersections entre les intérêts individuels et les besoins organisationnels ;

### **3.1.2.2 Les étapes de processus de sélection :**

Le processus de sélection des RH vient immédiatement après processus de recrutement, il comprend les étapes suivantes :

Etape 1 : établir les critères de sélection du poste à pourvoir.

Etape 2 : déterminer les instruments de sélection pertinente et en établir la séquence pour réaliser les étapes 3 et 4.

Etape 3 : procéder à la sélection (les candidatures qui correspondent aux critères de sélection exposé aux étapes 1 et 2)

Etape 4 : comparer les candidatures de la liste restreinte et déterminer les meilleures candidatures à l'aide des instruments de sélection de l'étape 2.

Etape 5 : choisir le candidat.

Etape 6 : négocier les conditions d'emploi avec le candidat et lui faire l'offre.

Etape 7 : informer les autres postulants que leur candidature n'a pas été retenue.

### **3.1.2.3 Les aspects à considérer dans le processus de sélection :**

Les informations pertinentes, les critères de sélections, l'approche par compétences, la fidélité et la validité des instruments de sélection.

- a. les informations pertinentes** : le professionnel de la GRH doit rassembler les renseignements pertinents sur le contexte du poste et l'information fournie par le candidat.
- b. Les critères de sélections** : pour n'importe quel profil, la réussite de ce processus ne repose pas seulement sur une seule caractéristique, mais il faut préciser toute une gamme des comportements qui sera associé au succès d'un individu dans un poste

donné.

**c. L'approche par compétences (APC) :**

Permet aux gestionnaires de sélectionner les candidats en fonction d'un profil de compétences préalablement déterminées et en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise.

**d. La fidélité et la validité des instruments de sélection :**

Lorsqu'une organisation fonde ses décisions de sélection sur des activités qui contribuent à améliorer la productivité, on peut conclure qu'elle utilise des critères valides et fiables.

**e. L'accueil et l'intégration des nouveaux employés :**

L'accueil consiste à présenter au nouvel employé l'organisation, les tâches qui lui sont confiées et ses collègues et le processus d'intégration vise à réduire les coûts d'intégration, le stress, le roulement de la main d'œuvre et faire gagner du temps aux supérieurs et aux collègues.

**3.2 Le développement des RH :**

**3.2.1 L'évaluation de rendement :**

L'évaluation de rendement est définie comme un système structuré est formel visant à mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques des comportements et les résultats d'un employé occupant une poste donnée.

Il cherche à réaliser quelque aspects tel que :

- ✓ Renforcer la transparence de l'organisation puisque les évaluateurs doivent expliquer leur évaluation et justifier leur jugement ;
- ✓ Dynamiser le développement des talents des employés ;
- ✓ Encourager la responsabilisation des employés en reconnaissant leur réalisation et en leur montrant leurs faiblesses ;

Donc l'objectif de l'évaluation de rendement sont de porter un jugement sur les résultats obtenus, ensuite aider l'employé à améliorer son rendement et enfin de modifier certains processus de gestion.

### **3.2.1.1 Les étapes du processus d'évaluation de rendement (se déroule en 4 étapes) :**

Etape 1 : choix des critères d'évaluation (consiste à déterminer les critères d'évaluation qui doivent être fidèles, valides et mesurables et ils doivent être liés aux responsabilités et aux composantes du poste occupé par l'employé qu'on évalue).

Etape 2 : le choix des méthodes d'évaluation (consiste à sélectionner la ou les méthodes d'évaluation utilisées).

Etape 3 : évaluation : identification des écarts de rendement (sert à déterminer les modalités du déroulement de l'évaluation et de l'analyse qui en découle).

Etape 4 : rétroaction : application des mesures correctives (on cherche à cette étape les explications des écarts de rendement observés et appliquer les mesures correctives).

### **3.2.1.2 Les aspects à considérer dans le processus d'évaluation de rendement :**

Pour élaborer un système d'évaluation fiable, efficace et répond aux attentes de l'évaluation, de l'évaluateur et l'évaluee, il doit s'intéresser aux aspects suivants :

Les critères d'évaluation, les sources d'information, le contextes d'évaluation et les écarts de rendement.

### **3.2.1.3 Les méthodes d'évaluation du rendement :**

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation du rendement. Certaines sont applicables à toutes les catégories d'emplois et d'autres sont adaptées à certains postes précis. On peut regrouper ces méthodes en trois approches :

### **3.2.1.4 Les approches comparatives :** Repose sur la réponse aux questions suivantes :

Qui a le meilleur rendement dans le groupe ?

À qui devrait-on assigné telle ou telle tâche ?

### **3.2.1.5 Les approches descriptives des traits et des comportements :**

Sont évaluées le travail de l'employé à partir de critères prédéfinis.

### **3.2.1.6 Les approches axées sur les résultats :**

Portent essentiellement sur la production.

La méthode la plus utilisée des ces approches est la gestion par objectifs.

Elle permet d'assurer une grande cohérence entre les objectifs individuels et les objectifs organisationnels.

### **3.2.1.7 La méthodes de gestion par objectifs comporte quatre étapes :**

Etape 1 : la détermination des objectifs à atteindre.

Etape 2 : la détermination d'un échéancier.

Etape 3 : l'appréciation de rendement en fonction des objectifs.

Etape 4 : l'établissement de nouveaux objectifs.

### **3.2.2 Développement des compétences**

Le développement des compétences vise à combler chez les employés les lacunes actuelle et futures qui misent à leur rendement.

Le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs :

- ✓ Enrichir et mettre à jour les connaissances des employés.
- ✓ Préparer les employés à des changements de poste dans le cadre des programme de gestion des carrières.
- ✓ Comblent les lacunes et susciter des attitudes positives.

#### **3.2.2.1 Les étapes de processus des développements des compétences :**

Etape 1 : **détermination des besoins** :

- ✓ Analyse général des besoins en fonction des objectifs organisationnels ;
- ✓ Analyse des besoins liés à l'exécution des tâches. ;
- ✓ Analyse des besoins en fonction des attentes individuelles ;
- ✓ Analyse des besoins liés aux caractéristiques démographiques du personnel ;
- ✓ Détermination des objectifs du programme ;

Etapes 2 : **conception et mise en œuvre**:

- ✓ Détermination le contenu du programme de développement des compétences ;
- ✓ Détermination des intervenants ;
- ✓ Détermination des conditions favorables aux activités développement des compétences ;
- ✓ Choix des techniques de formation ;
- ✓ Conduite des activités

**Etape 3 : évaluation :**

- ✓ Détermination des critères d'évaluation ;
- ✓ Elaboration des outils d'évaluation ;
- ✓ Evaluation de la formation ;
- ✓ Evaluation des formateurs ;
- ✓ Evaluation du transfert des connaissances ;

**3.2.2.2 la gestion des carrières**

La gestion des carrières au sens large, correspond à la gestion des mouvements de la main-d'œuvre dans l'organisation, depuis l'entrée des personnes jusqu'à leur départ, elle comprend la gestion de la mobilité interne (promotion, mutation,.....) et des programmes de soutien (formation, développement, intégration....)

**a. L'importance de la gestion des carrières :**

On peut citer quelques besoins individuels qui sont comblés par la gestion des carrières :

- ✓ Bénéficier d'une certaine sécurité\_d'emploi ;
- ✓ Améliorer ses compétences ;
- ✓ Etre intégré dans l'entreprise et y être considéré membre à part entière ;
- ✓ Jouir de l'estime et la reconnaissance ;
- ✓ Développer son potentiel ;

**b. Les besoins organisationnels qui sont comblés par la gestion des carrières on trouve :**

- ✓ Utilisé et améliorer les Rh ;
- ✓ Accroître la flexibilité ;
- ✓ Mettre en place un relevé de qualité ;
- ✓ Renforcer la culture d'entreprise ;
- ✓ Mobiliser les employés pour atteindre les objectifs de l'entreprise ;

**c. Les étapes du processus de gestion des carrières :**

Pour bien comprendre la notion de gestion des carrières, il faut distinguer entre composante individuelles et celles organisationnelle: Du point de vue de l'employé, la carrière se définit en fonction de ses expériences au travail et résumée dans les étapes cruciales de sa progression professionnelle. Du point de vue de l'organisation, la GC consiste à planifier les mouvements de main d'œuvre de façon que les employés restent compétents et que les besoins organisationnels futurs soient

comblés.

**d. Le processus de GC comprend trois étapes :**

Etape 1: la planification de carrière, consiste à informer les employés des possibilités de la carrière existant dans l'organisation, puis à élaborer un plan de carrière qui puisse répondre à leurs attentes et à leurs aspirations.

Etape 2 : la mise en œuvre du plan de carrière, qui consiste d'une à résoudre les problèmes particuliers qui obstacles à la carrière et d'autre part, à mettre en application des pratiques organisationnelles qui visent à aider les employés à orienter leurs carrière

Etape 3 : l'évaluation du processus de GC, consiste à établir les critères de performance qui permettent d'évaluer si le système en vigueur satisfait les besoins individuels et doter l'organisation d'une main-d'œuvre compétente, disponible, mobilisée et prête à prendre la relève.

**e. Les aspects à considérer dans la GC :**

L'efficacité de la GC repose sur la prise en compte de nombreux facteurs qui sont :

**f. Le contexte organisationnel :**

Le système de GC ne peut être utile que s'il contribue à répondre aux besoins organisationnels, ainsi que le niveau des effectifs, les compétences acquises et les comportements souhaités.

**g. Le partage de la responsabilité :**

le gestionnaire évalue le rendement de l'employé, comparer les résultats de l'évaluation avec les aspirations de carrière, lui donne de la rétroaction, ensuite, clarifie le plan de carrière de celui-ci à la lumière des besoins, des compétences et des attentes qu'il présente, tout en tenant compte des besoins organisationnels.

**3.3 La rémunération :**

**3.3.1 Les diverses formes de rémunération :**

La rémunération montre plusieurs formes à savoir :

### **3.3.1.1 La rémunération monétaire à court terme :**

Cette forme de rémunération correspond essentiellement au salaire fixe prévu pour le type d'activité exercée par le collaborateur. Ce fixe peut être varié en fonction d'ancienneté, la formation de base, ou l'expérience dans l'activité.

### **3.3.1.2 La rémunération monétaire à moyen terme :**

Le collaborateur n'obtient sa rémunération qu'après un laps de temps qui peut durer plusieurs années.

Elle concerne l'actionnaire et les salariés qui participent au capital de la société c'est la forme de rémunération différée.

### **3.3.1.3 La rémunération à long et à très long terme :**

Ce type de rémunération concerne une capitalisation pour couvrir les risques survenant en fin de vie professionnelle, cette catégorie de rémunération contient le régime de retraite et le système récent d'assurance.

### **3.3.1.4 La rémunération sous la forme d'avantage en nature :**

Il s'agit de tous les avantages et des biens donnés par l'entreprise à ses salariés.

## **3.3.2 les différents types de salaires :**

La rémunération est généralement payée (G.Postel) en fonction d'un des trois critères suivants :

Le temps, le rendement ou la tâche.

### **3.3.2.1 Le salaire au temps consommé :**

Il est calculé en fonction du temps passé (consommé) à effectuer le travail et ceci quelle que soit la valeur du travail fourni.

### **3.3.2.2 Le salaire au rendement :**

Ce type de salaire a été développé dans des contextes où le contrôle du travail effectué est difficilement réalisable et où la méfiance de l'entreprise à l'égard des collaborateurs existe. On distingue trois types de salaire : aux pièces, à prime, et à commissions.

### **3.3.2.3 Le salaire à la tâche :**

Cette rémunération est fréquemment destinée à des spécialistes qualifiés qui ont chargé des missions que l'entreprise incapable de le combler.

### **3.3.3 Démarche d'élaboration et la mise en œuvre d'une politique salariale :**

Etape 1 : l'analyse de l'environnement externe, il s'agit essentiellement de mener des enquêtes de salaires au niveau national, régional et sectoriel.

Etape 2 : l'analyse de l'environnement interne, il s'agit ici de tenir compte de la culture et des objectifs de l'entreprise.

Etape 3 : détermination des objectifs de la politique des salaires, une fois le diagnostic, l'entreprise peut alors préalable réaliser formuler des objectifs quantitatifs (maîtriser l'évolution de la masse salariale, réduire les écarts des salaires.....) et qualitatifs (fidéliser les personnels, lier performances et rémunération...)

Etape 4 : choix et mise en œuvre des actions, ces actions prennent des formes multiples : telles que l'élaboration d'une grille de salaires, les décisions d'augmentation générales, les augmentations individuelles, les primes, les avantages en nature....

Etape 5 : contrôle et action correctives, il s'agit de contrôler la masse salariale.

## **Conclusion :**

Dans ce premier chapitre nous avons fait le point sur quelques aspects concernant la GRH, son renouvellement et missions ainsi que la vision des clients, des salariés, des managers qui à changer à l'encontre de toute DRH.

D'après les recherches faite sur ce chapitre on peut retenir que toute entreprises qui veulent se développer et s'épanouir doit avoir une bonne gestion des ressources humaines, car la gestion du capital humain de l'entreprise constitue un vrai défi aux gestionnaires, donc c'est pour cela que toute DRH doit suivre et ses ressources et qu'elle doit appliquer convenablement les nouvelles pratiques de la fonction ressources humaines afin de préserver et pouvoir ainsi conserver et surtout fidéliser une main d'œuvre qualifiée.

La GRH Correspond à un ensemble de pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines afin d'optimiser la performance de l'entreprise. Du fait que les ressources humaines sont devenues ressources après avoir été considérées pendant longtemps comme coût pour l'organisation. Actuellement, elles sont l'un des facteurs clés de la réussite pour chaque entreprise.

## **Introduction :**

Gérer une entreprise publique avec succès nécessite de l'orienter et de la contrôler méthodiquement et en transparence. Le succès peut résulter de la mise en place et de l'entretien d'un système de management de la qualité conçu pour une amélioration continue des performances, tout en répondant aux besoins de toutes les parties intéressées.<sup>1</sup>

Le management d'une entreprise renferme le management de la qualité parmi d'autres systèmes de management. Il existe un ensemble de normes relatives au management de la qualité publiées par l'organisation internationale de normalisation (ISO).

L'ISO 9001 est la norme la plus utilisée dans le monde, elle établit les exigences à suivre par les organismes souhaitant améliorer en permanence la satisfaction de leurs clients et fournir des produits et services conformes. Elle s'adresse à tous les organismes quels que soient leur taille et secteur d'activité.

Quel que soit la taille, le type, le secteur d'activité des entreprises ont suivi l'évolution de cette norme de management de la qualité depuis sa création en 1987 jusqu'à sa dernière version qui était publiée en septembre 2015.

Pour cela, il est intéressant de penser à développer certains concepts associés à la norme ISO 9001.

Dans ce chapitre, nous allons tenter d'étayer la notion de la certification ISO 9001, à travers son évolution ainsi que les exigences de la certification ainsi que le rôle de la certification dans l'application des pratiques de la GRH

---

<sup>1</sup> Mémoire Melle KESSAL Souhila et IZRIOUENE Naima « Le rôle de la certification de l'entreprise dans la promotion des produits », promotion 2009/2010

## **Section 01 : la certification ISO 9001 : définitions et évolution**

Avant de présenter les différentes définitions et aspects de la norme ISO il est essentiel de voir comment la norme ISO a été évoluée, dans cette section nous allons présenter d'abord en premier lieu l'évolution de la norme dans le monde puis dans deuxième lieu nous allons voir comment la norme ISO a évoluée en Algérie.

### **1.1 L'évolution de la certification ISO 9001**

Dans ce point on tient à présenter comment la norme ISO 9001 s'évalue depuis sa naissance jusqu'à sa dernière version, on passe d'abord par une présentation de l'ISO puis on présente l'évolution de l'ISO dans le monde et en Algérie.

#### **1.1.1 Présentation de l'ISO :**

L'ISO est le premier producteur mondial de normes internationales d'application volontaire qui remonte à 1947.<sup>2</sup>

La normalisation internationale commença il y a quelque quatre vingt ans dans le domaine électrotechnique. Il est créé pour la plupart à partir du XX<sup>ème</sup> siècle et surtout entre les deux guerres mondiales.

Si quelques tentatives d'élaboration de normes internationales marquèrent les années trente, ce ne fut qu'après la création de l'organisation internationale de normalisation (ISO) que l'on vit naître une structure internationale entièrement vouée à la normalisation.

A Londres en 1946, 65 délégués de 25 pays se réunissent pour envisager l'avenir de la normalisation internationale dont l'objet serait de faciliter la coordination et l'unification internationale des normes industrielles. L'ISO entra officiellement en fonction, le 23 février 1947, il a été publié pour la première fois en 1987. Enfin, en 1992 elle regroupe les organismes nationaux de 89 pays<sup>3</sup>.

#### **1.1.2 Evolution de la norme ISO 9001 :**

La norme représente un terme générique international dont le but est de regrouper les meilleures pratiques en termes de management de la qualité. La norme existe depuis plus de

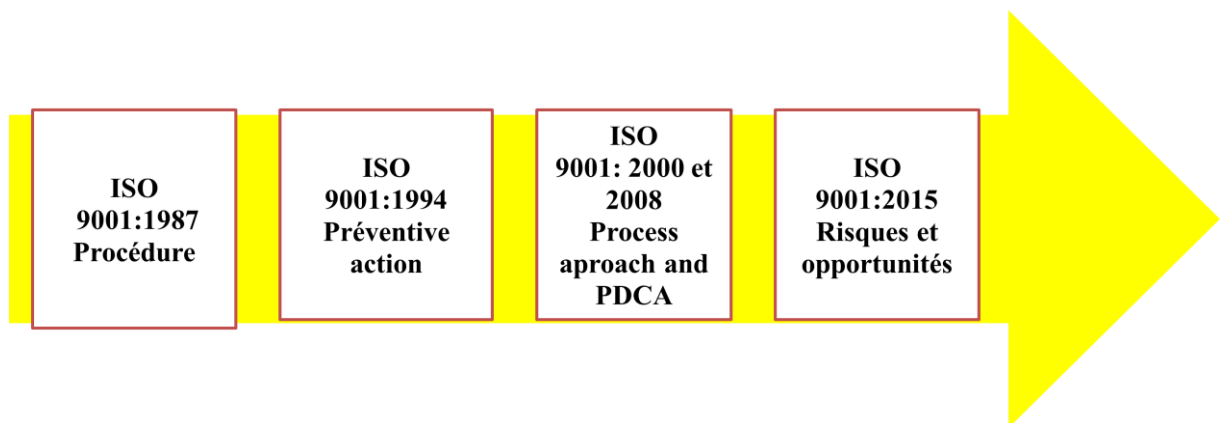
---

<sup>2</sup> <http://www.iso.org> consulté le 13/12/2021 à 19h52

<sup>3</sup> JACQUES IGALENS Et HERVE PENAN « La normalisation » imprimerie des presses universitaires de France, octobre 2014, p15

25 ans sa première révision date de 1994, la suivante de 2000, les suivantes ont eu lieu en 2008 et enfin, en 2015.

- ✚ Version 1994 : la version de la norme 9001 1994 est censée garantir un niveau de fiabilité élevé sa méthode est « On écrit ce que l'on fait et on fait ce que l'on dit » autrement dit c'est une méthode basée sur les « actions préventives ».
- ✚ Version 2000 et 2008 : La norme doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables comme elle vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables. Sa méthode « On pense l'organisation en processus », ce flux doit être un levier d'amélioration. « Approche processus et PDCA ».
- ✚ Version 2015 : Cette version s'apparente mieux à la réalité à laquelle est confrontée l'entreprise, « Risques et opportunités » c'est la méthode de l'amélioration continue<sup>4</sup>.



**Figure 01 : L'évolution de la norme ISO 9001**

Source : Etablie par nos soins à partir des évolutions de la norme ISO

D'après cette figure on peut dire que la norme ISO 9001 est réexaminée tous les cinq ans afin d'établir s'il est nécessaire de la réviser pour qu'elle garde son actualité et sa pertinence pour le marché, les résultats d'une consultation internationale sur la norme ISO 9001 ont conclus en mars 2012 que cette norme avait besoin d'évoluer. L'objectif de ces révisions est d'aider les entreprises à mieux anticiper les besoins clients et améliorer leur performance.

<sup>4</sup> <https://strategik.fr> évolution de la norme DE 1994 à 2015- ISO 9001 Publié le 22 juil 2016 visité le 24 octobre 2021 à 21h20

### **1.1.3 La réalité de la normalisation en Algérie:**

L'Algérie adhère à l'organisation internationale de normalisation en 1976. Ce n'est que quelques années plus tard que nous assistons à la création d'organismes et d'instituts spécialisés dans le domaine de la certification et de la normalisation ainsi, L'institut algérien de normalisation (IANOR) a été créé le 21 février 1998 puis en novembre 2007, l'IANOR devient membre de l'institut de normalisation et de métrologie pour les pays islamiques. En mars 2008 l'IANOR devient membre de la commission électrotechnique internationale (CEI). 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 fait partie.
- Assure le secrétariat du Conseil National de la Normalisation (CNN) et des Comités Techniques de Normalisation.

L'institut algérien de normalisation IANOR a pour vision de :

- Rendre le système algérien de normalisation plus performant ;
- Mobiliser toujours d'avantage de tous les partenaires de la normalisation ;
- Assurer la compétitivité et l'influence du système algérien de normalisation ;
- Valoriser la dimension économique et stratégique de la normalisation et de la certification <sup>5</sup>;

---

<sup>5</sup> [www.ianor.dz](http://www.ianor.dz) site visité le 8 novembre 2021 à 20h00

## **1.2 Définition des concepts clés :**

Il nous semble utile de définir et d'éclaircir certains concepts ayant trait à la certification et pour comprendre au mieux l'ampleur et l'enjeu de notre problématique de recherche

### **1.2.1 Définition de la qualité :**

Le mot qualité est souvent utilisé dans notre langage quotidien avec des différentes significations. La qualité se définit comme l'ensemble des priorités et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.

La définition la plus convenable et la plus actualisée est celle formulée par la norme ISO V2000 ; elle définit la qualité comme « L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences »<sup>6</sup>

### **1.2.2 Le système qualité :**

Le système qualité est un système qui regroupe tout les documents concernant la mise en place en termes de gestion de la qualité, des documents relatifs à l'organisation, les actions, les procédures et les moyens mis en œuvre pour que la qualité soit atteinte<sup>7</sup>.

Le système qualité est l'ensemble de l'organisation, responsabilité des procédures des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité.

Le système qualité s'applique à tout organisme quelque soit son type, sa taille ainsi qu'au produit. Son utilité est de :

- ✓ Réponde aux exigences des clients ;
- ✓ Faire reconnaître le savoir au niveau international ;
- ✓ Maitriser l'organisation à travers les procédures écrites ;
- ✓ Démontrer l'engagement de la direction et sa motivation ;

Comme tout autre système, le système qualité à pour objectifs :

- ✓ D'établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir le système ;
- ✓ De vérifier et approuver les plans qualité établis par le responsable qualité ;
- ✓ D'établir le programme détaillé dans différents audits ;

---

<sup>6</sup> Claud JAMBART « Gestion de la qualité, la norme ISO 9001 :2000 en pratique » ED economica 2007

<sup>7</sup> <http://qualité.fr> « mettre en place une démarche qualité »

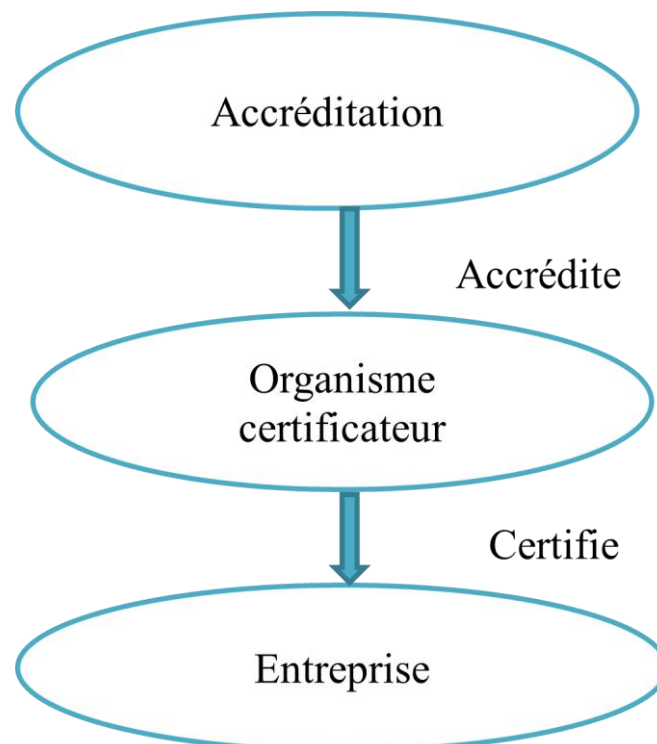
- ✓ D'analyser les rapports d'audit et évaluer l'efficacité des mesures de correction
- ✓ De déclencher les mesures correctives et vérifier la mise en œuvre des solutions ;
- ✓ De classer tous les documents relatifs à l'assurance qualité<sup>8</sup> ;

Le système qualité se compose ;

- ✓ D'une documentation qualité (manuelle qualité de gestion de l'expertise, de procédure et d'instruction de travail) ;
- ✓ D'une planification de la qualité (audits, revu de la direction, de la formation, de l'administration et des services techniques).<sup>9</sup>

### 1.2.3 La certification :

La certification se fait généralement par un organisme certificateur accrédité ; par accréditation, on entend parler de la procédure par laquelle un organisme autoritaire reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques. Il existe ainsi un lien entre accréditation-organisme et certification, (l'entreprise doit être certifiée juste si l'organisme certificateur est accrédité)



**Figure 02 : Le lien entre accréditation-certification-organisme**

<sup>8</sup> Guy Laudoyer « La certification ISO 9000 », un moteur pour la qualité édition d'organisation 3ème édition

<sup>9</sup> M. VIGIER « Méthodes d'analyse qualité fiabilité et d'expérimentation », Paris Maloine 1982,p36

Source : Etablie par nous-mêmes pendant les séances du stage

### **1.2.3.1 Définition de la certification :**

C'est une procédure qui sert à faire valider la conformité d'un système qualité aux normes ISO par un organisme compétent, indépendant et permettant de donner une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiés<sup>10</sup>.

Guy Laudoyer définit la certification comme : « une constatation, délivrée par un organisme reconnu, que les exigences de la norme sont appliquées au système de management de la qualité de l'entreprise. Elle a pour but de donner confiance au client en l'aptitude de l'entreprise à l'approvisionner en fourniture conforme a ce qui est convenu »<sup>11</sup>.

L'Afnor définit la certification comme étant : « une assurance donnée par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certains qualité spécifiques, résultant des spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle »<sup>12</sup>.

Cette certification peut être considérée comme une opportunité extérieure offerte à l'entreprise pour la faire bouger.

La certification peut être demandée après plusieurs mois de fonctionnement d'un système de management de la qualité, le processus de certification comprend plusieurs étapes :

- ✓ Engagement de la direction
- ✓ Choix de l'organisme certificateur : (faire des consultations pour sélectionner un organisme dans le cadre de la réglementation)
- ✓ Réponse au questionnaire préliminaire et envoi de la documentation demandée par le bureau certificateur
- ✓ Programmation de l'audit de certification (audit étape initiale)
- ✓ Restitution du rapport concernant cette étape
- ✓ Si les résultats sont satisfaisants, programmation de l'audit de certification sinon, attente de la levée des réserves formulées pour le faire.
- ✓ Audit du SMQ.

---

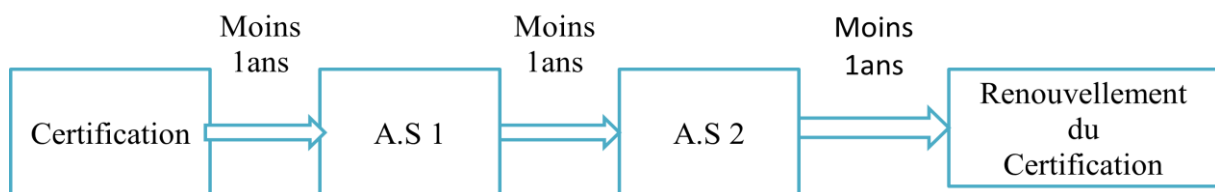
<sup>10</sup> Thèse Ahmed Issam BASAD, USMBA, « Gestion de la qualité : Cas de la SOTHERMA » p155 :156

<sup>11</sup> Guy laudoyer « La certification ISO 9000 », édition organisation, 3ème édition 2000, p33

<sup>12</sup> [www.afnor.fr](http://www.afnor.fr) consulté le 9 novembre 2021 à 20h02

- ✓ Réunion de clôture : résultats de l'audit, si aucune non-conformité n'est décelée, les auditeurs recommandent à la commission de certification de leur organisme l'octroi de la certification ISO 9001.
- ✓ Si par exemple une non-conformité majeure est détectée, la certification ne sera pas accordée jusqu'à ce qu'elle soit levée, après un autre audit programmé.
- ✓ Transmission du rapport d'audit final.
- ✓ Certification : validité de trois (03) ans.
- ✓ Audit de surveillance N° 01, moins d'une année après.
- ✓ Audit de surveillance N° 02, moins d'une année après.
- ✓ Renouvellement du certificat après trois ans.

Le renouvellement du certificat se fait tout les trois ans, et il existe un auditeur qui contrôle l'entreprise chaque mois d'une année pendant les trois ans.<sup>13</sup>



**Figure 03 : La période de renouvellement du certification**

Source : Etablie par nous-mêmes pendant les séances du stage

### **1.2.3.2 Les avantages de la certification :**

La certification présente des avantages qui lui confèrent une importance reconnue au sein des entreprises publiques et qui sont :

- ✓ L'accroissement des performances de l'entreprise ;
- ✓ L'augmentation des bénéfices par la réduction des couts dus au dysfonctionnement, le non qualité, le non conformité....
- ✓ Une meilleure reconnaissance des organismes bancaires et des compagnies d'assurance :
- ✓ Devancé la concurrence<sup>14</sup> ;

<sup>13</sup> Etablie par nos recherches durant le stage pratique

<sup>14</sup> Monteil Bernard et Alii « Cercles de qualité et de progrès pour une nouvelle compétitivité, Paris 1983, édition d'organisation, page 213

### **1.2.3.3 Les organismes certificateurs :**

Les organismes certificateurs délivrent les certificats de conformité des systèmes qualité de l'entreprise par rapport à ces normes et feront l'objet d'une reconnaissance nationale ou internationale selon l'organisme de certification.

### **1.3 Organisation internationale de normalisation (ISO) :**

L'organisation internationale de normalisation, généralement désigné sous le sigle ISO, choisi pour être le sigle identique dans toutes les langues.

#### **1.3.1 La normalisation :**

La normalisation vise à produire et diffuser des normes. Dans le langage courant, une norme se définit comme une règle qui n'est pas forcément écrite et à laquelle il est d'usage de se faire référence, comme elle perçu autant que un document de référence sur un sujet ou un domaine donné en accord avec la réglementation.

La normalisation repose sur plusieurs rôles :

- ✚ La normalisation comme moyen de communication (un langage commun entre les agents économiques)
- ✚ La normalisation comme facteur de qualité (comparaison d'un produit à un référentiel prédéterminer)
- ✚ La normalisation comme facteur de progrès (aide à économiser le travail humain, les matériaux et l'énergie).

#### **1.3.2 La norme :**

Il existe plusieurs définitions de la norme, la plus utilisée est celle de l'organisation internationale de normalisation ISO , l'ISO définit la norme comme : « une spécification technique ou (un) autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressés, fondée sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international »<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org) consulté le 9 novembre 2021 à 22h06

### 1.3.2.1 L'ISO :

ISO est une fédération mondiale d'organismes nationaux. C'est une organisation non gouvernementale, son rôle est de :

- + Faciliter le développement de la normalisation dans le monde ;
- + Faciliter des échanges des biens et services entre les pays ;
- + Développer la coopération dans le domaine scientifique, social, technique et économique

L'ISO est une fédération mondiale d'organismes nationaux qui constituent des comités membres de l'ISO, le comité technique en générale a pour l'élaboration des normes<sup>16</sup>

L'ISO collabore étroitement avec certains types d'organismes :

**CEI:** Commission électrotechnique internationale

**CEN :** Comité européen de normalisation

**ISO :** L'organisation internationale de normalisation

La norme ISO offre des avantages à l'entreprises à savoirs :

- La promotion du commerce internationale ;
- Le système de qualité à l'échelle mondiale ;
- La protection du consommateur ;
- L'amélioration de la productivité, la compétitivité sur le marché et la capacité d'exportation pour ces derniers vers les pays développés ;
- Le développement du partenariat ;

La norme n'a aucun caractère juridique. Cependant les pouvoirs publics se réfèrent parfois à la norme pour définir la réglementation<sup>17</sup> ;

Quel que soit le type, la taille de l'entreprise ou son secteur d'activité autrement n'importe qu'elle entreprise peut obtenir la certification. La norme ISO apporte à l'entreprise plusieurs choses comme, la garantie aux clients des produits et des services uniformes de bonne qualité, le changement de la manière de travailler, amélioration des méthodes de travail et cela permet

---

<sup>16</sup> Eva Giesen « Démarche qualité et norme ISO 9001 » édition IRD , p17

<sup>17</sup> Court Alain, Jacques Egalens et Penau Hervé « La certification », édition Presses universitaires de France (PUF), Paris p 54

la motivation du personnel, la prévision des erreurs, des dysfonctionnements et des problèmes au sein de l'entreprise et une pénétration plus simple sur les marchés.

La norme apporte donc la confiance à l'entreprise et envoie des signaux positifs aux clients comme elle garantit la qualité des produits et des services<sup>18</sup>.

#### **1.4 La révision de la norme ISO 9001 :2015 :**

Dans ce point, l'accent sera mis en premier lieu sur les tendances d'évolution de la norme ISO 9001 :2015 en deuxième lieu sur les apports et les principaux changements portés par cette norme.

##### **1.4.1 Les tendances d'évolution de la norme ISO 9001 :2015 :**

Cette nouvelle version vise à suivre cinq tendances à savoir :

###### **1.4.1.1 Anticiper les besoins et les attentes en incitant notamment à une meilleure prise en compte des risques et des opportunités :**

Cette nouvelle version propose :

- De bien connaître le contexte de l'organisme ;
- De déterminer les enjeux, les risques et les opportunités ;
- De prévenir des résultats indésirables ;

###### **1.4.1.2 Aligner la démarche qualité aux pratiques managériales pour mieux servir la stratégie de l'organisation**

Cette version ambitionne :

- De lier la stratégie à la démarche qualité ;
- Les individus peuvent avoir une interprétation erronée ou différente de la stratégie ;
- De relier les avantages des opérations quotidiennes à la stratégie ;

###### **1.4.1.3 Maîtriser l'intégralité de la chaîne (fournisseur, sous-traitant)**

Pour créer de la valeur pour les clients, la norme vise d'inscrire dans l'organisme du raisonnement en termes de chaîne de valeur du produit/service pour les clients.

---

<sup>18</sup> <https://www.enzynov.fr> « Guid de la norme ISO 9001 » publié le 19/05/2018 consulté le 18/11/2021 à 20h15

#### **1.4.1.4 Evaluer et améliorer les performances du système du management qualité**

Ici la nouvelle version repose sur :

- L'atteinte d'objective qualité ;
- Systématiser l'appréhension de la performance dans l'organisme ;

#### **1.4.1.5 Simplifier et accélérer les synergies avec les différents systèmes du management (qualité, environnement, énergie, sécurité....)**

La version 2015 de la norme ISO 9001 permet :

- D'améliorer la cohérence avec les autres systèmes de management en adoptant la structure de niveau supérieur ;
- De faciliter l'intégration d'autre système de management en adoptant une perspective renvoyant à une structure, un texte commun et une terminologie commune.

#### **1.4.2 Les objectifs de la nouvelle version :**

La nouvelle version de la norme présente pour l'utilisateur de nombreux avantages :

- Donne plus d'importance à l'implication de la direction ;
- Aide à traiter les risques et opportunités de façon structurer,
- Utilisation d'un langage simplifié, ainsi qu'une structure et des termes communs aux autres normes de système de management ;
- Traitance du management de chaine d'approvisionnement plus efficacement et plus facilement d'utilisation pour les organismes relevant de l'économie du savoir ;

#### **1.4.3 Les apports de la nouvelle version :**

Cette nouvelle révision de la norme ISO 9001 est riche d'enseignement positifs, les apports de cette nouvelle version sont :

##### **1.4.3.1 Renforcement de l'approche processus :**

- Avec cette révision l'approche processus est maintenue et renforcé ;
- La révision de la norme rend la mis en place de l'approche processus plus explicite ;
- La modélisation des processus associé, à une vision global de « bout en bout : qui est un outil puissant pour optimiser les performances de fonctionnement de l'organisation<sup>19</sup> »

---

<sup>19</sup> Claude pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015 , édition AFNOR , 2015 p 17

#### **1.4.3.2 Information documenté :**

Cette nouvelle version présente des exigences relatives à la documentation du SMQ (contrôle des informations documentées)

#### **1.4.3.3 Approche par risque et opportunité :**

Cette approche est introduite comme une composante essentielle par la norme ISO 9001 :2015, elle permet de :

- Réduire les exigences perspectives et de les remplacer d'avantage d'exigences basées sur la performance ;
- L'évolution progressive de la norme « d'une logique de résultat basée sur la maîtrise des risques et des opportunités » ;
- La liberté des organismes à déterminer la méthode qui correspond mieux à leur contexte et à leur besoins ;
- Etre en phase avec l'approche processus (soit réaliser une approche globale en sélectionnant les risques et les opportunités majeur de l'organisation ou évaluer les risques et les opportunités de chaque processus séparément ;

#### **1.4.3.4 Contrôle de l'approvisionnement externe :**

Le contrôle de l'approvisionnement externe des produits et services est beaucoup plus large que la simple procédure d'achat. Les exigences concernant les produits et services sous toutes leurs formes, soit fournis par des prestataires externes, soit résultant de l'externalisation de processus ou de fonction de l'organisme. L'approche à utiliser par l'organisme doit être fondée sur les risques afin de déterminer la maîtrise à mettre en œuvre et les actions de contrôle appropriées<sup>20</sup>.

#### **1.4.3.5 Contexte de l'organisme (L'environnement de l'entreprise)**

La norme ISO 9001 :2015 demande de définir les enjeux internes et externes qui ont un impact sur le SMQ sans oublier l'amélioration de la satisfaction des clients d'une part et une nouvelle exigence est ajoutée qui consiste à identifier les parties intéressées qui sont pertinentes dans le cadre du SMQ et leurs exigences.

---

<sup>20</sup> Idem, p19

#### **1.4.4 Les principaux changements portés par la norme ISO 9001 :2015 par rapport à la norme ISO 9001 :2008 :**

La nouvelle version de la norme ISO 9001 :2015 a été mise en application en mois de septembre 2015 en apportant des changements importants qui touchent profondément les SMQ actuel. Les principaux changements introduits dans cette nouvelle version sont<sup>21</sup> :

- L'utilisation de la structure commune des normes de système de management dont l'objectif principal est de faciliter l'intégration de ce type de norme ;
- L'utilisation de la terminologie produit/service pour désigner respectivement un livrable tangible et intangible ;
- Réflexion sur la mission d'un organisme, les enjeux et les parties intéressées du SMQ qui se traduit par la compréhension du contexte externe et interne de l'organisme et par la compréhension des besoins et attentes des parties intéressées ;
- Renforcement de l'approche processus ;
- Détermination de gestion des risques et opportunités pour atteindre les objectifs du SMQ comme outil de prévention ;
- Mise en cohérence de la maîtrise des produits et services fournis par des prestataires externes ;
- Les huit principes de management de qualité sont réduits à sept ;
- Insistance sur la gestion des compétences et des connaissances ;
- Affirmation des notions de résultats, d'amélioration, d'innovation et d'efficacité.

#### **1.4.5 La différence entre la version 2015 et la version 2008 :**

La norme ISO 9001 :2015 évolue par rapport à sa précédente version de 2008, il existe des différences importantes entre ces deux versions qui sont :

- Le risque comme base du système de management ;
- Le renforcement de leadership et de l'engagement de la direction à assumer la responsabilité de l'efficacité du SMQ.
- Les exigences relatives aux ressources nécessaires sont regroupées et plus exhaustives ;
- La nouvelle version propose sept principes au lieu de huit ;
- La norme ISO 9001 :2015 présente dix chapitres le premier chapitre au quatrième chapitre sont les mêmes dans les deux versions les différences existent dans les exigences normatives au lieu de huit ;

<sup>21</sup> [www.sqs.ch](http://www.sqs.ch) « Révision des normes ISO 9001 :2015 et ISO 14001 :2015 consulté le 20/11/2021

- La norme ISO 9001 :2015 à ajouté des nouveaux articles qui ne sont pas déjà cité dans les normes précédentes on peut citer : le contexte de l'organisme, la planification t l'évolution des performances ;

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. Ecoute clients	1. Orientation clients
2. Leadership	2. Leadership
3. Implication de personnel	3. Implication de personnel
4. Approche processus	4. Approche processus
5. Management par approche système	5. Amélioration
6. Amélioration continue	6. Prise de décision fondée sur des preuves
7. Approche factuelle pour la prise de décision	7. Gestion des relations avec les parties intéressées
8. Relation mutuelle bénéfiques avec les fournisseurs	

**Tableau 03 : La révision des principes de management de la qualité**

Source : Etablie par nos soins à partir de la norme ISO 9001V 2008 et la norme ISO 9001V 2015

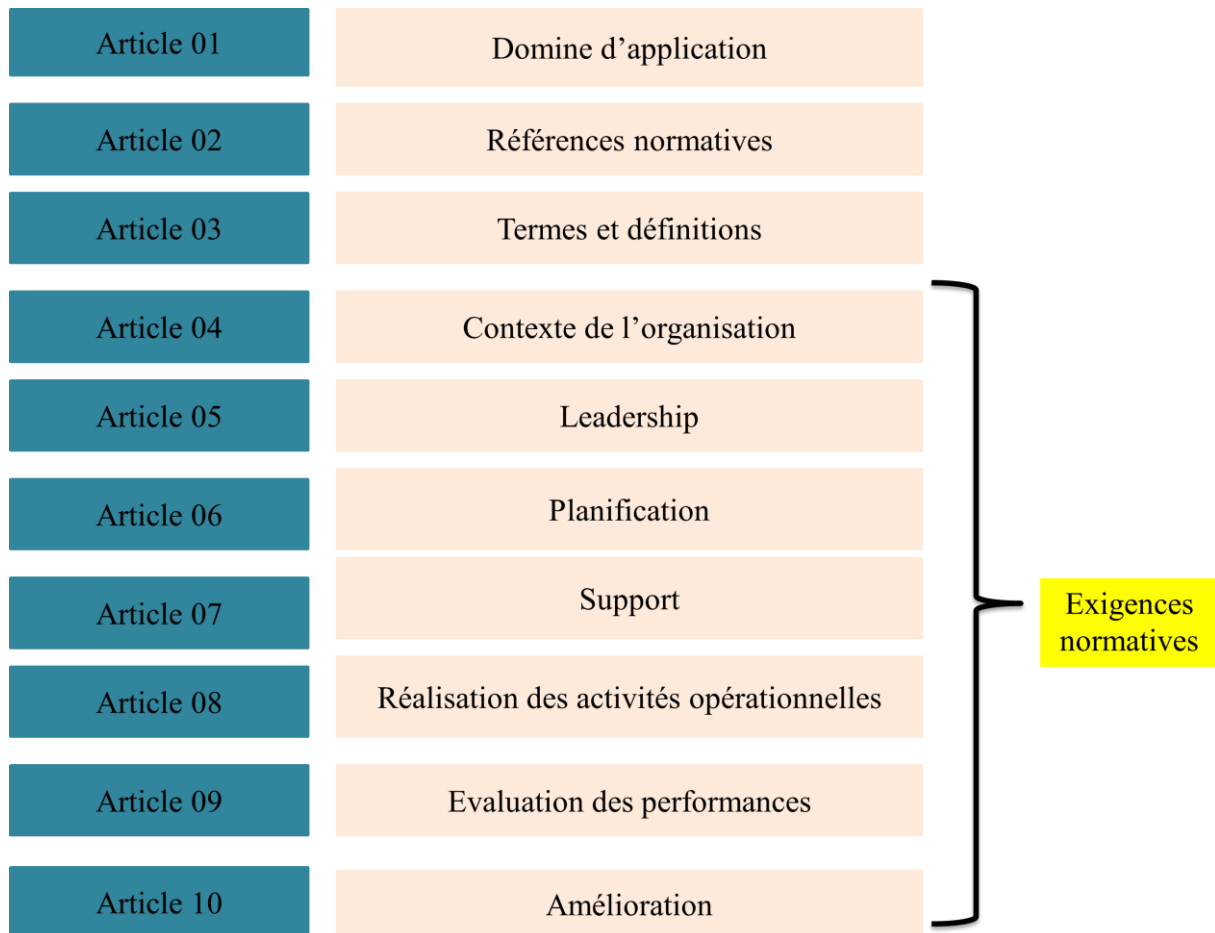
## **Section 02 : La structure de la norme ISO 9001 :2015<sup>22</sup>**

D'après la première section nous avons a pu conclure que la norme ISO 9001V 2015 a ajouté des nouvelles exigences par rapport a la version 2008, ainsi qu'elle a gardé quelques chapitres tel que le premier, le deuxième et le troisième chapitre et a partir du quatrième chapitre la norme a pu ajouter de nouvelles exigences ce que nous allons présenter dans cette section.

### **2.1 La structure de la norme ISO 9001 :2015 :**

En grande partie, les trois premiers chapitres d'ISO 9001 :2015 restent ceux d'ISO 9001 :2008, mais à partir du quatrième chapitre, il y'a des différences significatives entre ISO 9001 :2008 et ISO 9001 :2015<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Claude pinet « L'ISO 9001 facile version 2015 réussir sa démarche de certification », édition LEXITIS P 57,153



**Figure 04 : La structure de la norme ISO 9001 :2015**

Source : Etablie à partir de la thèse de SALAH Eddine HELLALI « Exigences de la norme ISO 9001 :2015 », p10

### **2.1.1 Les exigences de la norme ISO 9001 :2015 :**

Les exigences de la norme ISO 9001 sont de nombre de sept à savoir :

#### **Chapitre 4 : Contexte de l'organisme**

Le contexte de l'organisme est « un processus, qui détermine les facteurs ayant une influence positive ou négative sur la finalité, les objectifs et la pérennité de l'organisme. Il prend en compte les facteurs internes tels que les valeurs, la culture, les connaissances et la performance de l'organisme .Il prend également en compte les facteurs externes tels que l'environnement juridique, technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social et économique »

<sup>23</sup> Etablie à partir nos recherche pendant la période du stage

#### **4.1 Compréhension du contexte de l'organisme**

L'organisme doit déterminer les enjeux externes et internes pertinents par rapport à son environnement, à sa finalité et son orientation stratégique, et qui influent sur sa capacité à atteindre les résultats attendus de son SMQ.

L'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives a ces enjeux internes et externes.

#### **4.2 La compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées**

Ici l'organisme vise à fournir en permanence des produits et services conforme aux exigences l'égalité et réglementaire applicable, l'organisme doit déterminer :

- a) Les parties intéressées qui sont pertinentes dans le cadre de SMQ.
- b) Les exigences de ces parties intéressées dans le cadre de SMQ.

Ici l'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives à ces parties intéressées et à leurs exigences pertinentes.

#### **4.3 La détermination du domaine d'application du SMQ**

L'organisme doit décrire les limites et l'application du SMQ afin d'établir son domaine d'application, dans ce cas l'organisme doit prendre en compte :

- a) Les exigences externes et internes auxquels il est fait références en **4.1**
- b) Les exigences des parties intéressées auxquels il est fait référence en **4.2**
- c) Les produits et services de l'organisme

Le domaine d'application doit indiquer les types de produits et services couverts et fournir une justification pour toutes exigences de la présente norme internationale.

#### **4.4 SMQ et ses processus :**

Le SMQ d'un organisme est constitué de processus corrélés et interactifs utilisant des ressources pour atteindre les résultats visés et fournir de la valeur.

4.4.1 L'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continue un SMQ, y compris les processus nécessaires et leurs interactions, en accord avec les exigences de la présente norme internationale.

- L'organisme doit déterminer les différents processus nécessaires au SMQ et leurs application dans tout l'organisme ;
- L'organisme doit notamment :
  - Déterminer les éléments d'entrée et de sortie attendues ;
  - Déterminer les séquences et l'interaction des processus ;
  - Déterminer et appliquer les critères et méthodes pour assurer le fonctionnement ;
  - Déterminer les ressources nécessaires ;
  - Attribuer les responsabilités et l'autorité ;
  - Prendre en compte les risques et les opportunités ;
  - Evaluer les processus et mettre en œuvre toutes modification requises pour s'assurer qu'ils produisent les résultats attendus ;
  - Améliorer les processus et le SMQ.

4.4.2 L'organisme doit autant que nécessaire :

- Tenir à jour les informations documentées nécessaires au fonctionnement de ses processus ;
- Conserver les informations documentées pour avoir l'assurance que les processus sont mis en œuvre comme prévu.

## **Chapitre 5 : Leadership**

Le chapitre 5 sur le leadership vise à s'assurer que la direction fait preuve de leadership et engagement en jouant un rôle actif dans l'engagement, la promotion, la communication et la surveillance de la performance et de l'efficacité de SMQ. Les manières de l'appliquer sont fondées sur différent facteur tels que la taille et la complexité de l'organisme ainsi que le style de management et la culture de l'organisme.

### **5.1 Responsabilité et engagement de la direction**

Pour un organisme, la direction peut comprendre, par exemple, le président, le directeurs générale, un administrateur délégué, un conseil d'administration, des directeurs exécutifs, des associes...etc.

La direction à le pouvoir de déléguer son autorité, de fournir des ressources au sein de l'organisme mais aussi à le pouvoir de piloter le fonctionnement quotidien de l'organisme. C'es pour cela l'organisme doit s'engager fortement en matière de qualité et si le domaine de

système de management couvre qu'une partie d'un organisme alors la direction se réfère à ceux qui orientent et contrôlent cette organisme.

La direction doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis du SMQ en

- Vérifier que la politique et les objectifs qualités sont compatibles avec l'orientation stratégique ;
- S'assurer que le SMQ atteigne les résultats attendus ;
- Inciter, orienter et soutenir les personnes pour qu'elles contribuent à l'efficacité du SMQ
- Promouvoir l'amélioration ;
- Prévoir un planning de présence pour assurer la disponibilité des pilotes du management de qualité ;

#### 5.1.1 L'orientation client

La direction doit démontrer son leadership et son engagement relatifs à l'orientation client en s'assurant que :

- Les exigences du client ainsi que les exigences légales et réglementaires applicables sont déterminées, comprises et satisfaites en permanence ;
- Les risques et les opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur la conformité des produits et des services et sur l'aptitude à améliorer la satisfaction du client sont déterminés et pris en compte ;
- La priorité d'accroissement de la satisfaction du client est préservé ;

### **5.2 La politique**

La politique qualité va, pour un organisme donné, elle doit définir les règles de fonctionnement du système de management et le pouvoir exercé par la direction de cet organisme.

#### 5.2.1 Le développement de la politique qualité

La direction doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour une politique qualité qui :

- Est appropriée à la finalité et au contexte de l'organisme et soutient son orientation stratégique ;
- Fournit un cadre pour l'établissement d'objectifs qualités ;

- Inclut l'engagement de satisfaire aux exigences applicables ;
- Inclut l'engagement pour l'amélioration continue du SMQ ;

### 5.2.2 Communication de la politique qualité

La politique qualité doit être :

- Disponible et tenue à jour sous la forme d'une information documentée ;
- Communiquée, comprise et appliquée au sein de l'organisme ;
- Mise à la disposition des parties intéressées pertinentes ;

### **5.3 Rôles, responsabilités et autorités**

La direction de l'organisme doit :

- S'assurer que les responsabilités et autorités pour des rôles pertinents sont attribuées, communiquées et comprises au sein de l'organisme ;
- Former, validée, approuver et communiquée la description des rôles et responsabilités ;
- Désigner les représentants qui sera en charge de la gestion du SMQ pour prouver et rendre compte à la direction de la performance du système ;

## **Chapitre 6: Planification**

La grande nouveauté de la révision ISO 9001:2015 est l'approche « risques et opportunités ».

### **6.1 Action à mettre en œuvre face aux risques et opportunités**

L'organisme doit :

- Tenir compte des enjeux, des exigences de la norme ;
- Déterminer les risques et les opportunités ;
- S'assurer que le SMQ peut atteindre le ou les résultats attendus ;
- S'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue ;

L'organisation doit planifier :

- Les actions à mettre en œuvre faces aux risques et aux opportunités ;

- La manière d'intégrer et mettre en œuvre ces actions au sein des processus du système et d'évaluer l'efficacité de ces actions ;

## **6.2 Les objectifs qualités et planification des actions pour les atteindre**

Les objectives qualités doivent :

- Etre en cohérence avec la politique qualité ;
- Etre mesurable ;
- Tenir compte des exigences applicables ;
- Etre pertinent pour la conformité des produits et des services et l'amélioration de la satisfaction du client ;
- Etre surveillés, communiqués et être mis à jour le cas échéant ;
- L'organisme doit conserver des informations documentées sur les objectifs qualités ;

## **6.3 Planification des modifications**

L'organisme doit prendre en compte :

- L'objectif des modifications et leurs conséquences possibles ;
- L'intégrité du SMQ.
- La disponibilité des ressources ;
- L'attribution ou réattribution des responsabilités et autorités ;

## **Chapitre 7 : Le support**

L'entreprise va déterminer les ressources nécessaires, y compris les ressources externes et les exigences concernant l'infrastructure nécessaires et l'environnement de travail restent inchangé.

### **7.1 Ressources**

L'organisme doit identifier et fournir les ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la mise à jour et l'amélioration du SMQ.

Les ressources comprennent :

- Les ressources humaines ;
- Les infrastructures ;
- L'environnement nécessaire à la mise en œuvre des processus ;

- Les ressources pour la surveillance et la mesure ;
- Les connaissances organisationnelles ;
- La communication ;
- Les informations documentées ;

#### 7.1.1 Les ressources humaines

Les ressources humaines représentent pour tout organisme un capital précieux qu'il est fondamental de constituer, de compléter et d'entretenir en l'amélioration en permanence.

### **7.2 Compétences**

L'organisme doit :

- Déterminer les compétences nécessaires de la ou les personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances en matière de qualité ;
- Mener des actions pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions ;
- Conserver les informations documentées comme preuves de ces compétences ;

### **7.3 La sensibilisation**

Le personnel effectuant un travail sous le contrôle de l'organisme qui doit être sensibilisé à :

- La politique qualité ;
- Objectifs qualité pertinents ;
- Effets positifs d'une amélioration des performances en matière de qualité ;
- Importance de la contribution à l'efficacité du système ;
- Répercussions d'un non respect des exigences ;

### **7.4 Communication**

L'organisme doit déterminer les besoins de communication internes et externes pertinents pour le SMQ, y compris :

- Sur quels sujets communiquer ;
- A quel moment communiquer ;
- Avec qui communiquer ;
- Comment communiquer ;

- Qui communique ;

### **7.5 Informations documentées**

Le SMQ de l'organisme doit inclure :

- Les informations documentées exigées la présente norme internationale ;
- Les informations documentées que l'organisme juge nécessaire du SMQ.

Lors de la création de la mise à jour des informations documentées, l'organisme doit s'assurer que les éléments suivants sont appropriés :

- L'identification et la description des informations documentées ;
- Le format, le support, la revue effectuée et l'approbation et la pertinence et de l'adéquation ;
- Maîtrise des informations documentées ;

Les informations documentées exigées par le système de management de la qualité et par la présente norme internationale doivent être maîtrisées pour s'assurer :

- Qu'elles sont disponibles et conviennent à l'utilisation, où et quand elles sont nécessaires
- Qu'elles sont convenablement protégées.

Pour maîtriser les informations documentées, l'organisme doit mettre en œuvre :

- Distribution, accès, récupération et utilisation ;
- Stockage et protection, y compris préservation de la lisibilité. ;
- Maîtrise des modifications ;
- Conservation et élimination.

### **Chapitre 8) : Réalisation des activités opérationnelle**

C'est le plus grand chapitre de la norme presque le un tiers des pages de la norme ,la notion de processus externalisé est remplacée par « operation of a function process ».Des activités réalisées par des fournisseurs externes devront être maîtrisées. La norme fait référence au paragraphe 8.4 consacré aux approvisionnements des biens et des services (avec la version 2008 paragraphe 7.4 Achats).

### **8.1. Planification et maitrise opérationnelles**

L'organisme doit :

- planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus en ;
- Etablissant des critères pour les processus ;
- Mettant en œuvre la maîtrise des processus conformément aux critères ;
- Conservant les informations documentées juste nécessaires pour avoir l'assurance que les processus ont été réalisés comme prévu et pour démontrer la conformité des produits et services aux exigences.

L'organisme doit maîtriser les modifications prévues, analyser les conséquences des modifications imprévues, si nécessaire, mener des actions pour limiter tout effet négatif.

L'organisme doit s'assurer que les processus externalisés sont maîtrisés ;

### **Chapitre 9 : Evaluation des performances**

Pour évaluer la performance la norme doit établir certains indicateurs à savoirs :

#### **9.1. Surveillance, mettre, analyse et évaluation**

L'organisme doit déterminer :

- Ce qu'il est nécessaire de surveiller et mesurer ;
- Les méthodes de surveillances ;
- Les méthodes de mesure ;
- Les méthodes d'analyse et d'évaluation pour assurer la validité des résultats

Quand la surveillance de la mesure doit être effectuée

Quand les résultats de la surveillance et de la mesure doivent être analysés et évalués.

Il doit aussi s'assurer que les activités de surveillance et de mesure sont mises en œuvre conformément aux exigences.

#### **9.2. Audit interne**

L'organisme doit réaliser des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le système de management de la qualité est

conforme aux exigences et s'il est efficacement mis en œuvre et tenu à jour. Les audits internes doivent être planifiés :

- Avec des critères d'audit et le périmètre défini ;
- Avec des auditeurs sélectionnés ;
- Avec des résultats rapportés à la direction ;
- Avec des corrections et des actions correctives appropriées et entreprises sans délai ;
- Avec des informations documentées conservées comme preuves.

### **9.3. Revue de direction**

A des intervalles planifiés, la direction doit procéder à la revue du SMQ afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, adapté et efficace.

La revue de direction doit être planifiée et prendre en compte :

- L'état d'avancement des actions décidées précédemment ;
- Les modifications des enjeux externes et internes pertinents ;
- Les informations de performance (satisfaction clients, retours d'information des parties intéressées, degré de réalisation des objectifs qualité, performances, des processus, conformité des produits et services, non-conformités, résultats de la surveillance et de la mesure, résultats d'audit, performances des prestataires externes) ;
- L'adéquation des ressources ;
- L'efficacité des actions face aux risques et opportunités ;
- Les opportunités d'amélioration.

Les éléments de sortie de la revue de direction doivent inclure les décisions et actions relatives aux opportunités, aux besoins de changements et aux besoins en ressources. L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuve des conclusions de la revue de direction.

### **Chapitre 10 : Amélioration**

L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître la satisfaction du client. Cela doit inclure les indicateurs suivants :

### **10.1 Généralité**

Cette clause propose un aperçu de la définition de « l'amélioration » dans le contexte de l'ISO 9001 : 2015 :

Une approche globale nécessitant une la détermination et la sélection des opportunités d'amélioration et la mise en œuvre de toutes les mesures nécessaires pour mieux répondre aux exigences du client et augmenter sa satisfaction. Les améliorations peuvent être des corrections, des actions correctives, des améliorations continues, des changements de rupture, des innovations ou encore des réorganisations.

### **10.2 Non-conformité et action correctives**

Lorsqu'une non-conformité se produit (y compris les réclamations), L'organisme doit :

- Agir pour la maîtriser et la corriger et prendre en charge les conséquences ;
- Evaluer et, si nécessaire de mener une action pour éliminer la ou les causes de la non conformité, afin quelle ne se reproduise pas ;
- Mettre en œuvre toutes les actions requises.
- Examiner l'efficacité de toutes les actions corrective mise en œuvre.
- Mettre à jour les risques et opportunités ;
- Modifier, si nécessaire, le SMQ.

Les actions correctives doivent être appropriées aux conséquences des non-conformités rencontrées. L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuve de la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement et des résultats de toute action corrective.

### **10.3 Amélioration continue**

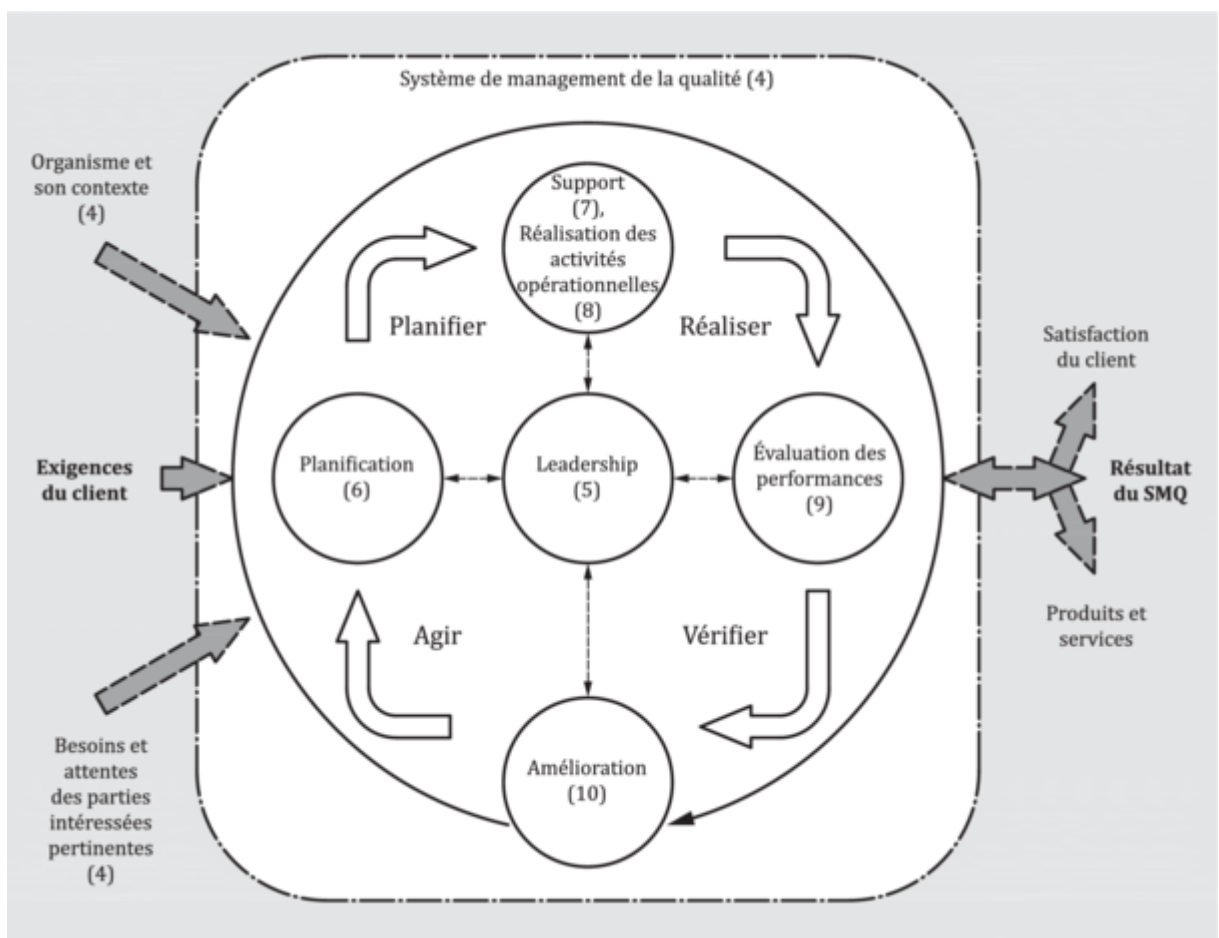
L'organisme doit améliorer en continue la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de management de la qualité.

L'organisme doit prendre en compte les résultats de l'analyse et de l'évaluation, ainsi que les éléments de sortie de la revue de direction pour déterminer s'il existe des besoins ou des opportunités à considérer dans le cadre de l'amélioration continue.

## 2.2 La structure de la norme ISO 9001 :2015 dans le cycle PDCA

La norme ISO 9001 :2015 permet d'utiliser l'approche associée au cycle PDCA et à une approche par les risques pour mettre en place le SMQ. La PDCA est « une démarche d'amélioration continue, symbolisée par la roue de Deming qu'est un outil qui peut utiliser pour gérer les processus et la totalité du système »<sup>24</sup>

Le cycle PDCA peut s'appliquer à tous les processus et au système de management de la qualité dans son ensemble. La Figure 2 illustre la façon dont les chapitres 4 à 10 peuvent être regroupés par rapport au cycle PDCA.



**Figure 05 : La structure de la norme dans l cycle PDCA**

Source : Afnor « système de management de la qualité exigences », en ligne sur <http://www.iso.org>. Consulté le 14/12/2021 à 17h35

<sup>24</sup> PDCA : démarche d'amélioration continue-ISO 9001 facile, en ligne sur : [www.certification-iso9001.fr/definition/pdca](http://www.certification-iso9001.fr/definition/pdca) Consulté le 29 novembre 2021 à 21h08

- 2.2.1 PLAN(P) :** Cette étape traite les exigences des chapitres 4. 5. 6 et 7 de la norme iso9001 :2015 elle est très importante car elle consiste à définir les objectifs du système, ses processus et ses ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politique de l'organisme et identifier et traiter les risques et opportunités.
- 2.2.2 DO(D) :** Cette étape, qui traite les exigences du chapitre 8 de la norme iso9001 :2015, consiste à mettre en œuvre ce qui a été planifié, il s'agit de mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre les objectifs.
- 2.2.3 CHEK (C) :** Dans le cadre du traitement des exigences du chapitre 9 de la norme iso9001 :2015, Il s'agit de surveiller et de mesurer les processus et résultats (service ou produit) par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats.
- 2.2.4 ACT (A) :** Cette étape, à travers les exigences du chapitre 10 de la norme iso9001 :2015, permet de finaliser la démarche en prenant des mesures pour améliorer la performance des processus et pour assurer qu'elles continuent à fournir les éléments de sortie prévue.

### **2.3 Les raisons de se faire certifier :**

Il existe un nombre vaste de raison à savoir :

- Raison N° 1 : une reconnaissance internationale, des règles équitables
- Raison N°2 : une ouverture à de nouveaux marchés
- Raison n°3 : une différenciation face aux concurrents
- Raison n°4 : Davantage de confiance
- Raison n°5 : un projet commun porteur de sens pour mon entreprise
- Raison n°6 : mieux s'organiser
- Raison n° 7 : Meilleure utilisation des ressources de mon entreprise
- Raison n°8 : mieux maîtriser les risques dans mon organisation
- Raison n° 9 : être à l'écoute et satisfaire les parties intéressées
- Raison n° 10 : une approche systémique orientée vers la performance

### **Section 03 : La GRH et la certification ISO 9001 : quel interaction ?**

La norme ISO 9001 mentionne explicitement, à travers plusieurs paragraphes, l'importance des ressources humaines sur le plan du management des compétences et de la formation, de la

communication, et de la reconnaissance des contributions des employés à l'amélioration de la qualité, ainsi que de la satisfaction des clients, et enfin l'intérêt de l'implication du personnel à tous les niveaux. C'est pourquoi les trois pratiques retenues, concernant la gestion des ressources humaines, sont le recrutement, la formation, et le partage de l'information.

Ainsi cette présente recherche tentera à éclaircir d'une part les exigences qui font référence au RH, d'autre part comment la certification peut influencer les pratiques applicables de la GRH.

### **3.1 Les exigences de la norme ISO et la GRH :**

La norme ISO 9001 :2015 s'intéresse aux processus de l'entreprise qui ont regroupés entre eux et nécessaires pour aboutir à la satisfaction des clients tout en respectant leurs exigences.

La gestion des ressources humaines dans l'ISO9001 :2015 incite également à remettre en cause les types de management qui serait inadaptés.

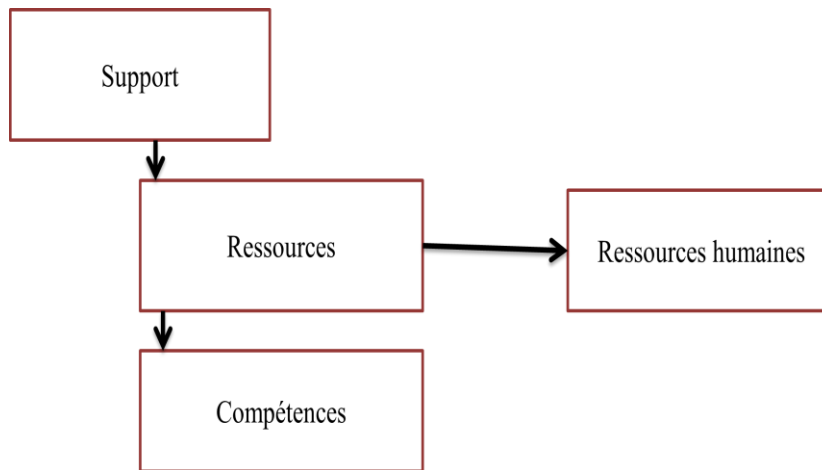
La GRH s'adapte à plusieurs exigences de la norme à savoir :

**3.1.1 Le contexte de l'organisme :** La GRH met en place cette exigence pour déterminer les enjeux internes et externes, les surveille et les faire passer en revue c à d cette exigence doit comprendre tout ce qui peut influencer la finalité et l'orientation stratégique de l'entreprise (culture d'entreprise, innovation....).

**3.1.2 Le leadership :** La GRH met en place cette exigence pour que la direction fait preuve de leadership (assume la responsabilité de l'efficacité du SMQ et la responsabilité de son engagement)

**3.1.5 La planification :** La GRH doit planifier les actions faces aux risques et aux opportunités et planifier la manière de mettre en place ces actions afin de s'assurer que le SMQ peut atteindre les résultats escomptés.

**3.1.4 Le support :** On retrouve ce qui nous intéresse dans cette exigence qui est structurés de la manière suivante :



**Figure 06: la structure du chapitre 7 « support »**

L'entreprise doit déterminer les RH qui lui sont nécessaire, bien sur disposer de ses ressources afin de mettre en œuvre efficacement son SMQ et ses processus et prendre en compte les ressources existantes et la nécessité de prestataires externes afin de procurer les prestations nécessaires non disponibles en interne.

L'entreprise doit fournir le personnel approprié pour le fonctionnement efficace du SMQ et de ces processus comme elle doit fournir et maintenir l'infrastructure nécessaire au fonctionnement des processus afin d'obtenir des produits et services conformes.

L'entreprise doit fournir les ressources de surveillance et mesure appropriées ainsi que des ressources adaptées aux inspections spécifiques afin d'obtenir des résultats d'inspection attendus et d'assurer l'adéquation de leur finalité.

Certains dirigeants des entreprises publiques ont répondu a cette exigence lorsqu'ils ont crée et développer l'organisation de leurs société, en effet traditionnellement l'équipe dirigeante son rôle est de :

- Déterminer l'ensemble des activités et leurs enchainement pour produire ou réaliser une prestation ;
- Estimer le temps de réalisation des activités ce qui permet de dimensionner des postes ;
- Adapter les effectifs en conséquence pour décrire l'organisation interne ;

**3.1.5 Evaluation des performances :** Détermination des méthodes d'inspection, d'analyse et d'évaluation et détermination quand cette analyse et cette évaluation se fait afin d'assurer la validité des résultats.

### **3.2 La certification ISO 9001 et ses effets sur la gestion des ressources humaines :**

L'entreprise qui met en œuvre un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001, peut être certifiée. « La certification est une attestation par une tierce partie externe, impartiale et compétente, que des caractéristiques relatives à un produit, un service, des compétences, une organisation sont conformes à des exigences contenues dans un référentiel ». <sup>25</sup> C'est donc un document délivré par une tierce partie reconnue qui atteste que les exigences de la norme sont appliquées au système de management de la qualité de l'entreprise. La certification ISO 9001 a connu un développement important à travers le monde, mais peu d'études quant à l'impact de la certification sur les organisations, notamment en matière de gestion des ressources humaines, sont recensées.

La certification ISO 9001, selon certains auteurs, a eu des apports positifs sur certains aspects de la gestion des ressources humaines à savoir :

#### **3.2.1 Certification et processus de communication :**

Plusieurs chercheurs sont d'accord sur l'effet positif de la certification ISO sur la communication interne. Rolland (2009) cite Lee et Palmer (1999) qui, pour eux, l'amélioration de la communication résulte d'une meilleure compréhension par les employés des standards de fabrication et de leurs responsabilités dans les processus, ainsi qu'une meilleure maîtrise de ces processus par les managers. Campinos-Dubernet et Jougleux (2003) de leur part soulignent, dans une étude concernant le secteur des services, que les pratiques qualités induisent la réduction de l'incertitude des coordinations organisationnelles (par exemple entre le front office et le back office) par la standardisation des pratiques de travail.

#### **3.2.2 Certification et implication du personnel :**

L'implication des dirigeants et des employés est également souvent mentionnée. Dans tous les cas, cette implication apparaît comme un facteur significatif dans la réussite de la mise en

---

<sup>25</sup> Revue de Mme. Safia BELGHACHE « Les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes » Université d'Alger3, Algérie p12

œuvre de la norme. Certains chercheurs qui ont fait des études ont montré que plus le directeur de l'entreprise et les employés ont été impliqués dans le processus de mise en œuvre de la norme ISO 9001, plus le système est utilisé, et le directeur de l'entreprise est plus satisfait des résultats. Certains intégrateurs cérémonieux pensent que la norme améliore l'image de l'entreprise et permet l'obtention de nouveaux contrats, les enthousiastes de la qualité qui pensent que la norme favorise le fonctionnement et le contrôle de l'organisation et la communication client, et enfin, les dissidents qui pensent que la norme limite l'action et instaure la bureaucratie. Il est à noter que cette étude interroge la perception des salariés sur la norme ISO 9001 au niveau de l'entrepris, et non l'influence qu'exerce la norme sur leurs attitudes. Le management de la qualité, et à travers ses huit principes précédemment expliqués, met l'accent sur l'implication du personnel. Le principe de l'implication du personnel sert de base pour guider l'amélioration des performances d'une entreprise qui, pour être gérée de façon efficace et efficiente, elle doit respecter et impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et respecter chaque personne individuellement. Malgré les études peu nombreuses, elles tendent à montrer l'effet positif de la norme ISO 9001 sur la formation, la communication interne, et l'implication du personnel. Cependant, cet effet reste discutable du fait du nombre très restreint d'études réalisées dans le domaine, la plupart des études ne concernent pas l'aspect ressources humaines, et sont généralement réalisées dans les pays développés notamment aux Etats unis et en Espagne. Des recherches scientifiques orientées vers les pays en voie de développement, permettraient d'approfondir les connaissances des effets de la dite norme, de plus en plus utilisée, surtout dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

### **3.3 La certification et l'application des pratiques de la GRH :**

En termes de GRH, la norme ISO 9001 pointe notamment quatre préconisations :

- Identifier les compétences requises pour effectuer un travail en conformité ;
- Identifier les compétences disponibles dans l'entreprise ;
- Evaluer les écarts et d'identifier les éventuelles carences en compétences ;
- Développer et maintenir les compétences ;

Ce qui à des retentissements sur les pratiques de la GRH, rappelons que trois types de pratique ont été relevés :

### **3.3.1 La pratique de recrutement au sein de l'entreprise publique algérienne :**

Quelque soit le type de l'entreprise, Les nouveaux recrutés doivent passer la période de mise en situation professionnelle. Dans les entreprises publiques non certifiées a l'ISO 9001, les besoins des structures référents sont plus souvent formulés par écrit, alors qu'il existe plus de fréquemment une politique de matière de recrutement dans les entreprises publiques algériennes certifiées a l'ISO 9001 <sup>26</sup>.

Les employeurs doivent pratiquer des politiques et des méthodes de sélection plus organisées et efficaces pour atteindre l'objectif d'une embauche réussie : renforcer le capital humain de l'entreprise par les meilleurs candidats sélectionnés. A l'évidence les indicateurs de qualité définis par une entreprise certifiée ISO peuvent permettre de mettre en place des procédures efficaces pour le recrutement des ressources humaines au sein de cette entreprise.

### **3.3.2 La pratique de formation au sein de l'entreprise publique algérienne :**

La formation se présente à l'entreprise comme une obligation : toute entreprise de plus de dix salariés doit consacrer au moins 1.5% de sa masse salariale brute à la formation professionnelle continue de ses salariés. En effet, les formations doivent pouvoir anticiper pour que les salariés puissent s'adapter aux changements à venir et les entreprises qui ont la certification ISO sont les mieux placées pour développer les compétences de ses ressources humaines.

Bien que la norme ISO 9001 (le paragraphe 6.2 de l'exigence de la norme) n'exige pas à l'entreprise de former tout son personnel, mais exige plutôt que les salariés dont la tâche a une influence sur la qualité du produit doivent être formés ; on rejoint ce qu'a exprimé Lebel(1990) en déclarant qu'on ne peut nier que la formation sur certains thèmes, tel que celui de la qualité est très utile, si une très forte proportion du personnel (et pourquoi pas tout le personnel) a reçu une formation identique. Nous pouvons dire alors, que la certification ISO 9001 a un impact positif sur la représentation des différentes catégories du personnel dans les programmes de formation.

---

<sup>26</sup> Revue Seif Eddine BOUMENAD « L'impact du système de management de la qualité certifié ISO 9001 sur la gestion des ressources humaines », Doctorant en Développement des ressources humaines, Université Mohamed BEN AHMED- Oran; Algérie p21

### 3.3.2.1 Les types et méthodes de formation :

Avec mise en œuvre de la norme ISO 9001, il y a eu une évolution de l'utilisation des types de formation vers les formations externes et internes en même temps, alors qu'avant la norme ISO 9001, les entreprises utilisaient davantage de la formation en externe. Cela peut être expliqué par le fait que la plupart des formations qualité sont des formations dispensées en externe pour les cadres de l'entreprise qui, une fois de retour à l'entreprise, forment, à leur tour, leurs collaborateurs<sup>27</sup>.

### 3.3.2.2 Comment évaluer la formation :

Les effets de la certification ISO 9001 sont étudiés sur l'évaluation des connaissances des employés, ainsi que sur l'évaluation de leurs compétences .

#### **a. L'évaluation des connaissances :**

Avant la certification selon la norme ISO 9001 n'évaluaient pas les connaissances des employés, se sont mis à évaluer l'impact de la formation sur les connaissances de leur personnel.

#### **b. L'évaluation des compétences :**

Certaines entreprises publiques n'évaluaient pas les compétences de leur personnel avant la certification ISO 9001, mais désormais, elles pratiquent l'évaluation des compétences. Sa nous permet de conclure que la certification ISO 9001 a eu une influence positive sur l'évaluation de la formation. Ceci est dû au respect de l'une des exigences émises dans le paragraphe 6.2 de la norme ISO 9001 qui demande aux entreprises d'évaluer les actions de formation entreprises, que ce soit sur le plan des connaissances, ou sur celui des compétences, puisqu'elle demande aussi de conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle (c'est-à-dire les connaissances), le savoir faire et l'expérience (c'est-à-dire les compétences).

---

<sup>27</sup> Etablie par nous-mêmes durant le stage pratique

### **3.3.3 La pratiques de partage de l'information au sein des entreprises publique algériennes :**

Le partage de l'information RH passe plus fréquemment par la participation à des événements externes dans les entreprises publique certifiées et par l'utilisation de supports de communication et un système de recueil les doléances des emplois.

### **Conclusion :**

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure que la norme ISO 9001 version 2015 a mené des changements très importants pour le système de management de la qualité, comme aussi elle a ajouté des nouvelles exigences, et certains d'entre elles sont remplacées par d'autres significations, mais le sens et le contenu reste le même. L'objectif de cette révision c'est de rendre l'entreprise performante et de réaliser des produits et services conformes qui répondent aux besoins et attentes des clients.

Ensuite dans ce chapitre nous avons abordé une section dont on a parlé de l'interaction de la GRH avec la certification ISO au delà on conclure que la norme ISO 9001 s'influe positivement sur les pratiques de la GRH ainsi que la GRH mis en place certaines exigences de la norme ISO 9001 afin d'atteindre ces objectifs, d'identifier les risques et les opportunités.... Ce que nous empêche a faire une étude empirique au sein d'EI pour bien comprendre les procédures mis par la GRH pour répondre à ces exigences.

*Partie*

*Pratique*

## **Introduction :**

Après avoir vu un substrat théorique assez large sur les deux concepts clés de notre travail (GRH et certification ISO) et après avoir montré la norme ISO sous ses différents aspects en définissant cette dernière et en s'appuyant sur ces différents exigences ainsi que le rôle joué par la GRH dans l'application de la certification ISO au sein d'une entreprise publique algérienne, il est utile, voir nécessaire de confronter les résultats d'une recherche théorique aux résultats d'un cas concret d'étude.

L'abondance des approches théoriques traitant l'élaboration d'une stratégie donne aux chercheurs le choix quant à la démarche envisagée, mais présente aussi une contrainte pour élaborer un cadre d'analyse rigoureux. C'est en cela qu'il est nécessaire de pouvoir vérifier son analyse théorique par l'étude d'un cas pratique.

Trois sections structurent, ainsi, ce chapitre. La première s'attachera à fournir une présentation de l'organisme d'accueil, une description du processus ressources humaines de l'entreprise ainsi qu'une description de la méthodologie de recherche suivie pour tester nos hypothèses de départ. La seconde section servira, quant à elle, à analyser les résultats du questionnaire et en fin la troisième section consiste à la présentation de la synthèse des résultats de notre enquête de terrain.

## **Section 01 : Présentation d'électro-industrie**

Dans le cadre de notre étude nous avons effectué notre recherche au sein de l'entreprise Electro-Industrie au niveau de département de la qualité pour une durée d'un mois. De ce fait, a travers cette première section nous tenterons de présenter, succinctement, l'historique de l'entreprise, son activité sa mission ainsi que ses fonctions.

### **1.1 Localisation de l'Entreprise :**

Le siège social de l'Entreprise est situé sur la Route Nationale N°12 à Azazga BP.17 à 35 km à l'Est du chef lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou et à 150 km de la capitale Alger.

L'Entreprise dispose de deux (02) unités de production et une unité de prestations techniques toutes situées sur un même site à Azazga.

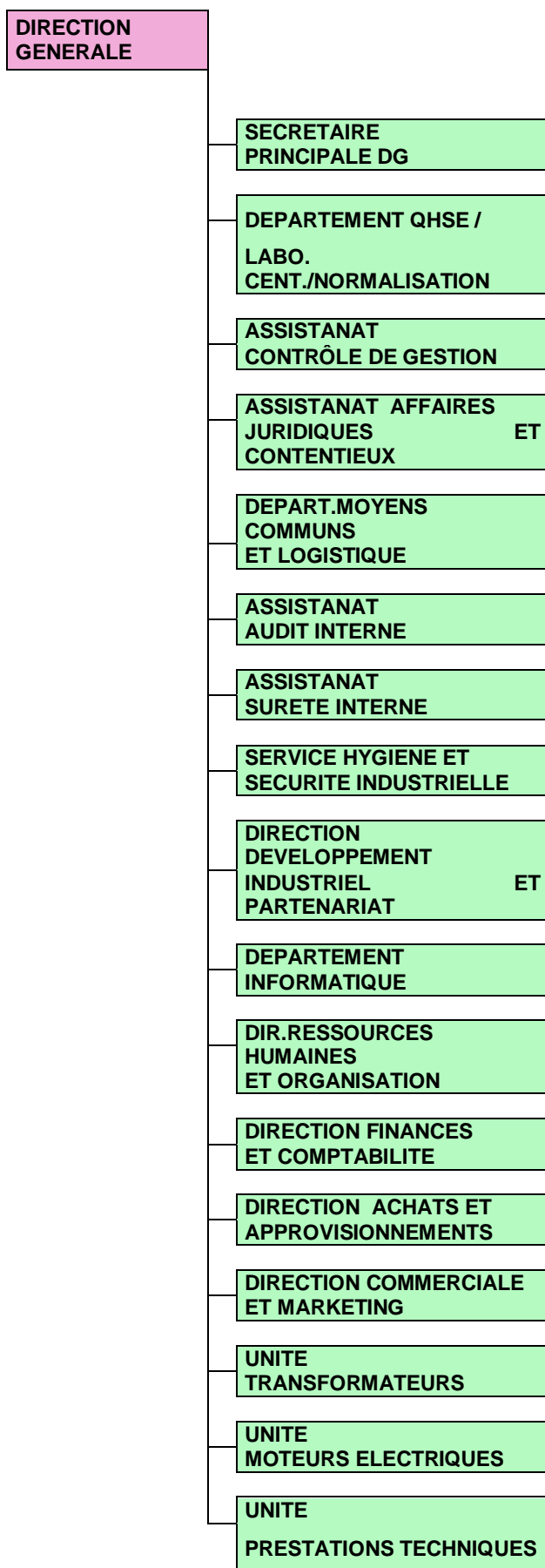
### **1.2 Historique :**

L'entreprise Electro-Industries a été créée en fin d'année 1998 avec la restructuration de l'Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques (ENEL).

Electro-Industries est une entreprise publique économique « Société par Actions » dont le capital social est détenu à 100% par le Holding ELEC EL DJAZAIR pour le compte de l'Etat. Elle est constituée d'un complexe intégré, réalisé avec des partenaires allemands (SIEMENS), qui produit et commercialise des moteurs, alternateurs, transformateurs depuis 1985, date de son démarrage.

Electro-Industries est dotée d'un capital social de 4.753 Millions de dinars, elle emploie actuellement 867 personnes réparties entre la Direction Générale, les deux unités de production et l'unité de prestations techniques.

ELECTRO INDUSTRIES FONCTIONNE SELON L'ORGANIGRAMME CI-DESSOUS :



**Figure 07 : L'organigramme de l'entreprise Electro-Industrie d'AZAZGA**

**1.3 Domaine d'activité :**

Electro-Industries est la principale Entreprise dans le domaine de l'Industrie Electrotechnique, son activité s'adresse au marché des biens d'équipements à savoir :

**1.3.1 Activité Principale :** Conception, fabrication et commercialisation de matériels électriques (Transformateurs de distribution, moteurs Electriques asynchrones et alternateurs triphasés)

**1.3.2 Activité secondaire :** Sous-traitance (Fabrication, maintenance, contrôle....)

**1.4 Présentation des unités**

**1.4.1 Unités transformateurs: (U.T.R)**

Capacité de production 4 000 Transformateurs /An (le nombre est fonction de la puissance).

- ✓ Puissance des transformateurs : 50 à 3.150 kVA (Elargissement de la gamme)
- ✓ Tensions usuelles en MT : 5,5 - 10 et 30 kV
- ✓ Tension usuelle en BT : 400 V

**1.4.1.1 Moyens Humains**

Effectif total 311 agents dont : 2020/2021

➤ Cadre	35
➤ Maîtrise	183
➤ Exécution	93

**1.4.1.2 Moyens matériels**

L'unité Transformateurs dispose de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis.

Les Transformateurs sont réalisés avec un niveau d'intégration équivalent à celui existant dans les Entreprises étrangères intervenant dans le même domaine d'activité.

Pour la fabrication des transformateurs, les technologies suivantes sont mises en application :

- ✓ Travaux de chaudronnerie
- ✓ Usinage mécanique
- ✓ Traitement de surface
- ✓ Bobinage BT/MT et isolation électrique
- ✓ Découpage de tôle magnétique

- ✓ Essais électriques en BT et MT

#### **1.4.2 Unités moteurs électroniques: (U.M.E)**

Capacité de production annuelle :

- 20 000 Moteurs de 0,25 à 400 kW en 1000 - 1500 et 3000 tr/mn.
- 200 groupes électrogènes de 15 à 850 kVA.

##### **1.4.2.1 Moyens Humains**

Effectif total 237 travailleurs dont : 2020/2021

- Cadre 42
- Maîtrise 92
- Exécution 103

##### **1.4.2.2 Moyens matériels**

L'unité Moteurs Electriques est dotée de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis.

Pour la fabrication des Moteurs les technologies suivantes sont mises en application :

- ✓ Usinage mécanique de précision
- ✓ Découpage de tôle magnétique
- ✓ Coulée sous pression d'aluminium
- ✓ Travaux de construction métallique
- ✓ Bobinage et isolation
- ✓ Traitement de surface
- ✓ Essais électriques et mécaniques

#### **1.4.3 Unité Prestations Techniques : (U.P.T)**

Cette unité dispose de moyens humains et matériels pour la prise en charge de :

- La maintenance des équipements des deux unités de production **UME et UTR**
- L'exploitation de toutes les installations d'énergie et fluide.
- L'entretien des bâtiments et VRD de toute l'entreprise.
- L'étude et la réalisation des outillages, dispositifs, moules et diverses pièces mécaniques.
- La vérification des équipements de mesure et d'essais.

Elle est aussi dotée d'un laboratoire central qui assure les essais physico-chimiques pour les matières destinées à la fabrication des Transformateurs et Moteurs avec une possibilité d'effectuer des essais pour d'autres clients.

#### **1.4.3.1 Moyens Humains**

Effectif total 100 travailleurs dont :

➤ Cadre	43
➤ Maîtrise	39
➤ Exécution	18

#### **1.4.4 Références en sous-traitance**

- ✓ Outillage de découpage pour les unités Transformateurs et Moteurs
- ✓ Moule pour coulée sous pression d'aluminium
- ✓ Outillage de découpage pour des clients externes
- ✓ Réalisation de pièces en alliage d'aluminium
- ✓ Vérification des appareils de mesure mécaniques et électriques
- ✓ Traitement thermique
- ✓ Travaux d'usinage par électroérosion
- ✓ Travaux d'usinage de précision

Sous-traitance d'essais physico-chimiques (SONELGAZ, ENAD etc....)

#### **1.5 Le parcours qualité d'EI**

Electro-industries a mis en place un Système de Management de la Qualité selon le référentiel ISO 9001, elle a été certifiée pour la première fois en juillet 2004, puis reconduit en 2007, 2010, 2013 et 2016 pour l'ensemble des activités de conception, de production et de commercialisation des transformateurs de distribution, des moteurs électriques et des groupes électrogènes.

- Transition vers la **Version 2015 de la Norme ISO 9001** suite au déroulement avec succès de l'Audit de Surveillance N° 02 du Système de Management de la Qualité, qui a eu lieu en septembre 2018.

- Renouvellement de la **certification ISO 9001 – 2015** suite au déroulement avec succès de l'audit de reconduction en novembre 2019.

- La certification couronne la performance de l'entreprise à s'adapter aux nouvelles règles de management intégrant la qualité en tant que composante de sa stratégie globale.

Pour cela, Electro-industries s'est engagé pour la mise en place d'un Système de Management Intégré selon les Normes **ISO 9001** (Qualité), **ISO 14001** (Environnement), **ISO 45001** (Santé Sécurité au Travail) suivant un planning composé d'une première étape consistant à la mise en place d'un Système de Management Intégrant la Norme ISO 45001, qui sera certifié en novembre 2021. (**ISO 9001, ISO 45001**) ; puis une deuxième étape qui consiste en la mise en place d'un Système de Management Intégrant la Norme ISO 14001, qui sera certifié en novembre 2022. (**ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14001**)

### **1.6 Accréditation**

Electro Industries s'est aussi engagé dans un processus d'accréditation, selon la Norme ISO/CEI 17025- 2017, de quatre essais (deux en chimie et deux autres en métrologie). L'accréditation est prévue pour le deuxième semestre de l'année 2021.

### **1.7 Politique QHSE ELECTRO-INDUSTRIES**

Electro-Industries est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de matériels électriques industriels : Transformateurs de distribution, Moteurs électriques et Groupes Electrogènes.

L'ambition de l'entreprise est d'améliorer en continu ses performances notamment face aux nouveaux enjeux économiques liés à la concurrence, Electro-Industries s'engage à la mise en place d'un système de management intégré QHSE selon les normes ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14001.

La satisfaction permanente de ses clients par la fourniture de produits de « Qualité » en toute « Sécurité » et en préservant « l'Environnement » constitue une valeur fondamentale de l'entreprise. L'entreprise s'est engagée à œuvrer pour atteindre de nouveaux objectifs, à savoir :

- L'optimisation de ses produits, le renouvellement de l'outil et la mise à niveau des équipements de production.
- L'extension de la gamme de ses produits par :
- La fabrication des transformateurs élévateurs et spécifiques,
- La fabrication des moteurs électriques spécifiques (ADF, avec freins, avec réducteur),
- Le montage des groupes électrogènes,
- La relance de la fabrication des alternateurs synchrones,

- L'encouragement du partenariat pour le transfert technologique et du savoir faire,
- L'élargissement du portefeuille client par de nouveaux distributeurs de ses produits,
- La dynamisation des activités commerciales et marketing en tenant compte des principales contraintes du marché actuel,
- La réduction du nombre d'accidents de travail,
- La réduction des impacts environnementaux.

Ces objectifs stratégiques sont soutenus par des engagements fermes pour:

- Satisfaire ses clients.
- Satisfaire aux exigences des parties intéressées.
- Allouer les ressources nécessaires au bon fonctionnement des processus.
- Améliorer les compétences du personnel par la formation.
- Satisfaire les exigences légales et réglementaires ainsi que les exigences auxquelles l'entreprise s'est souscrite.
- Améliorer en permanence l'efficacité de son système de management intégré QHSE et ses performances.
- Améliorer les conditions de travail afin de prévenir les préjudices personnels et l'atteinte à leur santé.
- Consulter et faire participer les travailleurs et leurs représentants.
- Prévenir la pollution et améliorer la gestion des déchets par leur réduction et par le tri.

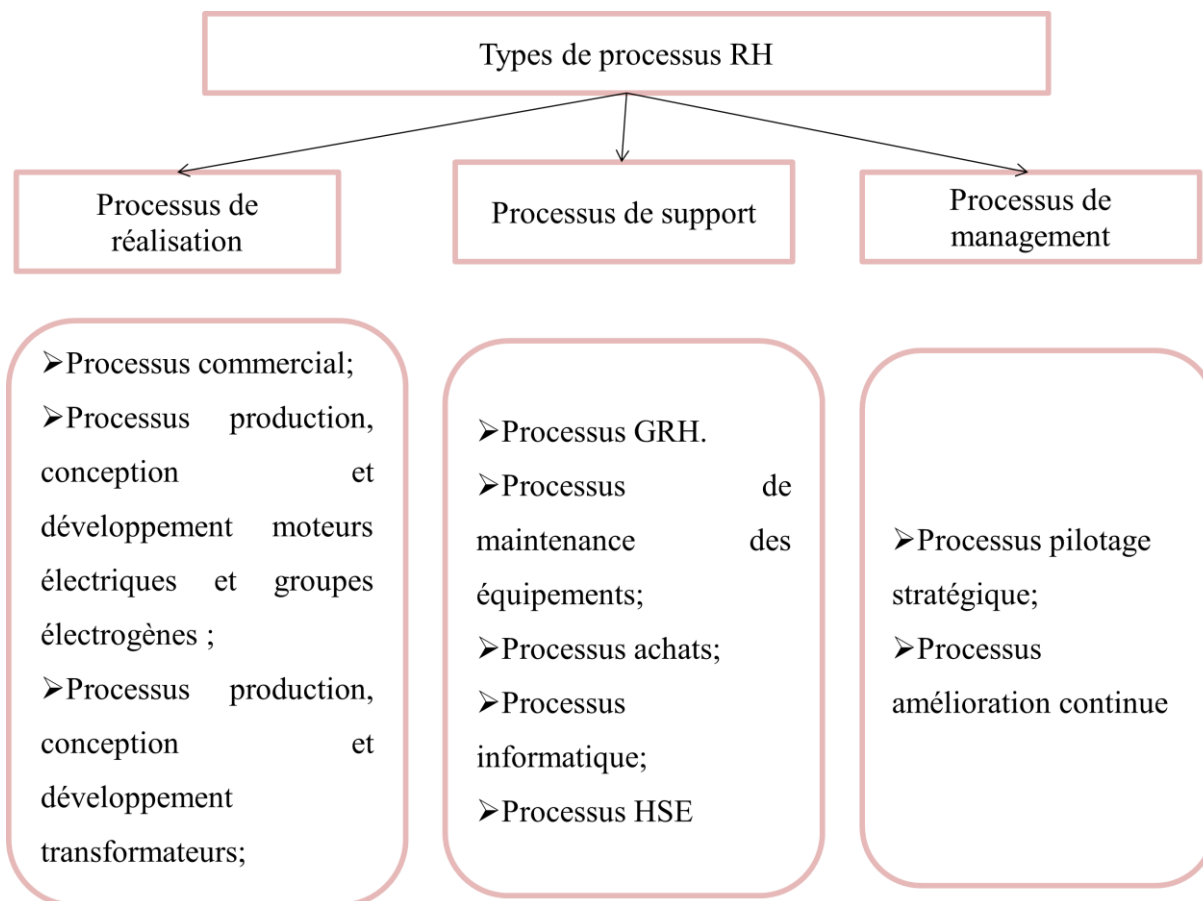
Cette politique sera revue périodiquement en vue de s'assurer qu'elle est en adéquation avec les enjeux et nouveaux défis.

La mise en œuvre de la présente politique ne peut réussir sans l'adhésion et l'engagement du management et de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise.

## **1.2 Description du processus ressources humaine d'Electro-Industrie :**

Le processus ressources humaines de l'entreprise se subdivise en trois types de processus :

Le processus du management, le processus de réalisation (processus opérationnelle) et le processus de support (processus de soutien). Comme l'illustre la figure suivante :



**Figure 08: Les types du processus RH de l'entreprise Electro-Industrie**

Source : établie par nos soins

Le processus support c'est le processus qui se nomme du processus RH et organisation, il s'influe sur tout les autres processus.

Le processus support à pour finalité de :

- Mettre à la disposition de l'ensemble des processus un personnel, qualifié, compétent et en quantité suffisante pour un meilleur rendement ;
- Adapter en permanence le niveau de compétence et formation du personnel;
- Eviter que la cause des non conformités et dysfonctionnements soit le niveau de qualification et de sensibilisation du personnel ;
- Assurer une gestion des carrières individualisée pour l'ensemble du personnel
- Assurer la gestion administrative du personnel;
- Assurer la rémunération de l'ensemble du personnel.

### **1.2.1 Les données du processus RH d'Electro-Industrie :**

Le processus RH illustre deux données (les données d'entrées et les données de sorties)

#### **1.2.1.1 Données d'entrée :**

- Réglementation et législation de travail ;
- Convention collective et avenants y afférents ;
- Convention de branche et avenants y afférents ;
- Besoin en personnel ;
- Besoins en formation et en perfectionnement ;
- Dysfonctionnement
- Revue de direction ;
- Rapports audits ;
- Requêtes des travailleurs.

#### **1.2.1.2 Données de sortie :**

- Personnel recruté;
- Plan de formation annuel approuvé et personnel formé;
- Personnel sensibilisé ;
- Organisation;
- Personnel évalué ;
- Prévisions budgétaires ;
- Rapport d'activité mensuel et annuel ;
- Personnel rémunéré ;
- Rapport de gestion annuel ;
- Registres légaux renseignés ;
- Protocoles d'accord signés conjointement avec le partenaire social;
- Requêtes des travailleurs prises en charge;

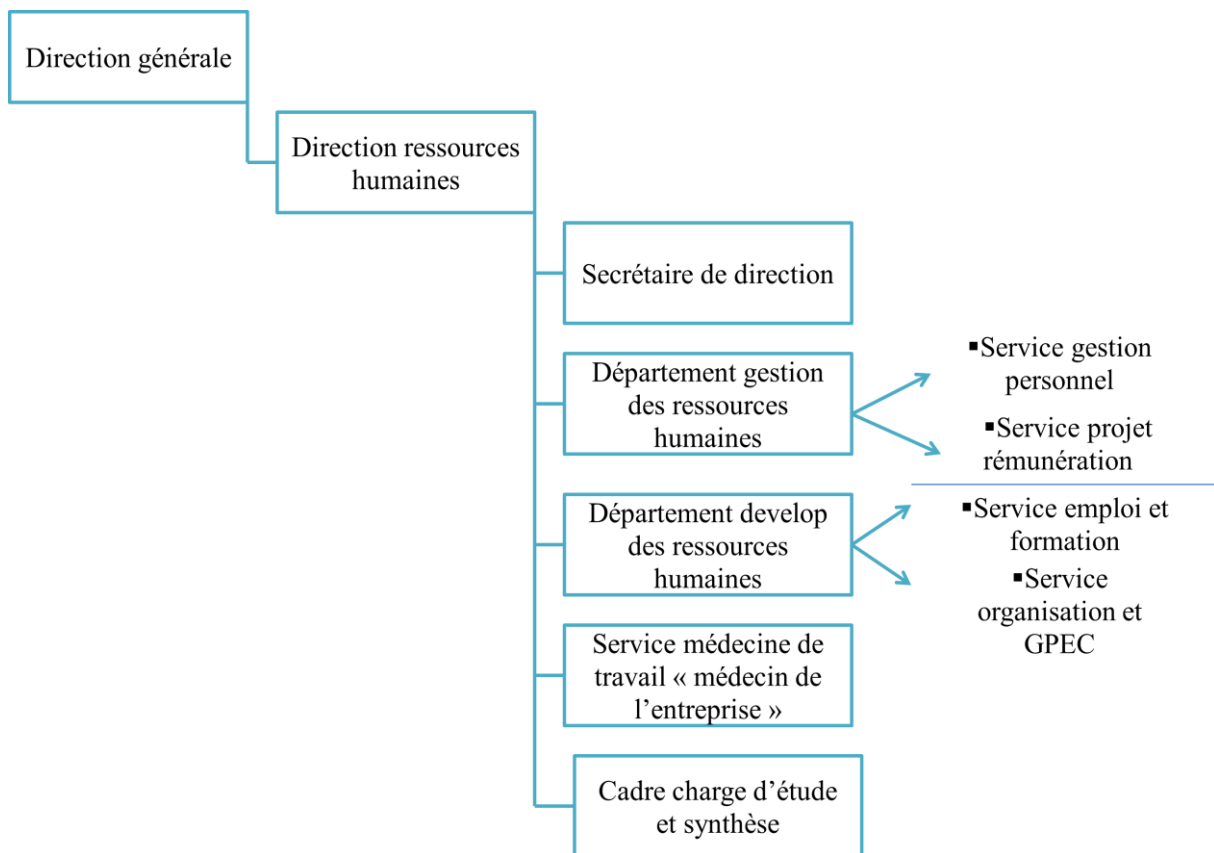
### **1.2.2 Les activités de processus RH d'Electro-Industrie :**

Le processus RH comprend cinq activités principales à savoir :

- Recrutement et intégration de nouvelles compétences ;
- Planification et réalisation des actions de formation ;
- Evaluation du personnel formé;

- Gestion des ressources humaines (rémunération et gestion du personnel).
- Evaluation des compétences et Gestion des carrières.

**LA DIRECTION RESSOURCES HUMAINES D'ELECTRO-INDUSTRIE**  
**FONCTIONNE SELON L'ORGANIGRAMME CI-DESSOUS**



**Figure 09 : L'organigramme de la direction ressources humaines d'Electro-Industrie d'AZAZGA**

Source : Document de l'entreprise

### **1.3 La méthodologie de recherche**

Étant donné que la validité d'une recherche s'appuie en grande partie sur l'explicitation de son cadre méthodologique, il paraît, donc, essentiel de lui consacrer ce deuxième élément de la première. En effet, notre objectif dans ce qui suit, est d'exposer et de justifier la démarche méthodologique utilisée pour répondre à notre problématique de recherche. En outre, afin de caractériser le cadre méthodologique de notre étude de cas, nous exposerons d'emblée la présentation de l'étude ainsi que l'objectif de la recherche enfin le mode de recueil des données utilisé.

#### **1.3.1 Présentation de l'étude de cas**

Dans le cadre de notre travail de recherche nous avons effectué un stage pratique pendant un mois au sein d'entreprise Electro-Industrie avec une fréquence de visite une fois par semaine ; nous avons aussi distribué un questionnaire aux cadres responsables des services suivants : management de la qualité, le service ressources humaines et le service commercial.

Notre recherche s'appuie à la fois sur une méthode quantitative qui sera plus appropriée lorsque l'objectif de la recherche est de quantifier et de présenter les résultats obtenus quantitativement. En revanche, nous avons opté à une méthode qui s'appuie sur une technique de recherche à savoir la technique de recherche qualitative. Pour ce faire nous avons mené une étude sur le terrain qui s'est effectuée suivant une étude critique du processus RH et les exigences de la norme ISO 9001 :2015 au sein d'EI en s'appuyant sur un entretien avec un cadre au service RH et un responsable de service SMQ, et cela afin de pouvoir vérifier et comparer ce que nous avons avancés en théorie et ce qu' existe réellement sur le terrain.

Ajoutant à cela, nous avons essentiellement collecté des informations concernant notre sujet de recherche à travers:

- L'analyse des documents fournis par l'entreprise.
- Un questionnaire, remplis par les cadres responsables des services déjà soulignés.

A partir de l'analyse des documents que nous avons faits, mais aussi du questionnaire que nous avons effectué, nous avons pu faire une synthèse visant à analyser et à interpréter l'ensemble des données collectées.

### **1.3.2 Méthode de collecte des données**

Pour constituer une base empirique sur laquelle nous fonderons notre étude, nous nous sommes engagées dans une collecte des données appropriées répondant aux besoins de notre recherche. Nous avons essentiellement collecté des informations concernant notre sujet de recherche à travers des méthodes à savoir :

L'analyse des documents fournis par l'entreprise. Ces derniers ont été consultés dans l'objectif de déceler toutes les informations susceptibles de nous apporter des éléments de réponse.

L'une des méthodes de collecte de données la plus couramment utilisée pour comprendre et expliquer les faits est bien la méthode de recueil d'information par « questionnaire ». En effet, C'est un outil de collecte de données bien adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter des grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées.

#### **1.3.2.1 Le questionnaire :**

La collecte des informations a été faite par un questionnaire, qui est un ensemble de questions qui ont pour objectif de fournir des éléments de réponse qui consiste de savoir si le processus RH de l'entreprise Electro-Industrie répond aux exigences de la norme ISO 9001 :2015.

La démarche générale suivie pour la mise au point du questionnaire commence par le recueil de toutes les informations dont on a besoin afin de bien vérifier l'existence de la démarche qualité au sein de l'organisation.

##### **a. Construction du questionnaire :**

Il faut savoir avant tout, que la construction d'un questionnaire est un travail qui doit se faire en équipe ; en aucun cas une personne seule ne peut prétendre mener à bien l'élaboration d'un questionnaire et s'assurer de sa cohérence, de sa clarté, de l'univocité de ses questions.

Les bases fondamentales de construction de tout questionnaire, restent, d'une part, les objectifs de la recherche et d'autre part, les éléments contenus dans les hypothèses qu'on a élaborées au départ. Chacune de ces hypothèses doit donner lieu à l'identification d'éléments précis sur lesquels il faut chercher des informations par le biais de questions à poser aux personnes concernées par le problème de la recherche.

Le questionnaire se présente sous forme d'un document de trois pages, il contient dix questions pour cerner les différents éléments essentiels constituant notre thème. Il se subdivise en deux axes comme suit :

- **Une lettre d'introduction** : Celle-ci est destinée à l'enquêté. Son contenu démontre l'intention de l'enquêteur vis-à-vis la réalisation de son enquête, délimite l'objet du questionnaire, l'objectif et les hypothèses de l'enquête.
- **Le corps du questionnaire** : se décompose en cinq parties :
  1. Identification de l'entreprise ;
  2. Traitement du profil du répondant ;
  3. Questions relatives à la certification de l'entreprise selon ISO 9001 :2015 ;
  4. Questions relatives aux processus RH et les exigences de la norme ISO9001 ;
  5. Questions destinées aux services commerciaux ;

**b. Les questions qui composent notre questionnaire**

Les questions posées vont servir à répondre à notre problématique de départ sont de type :

- **Fermée** : le répondant doit sélectionner une option parmi une liste d'options prédéfinies.

On retrouve dans cette catégorie des questions: Fermées d'affirmations ou d'infirmités à l'exemple de la question suivante:

Q1 : Votre entreprise est-elle Certifiée ISO 9001 ?

Oui

Non

- **Fermées à choix unique** : à l'exemple de la question suivante :

Q5 : La démarche de la certification répond à quelle logique ?

A une logique de contrainte

A une logique commerciale

A une logique de progrès

- **Ouvertes** : le répondant fournit sa réponse librement, sans devoir choisir parmi une liste d'items prédéfinis. Exemple:

Q10 : La certification ISO 9001 permet-elle à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent, formé et qualifié ?

- **Questions couplées** : Ce sont des questions qui sont caractérisées par une double forme d'interrogation, une forme fermée et une forme ouverte. Exemple :

Q6 : Le processus RH s'adapte-t-il aux exigences de la norme ISO 9001 ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?.....

## **Section 02 : Présentation et analyse des résultats de recherche**

Dans cette section, nous présenterons les différents résultats obtenus à travers notre enquête, tout en analysant les réponses fournies par les trois cadres ayant répondu à notre questionnaire.

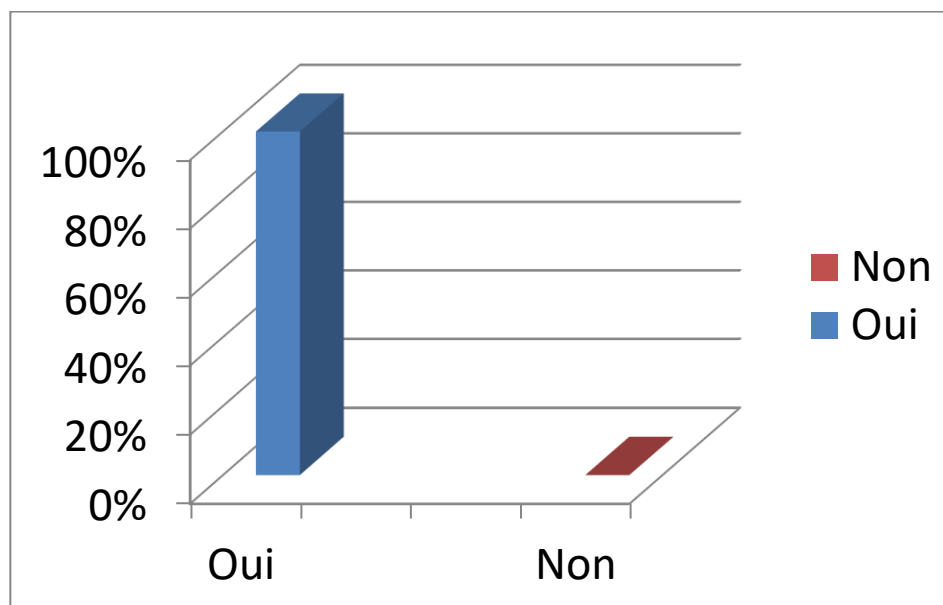
Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons eu recours à élaborer et analyser les réponses du questionnaire.

### **2.1 Analyse et interprétation de données de questionnaire**

Dans ce point le but est de vérifier les informations recueillies par le questionnaire.

#### **2.2.1 Traitement des questions relatives à la certification de l'entreprise selon ISO 9001 :2015**

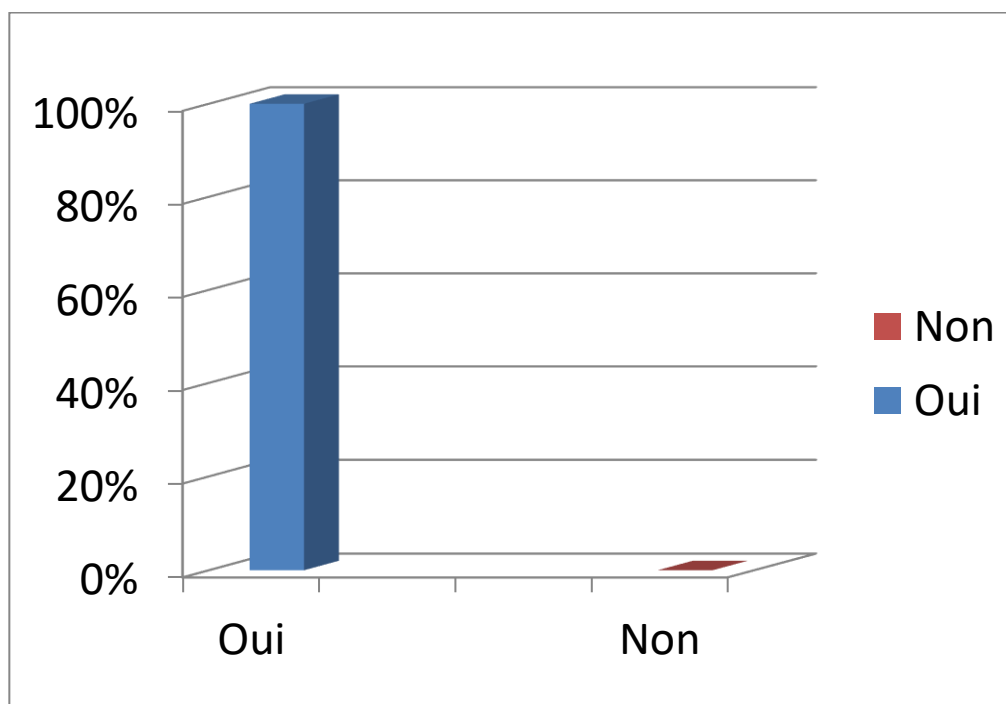
Cet axe porte sur l'apport de la certification ainsi que l'influence des nouvelles exigences pour l'entreprise.



**Figure 10 : La certification de l'entreprise selon ISO 9001 :2015**

Source : élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

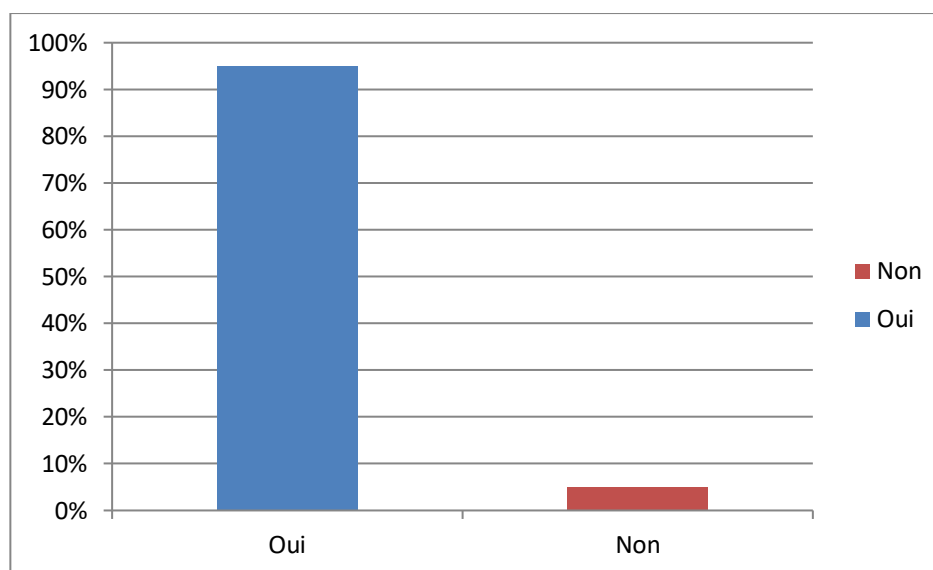
Totale des cadres questionnés ont répondu que l'entreprise est certifiée et cette certification peut lui procurer un avantage concurrentiel qui est une opportunité de rénovation et d'adaptation de l'entreprise à son environnement. Et ce afin de rassurer toujours le client final, en lui indiquant le sérieux de la démarche qualité de l'entreprise.



**Figure 11 : La satisfaction de l'entreprise des nouvelles exigences de la norme selon ISO 9001 :2015**

Source : Elaborer par nos soins à partir des résultats du questionnaire

D'après la figure ci-dessus on remarque que 100% des cadres interrogés affirment qu'ils sont satisfaits des nouvelles exigences de la norme. Car elles ramènent une nouvelle approche qui permet à chaque processus d'identifier et de maîtriser les risques liée au processus de leurs domaines.

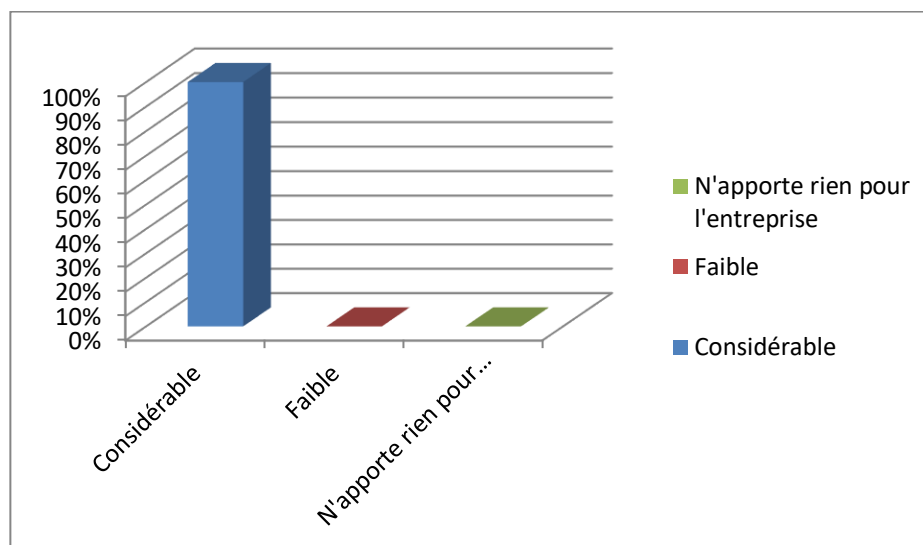


**Figure 12 : L'influence de la révision de la norme sur l'organisme**

Source : Etablie par nos- même à partir des résultats du questionnaire

D'après la figure ci-dessus on remarque que 95% des cadres questionnés ont répondu que la révision de la norme s'influe positivement sur l'organisme et elle permis des changements pour l'entreprise. Donner plus de confiance à ses clients, le système de management doit avant tout garantir un produit conforme et la satisfaction des clients. Cette transition a apporté beaucoup d'amélioration et des nouvelles exigences à suivre par l'organisme pour assurer sa performance.

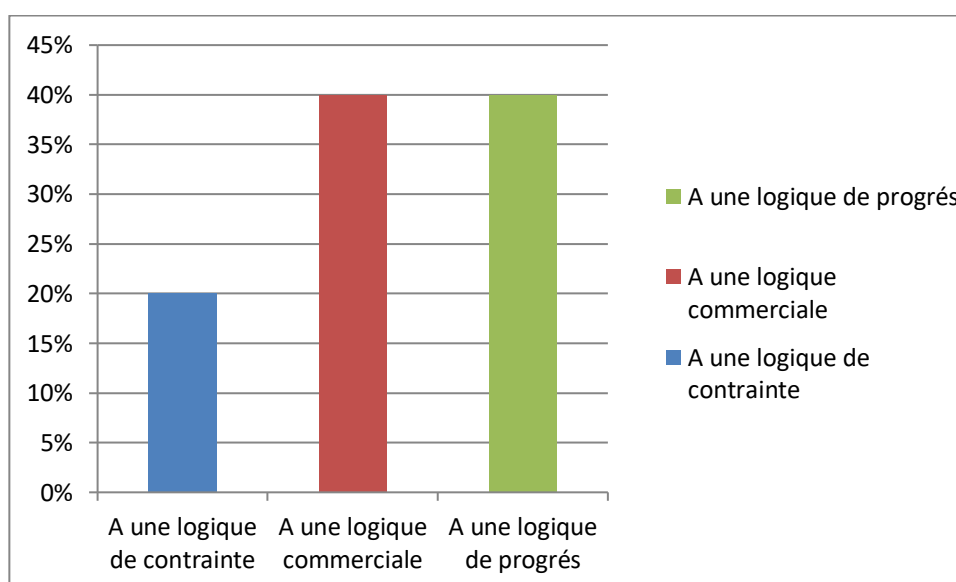
Du moment que 5% des cadres questionnés ont répondu que la révision de la norme influence négativement sur l'organisme.



**Figure 13 : L'apport de la certification pour l'entreprise**

Source : Etablie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Totales des réponses des cadres ont confirmé que la certification est globalement très positive pour l'entreprise et que la certification selon l'ISO 9001 apparait comme un vecteur informationnel sur le marché afin d'améliorer la coordination des échanges.



**Figure 14 : Les logiques de la démarche de la certification**

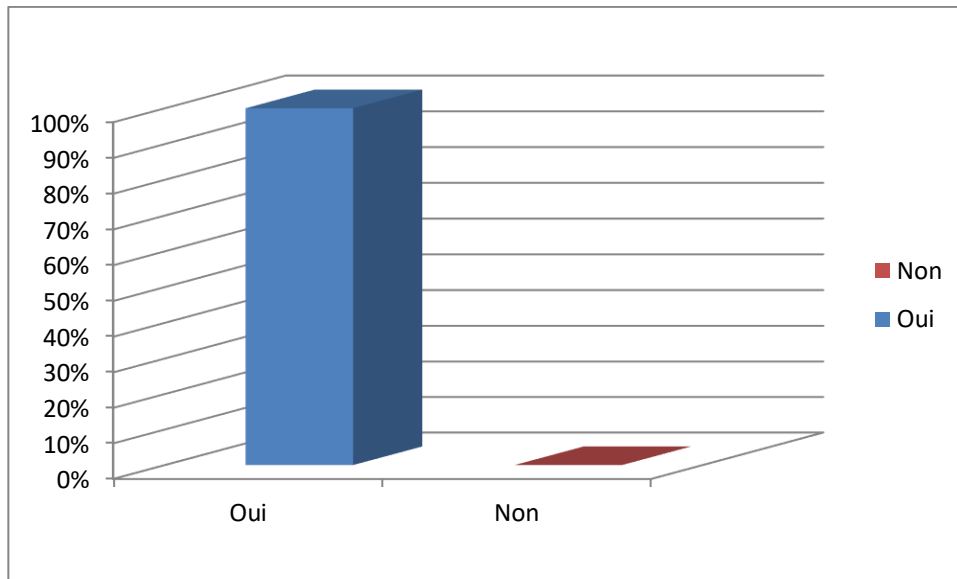
Source : Etablie par nous- soins à partir des résultats du questionnaire

D'après la figure ci-dessus 80% des cadres questionnés ont répondu que la démarche de la certification répond à une logique commerciale et à une logique de progrès ainsi que 20% ont

répondus que la démarche de certification répond à une logique de contrainte au delà on conclut que l'entreprise répond aux différentes logiques, mais il s'agit que l'entreprise répond d'une manière générale à la logique commercial et de progrès.

### 2.2.2 Traitement des questions relatives au processus RH et les exigences de la norme ISO

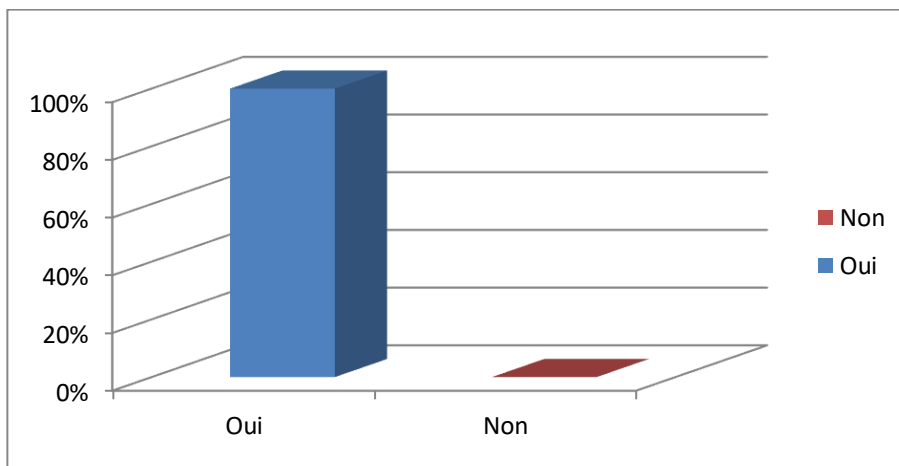
Cet axe porte sur le processus RH ainsi que la certification ISO 9001 ;



**Figure 15 : L'adaptation du processus RH aux exigences de la norme ISO 9001**

Source : Etablie par nos soins à partir des résultats du questionnaire

On constate d'après la figure que le processus RH de l'entreprise Electro-Industrie s'adapte aux exigences de la norme ISO 9001.



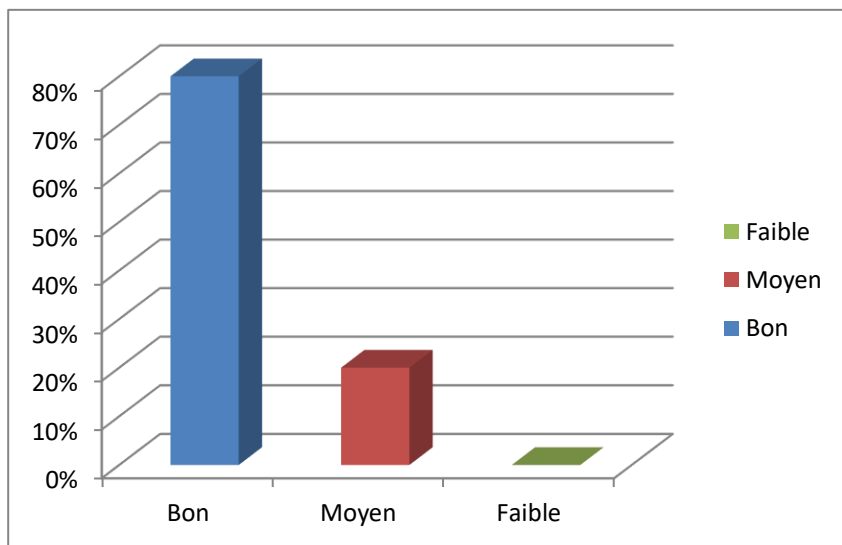
**Figure 16: La certification et l'identification des dysfonctionnement du processus RH**

Source : Etablie par nous-soins à partir des résultats du questionnaire

D'après la figure ci-dessus l'ensemble des cadres de cette entreprise (100%) ont répondu que la certification est contribué à l'identification des dysfonctionnements du processus RH, cela signifié que la certification a pour avoir une vision globale des dysfonctionnements lié au processus RH. A ce titre nous tenons à confirmer la première hypothèse posé au départ de notre travail.

**2.2.3 Traitement des questions relatives aux services commerciaux :**

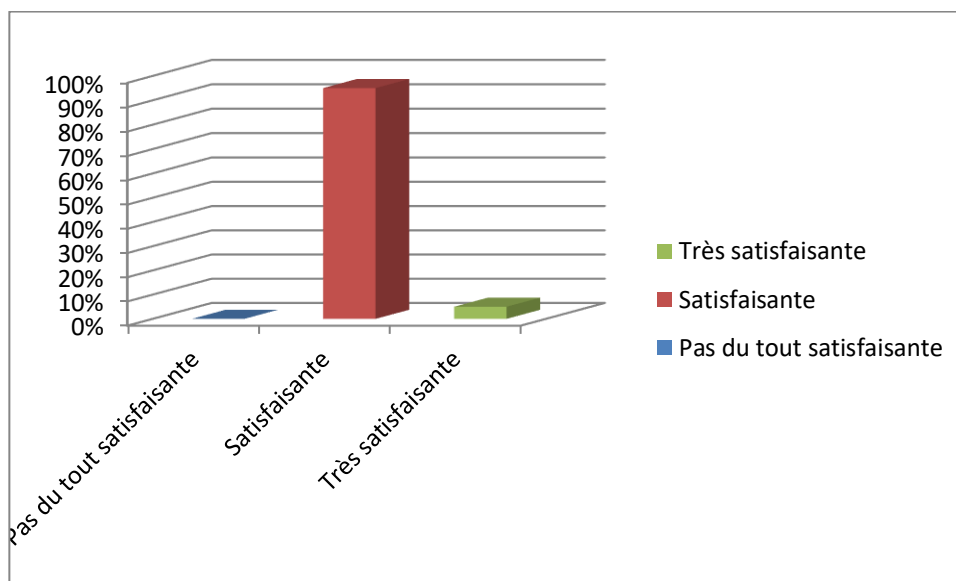
Cet axe porte sur l'identification de la satisfaction des clients



**Figure 17 : Le degré de satisfaction des clients**

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire

De cette figure on remarque que sur l'ensemble des cadres questionnés 80% d'entre eux ont répondu que le degré de satisfaction de leurs clients est bon, 20% est moyen. On peut conclure que les clients l'entreprise EI sont satisfaits de son produit.

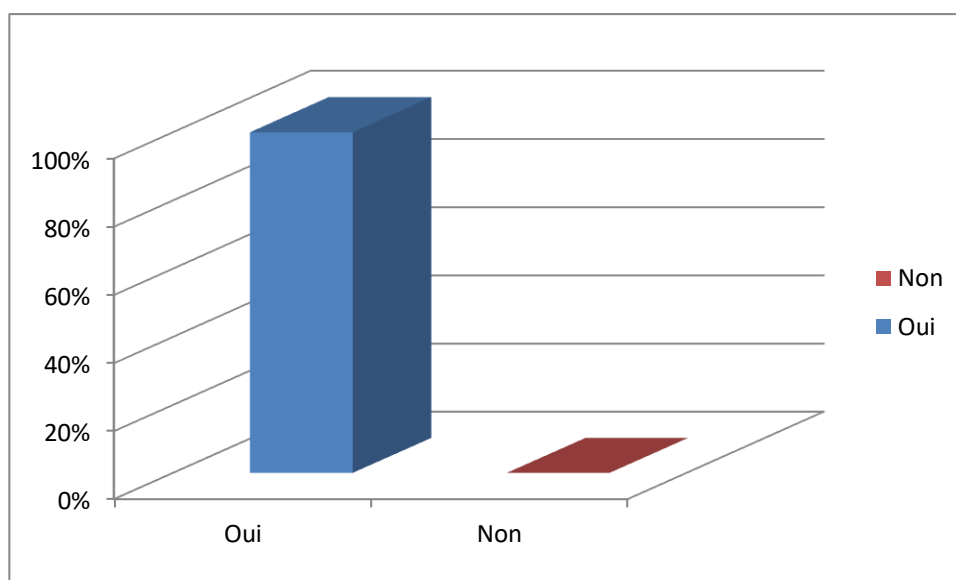


**Figure 18 : La réponse aux attentes des clients**

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire

A partir de cette figure on remarque que 100% des cadres questionnés ont répondu que la réponse aux attentes des clients est satisfaisante comme elle peut être très satisfaisante, au delà on peut constater que l'entreprise industriel EI à pour objectif de satisfaire ses clients on répondant à leurs attentes et besoins.

**Question ouverte :**



**Figure 19 : la certification et la disposition d'un personnel**

Source : Etablie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire

D'après la figure n°18 on remarque que la totalité des cadres ont répondu que cette certification ne permet pas seulement d'avoir un personnel qualifié, mais aussi elle permet de le garder motivé et productif dans tous les domaines vu que les fiches d'évaluation du personnel est une exigence de la norme ISO 9001, comme elle permet et contribue à l'amélioration continue des produits et services afin d'améliorer le rendement et aussi de s'adapter avec les changements technologiques et le contexte environnemental, de ce fait on a pu confirmé la deuxième hypothèse posé au départ de notre travail.

### **Section 03 : Le processus RH et les exigences de la norme ISO 9001**

Après avoir présenté l'entreprise EI, son processus RH et après avoir analysé les résultats du questionnaire il est nécessaire d'étudier notre problématique principale qui est « Comment le processus RH répond aux exigences de la norme ISO 9001 ? ».

Pour répondre à cette problématique il est utile en premier de discuter à quel exigence de la norme répond le processus RH d'EI.

#### **3.1 Le processus RH et les exigences de la norme ISO**

Le processus RH d'EI répond à deux exigences de la norme à savoir :

##### **3.1.1 La politique qualité :**

La politique qualité en réalité répond à trois normes ce que nous intéresse dans notre travail c'est la norme ISO 9001 :2015

Le processus ressource humaines d'EI répond à cette exigence afin de bien appliquer ces ressources pour le bon fonctionnement des processus, pour atteindre ces objectifs et pour améliorer les compétences à travers des formations que l'entreprise met en place chaque année. Ainsi, le processus RH répond à cette exigence pour qu'il ait la disponibilité d'allouer des ressources nécessaires afin que les autres processus arrive à l'atteinte des objectifs.

##### **3.3.2 Support :**

L'organisme doit déterminer et fournir à travers l'identification des besoins du personnel les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre efficace du SMQ ainsi que la mise en œuvre est à la maîtrise de ces processus afin de mettre en place un plan de recrutement pour la dotation du personnel en internes ou en externes.

### **3.2 Les exigences de la norme ISO mis en place par le processus**

Pour répondre à l'exigence liée aux compétences le processus RH à mis en place une procédure tel que :

#### **3.2.1 Procédure POG.7.200- FORMATION ET COMPETENCES :**

Cette procédure à pour objet de décrire les modalités suivies par l'entreprise pour évaluer les besoins en formation et qualification/compétence, ainsi que pour le suivi des formations et expériences.

##### **3.2.1.1 Besoins en qualification :**

L'entreprise EI doit définir les besoins de la personne qui occupe un poste quelconque dans l'organigramme :

- L'expérience que la personne devrait avoir ;
- La formation initiale que la personne devrait avoir ;
- Les formations complémentaires qu'elle devrait avoir (formation spécifique ceci est fait par obligation, pour tous les postes ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit) ;

##### **3.2.1.2 Revue de compétences :**

Consiste à comparer les enregistrements « formation et expériences individuelles » du personnel, ainsi que les éventuelles difficultés à tenir le poste.

##### **3.2.1.3 Plan de formation :**

La formation est comprise ici comme toute activité d'acquisition de compétences via :

- Des stages externes ou internes à dominante formation en salle ;
- Des formations sur site ;
- Participation aux séminaires ;

##### **3.2.1.4 Inscription à la formation :**

A partir de cette inscription il y'a lieu de signaler que, pour les formations inscrites sur le plan de formation, ces dernières sont soumises à un tableau comparatif pour sélectionner un organisme performant,

Toutefois, la priorité est donnée aux organismes publics de formation ;

### **3.2.1.5 Evaluation des actions de formation :**

L'entreprise évalue la satisfaction des participants consiste à porter un jugement sur leur ressenti de la formation.

### **3.2.1.5 Suivi des actions de formation :**

Toutes les actions de formation et d'expériences guidées réellement menées, font l'objet d'enregistrements :

- Pour les formations externes les certificats et programmes de stage établis par l'organisme extérieur ;
- Pour les formations pourvus en interne les listes de présence et une copie du programme et/ou support des cours en salle.

### **3.2.2 Procédures POG.7.121-pourvoi d'un poste de travail :**

Toute une procédure est mise en place par le processus RH d'EI pour répondre à l'exigence liée au ressources humaines.

Cette procédure a pour objet de décrire le processus de sélection, du recrutement et d'intégration du personnel après son recrutement son objectif est :

- Le recrutement doit être effectué dans le strict respect du cadre législatif et réglementaire ;
- La sélection des candidatures se fera sur la base d'un processus transparent et efficace ;
- La sélection est effectuée sur la base des critères principaux suivants : la compétence et la performance ;

Cette procédure s'applique au recrutement du personnel interne et externe, permanent et temporaire/ et dans le cadre des dispositifs (DAIP/ CID/ CIP-DAIP/CTA) ;

#### **3.2.2.1 Déroulement du processus recrutement d'EI :**

Le processus de recrutement au sein d'EI se déroule de la manière suivante :

- a. Identification des besoins ;
- b. Analyse des besoins : Lors de cette analyse il est important de bien définir :
  - Les compétences recherchées chez le candidat en se référant à la fiche de qualification ;
  - La dépendance hiérarchique, les objectifs et les taches principales du poste ;

- La rémunération relative au poste ;
- c. Recherche des candidatures ;
- d. Recrutement interne : c'est une opération ayant pour but de pourvoir un poste vacant en interne ;
- e. Recrutement externe : il est fait obligatoirement à l'agence locale d'emploi.
- f. Décision d'embauche : le recrutement d'un candidat à un poste de travail est subordonné :
  - A l'appréciation globale résultant de ses titres et diplômes ;
  - A ses références professionnelles ;
  - A l'appréciation des capacités et potentialités professionnelles obtenues à la suite d'épreuve de sélection ;
- g. Contrat de travail :
- h. Intégration de la nouvelle recrue ;

### **3.3 Synthèse générale :**

Durant notre stage pratique effectué au niveau de l'entreprise en question, nous avons observé précisément, mais aussi analyser la GRH à l'épreuve de la certification ISO 9001 :2015 en se basant essentiellement sur des documents internes ainsi que les réponses du questionnaire.

Par conséquent, après avoir fait recours à ces deux méthodes nous avons pu collecter un ensemble d'informations susceptibles de nous apporter des éléments de réponses à notre problématique de recherche. Quant aux données collectées au niveau de l'entreprise, nous avons essayé de les interpréter d'une manière objective pour comprendre réellement les objectifs et l'intention de l'entreprise à répondre aux exigences de la norme ISO 9001 Ainsi, d'après notre travail de recherche nous avons constaté que dans l'entreprise ELECTRO INDUSTRIE le processus RH répond à deux exigences de la norme a travers la mise en place de deux procédures.

D'après notre étude pratique, nous n'avons constaté que Le processus RH d'EI s'adapte aux exigences de la norme ISO 9001.

Quant au domaine d'application selon l'étendu de l'entreprise il couvre l'ensemble des processus de système de management conformément à la norme ISO 9001 :2015, et aucune

exigence n'est exclue. De ce fait, la certification selon cette même norme s'applique à tous les produits et les services proposés par l'entreprise sans exclusion.

Au final, afin de satisfaire les exigences du paragraphe « 4.4 » de la norme ISO 9001 :2015 l'organisme ELECTRO-INDUSTRIE a adopté l'approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité de son SMQ, et ce afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

### **Conclusion :**

Ce chapitre a pour objectif de présenter l'organisme d'accueil, les différentes étapes et précautions méthodologique mise en œuvre afin de disposer de données pertinentes dont l'analyse statistique à travers le logiciel EXCEL et analyser les réponses issues du questionnaire, permettant de vérifier les hypothèses de la recherche présentées précédemment.

Dans la première section, nous avons décrit brièvement l'entreprise d'accueil ELECTRO-INDUSTRIE et la méthodologie de recherche afin de collecter les données .Nous avons abordé la collecte de données primaire, l'administration du questionnaire, et présenté la démarche mise en œuvre pour l'obtention des résultats.

Dans la deuxième section, à l'aide de l'analyse des données recueillies, nous avons réussi à confirmer les hypothèses émises dans la problématique de ce travail.

Dans la troisième section, à l'aide des documents interne de l'entreprise nous avons réussi à répondre à notre problématique principale.

*Conclusion*

*générale*

La norme ISO 9001 :2015 « Système de management de la qualité » est la norme du management de la qualité la plus utilisée dans le monde, elle repose sur deux principes : la conformité des produits/services aux exigences clients et réglementaires, ainsi que l'accroissement de la satisfaction client à travers une amélioration continue. Le respect de ces deux principes permet à tout organisme de garantir la maîtrise de son activité et l'amélioration de sa performance. L'avènement d'une nouvelle version du référentiel en septembre 2015 a soulevé une problématique de transition du système de management de la qualité pour tous les organismes certifiés ISO 9001 :2008. Cela passe notamment par une identification des nouvelles exigences, ce qui nous a poussés à entreprendre ce travail de recherche sur la GRH à l'épreuve de la certification ISO 9001 :2015

Tout au long de notre travail nous avons émis une question de départ qui nous a servi comme fil conducteur. Nous rappelons que la problématique de cette recherche s'énonce comme suit : Comment un processus RH peut répondre aux exigences de la norme ISO 9001 :2015 au sein de l'entreprise publique algérienne ? En l'occurrence, les transformations que connaît la GRH au sein d'EI compte tenue de la mise en place de la norme ISO 9001 :2015.

Afin d'apporter des éléments réponse à notre problématique de recherche, notre travail a été subdivisé en trois chapitres. Le premier chapitre aborde une revue de littérature sur la GRH, suivi d'un deuxième chapitre portant sur la certification ISO au sein de l'entreprise publique algérienne et enfin, dans un troisième chapitre, nous nous sommes focalisé sur une étude de cas à travers l'analyse des résultats obtenus suite à une étude faite par un questionnaire distribué aux cadres des différents services de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE.

Au départ de notre travail nous avons posé deux hypothèses de recherche qui nous ont guidés durant la réalisation de ce travail, la première exprime « La certification ISO 9001 contribue à l'identification des dysfonctionnements du processus ressources humaines et de ce fait mettre en place un plan d'actions cohérent et un délai de réalisation ».

La deuxième hypothèse « La certification ISO 9001 permet à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent, formé et qualifié ».

L'interprétation des résultats statistique et l'analyse des données collectées nous ont permis de vérifier les deux hypothèses à l'aide des données recueillies à travers un questionnaire

adressés aux différents cadres des services (RH, SMQ et service commercial) de confirmer que la certification ISO 9001 contribue à l'identification des dysfonctionnements du processus ressources humaines et pouvoir donc mettre en place un plan d'actions cohérent avec un délais de réalisation, de ce fait la première hypothèse est vérifiée.

Aussi l'analyse des données de l'étude de cas au niveau de EI à révélée que la mise en place de la certification ISO 9001 permettrait de disposer d'un personnel compétent, formé et qualifié ce qui souscrirait également la vérification de la seconde hypothèse.

Au terme de notre travail, il a été constaté que l'interaction entre la certification et la GRH selon les gestionnaires, est variée, selon que l'entreprise soit certifiée ISO 9001 ou non. La mission de la fonction RH est à la fois de « Développer et motiver le personnel » et d'« Assurer la gestion administrative ». Cependant les gestionnaires travaillant dans des entreprises certifiées accordent d'avantage d'importance à la mission « Développer et motiver le personnel » contrairement à ceux travaillant dans des entreprises non certifiées qui eux, considèrent seulement la mission « Assurer la gestion administrative ». La fonction ressources humaines au sein des entreprises ne possédant pas système de management qualité est encore perçue par les gestionnaires comme étant centrée sur des activités de RH « classiques » telles que la gestion de la paie des employés, de leurs congés et leurs absences et à être l'intermédiaire entre eux et la sécurité sociale. En revanche les gestionnaires employés dans les entreprises certifiées ISO 9001 perçoivent la gestion des ressources humaines comme couvrant l'évaluation des besoins stratégiques en ressources humaines, l'identification des compétences, la gestion du recrutement et de l'intégration des employés, la formation et le développement des compétences...

Il n'est cependant pas possible de savoir si c'est l'introduction de la certification ISO 9001 qui a modifié la vision des gestionnaires sur la gestion des ressources humaines ou si cette vision existait au préalable et a conduit les entreprises à s'engager dans la certification ISO 9001.

Aux termes de notre étude de cas, nous avons constaté que l'entreprise EI lors de son inscription dans le SMQ à travers la certification ISO 9001 parvient d'une part à répondre aux besoins et aux attentes des clients et d'autre part à répondre aux exigences liées aux compétences et aux ressources humaines par la mise en place des procédures.

Cependant, tout travail humain ne peut être parfait, le notre ne fait pas exception. En accomplissant ce travail, nous avons rencontré de nombreuses difficultés dans l'obtention et la collecte des informations. Cette étude comporte certaines limites que ça soit sur le plan théorique que méthodologique.

Sur le cadre théorique, nous avons rencontré un manque dans la documentation nous nous sommes basés sur peu de références bibliographiques, chose qui a limité notre développement théorique.

Sur le cadre méthodologique la maladie infectieuse « Coronavirus 2019 » nous a pas permet de bien poursuivre notre mission, ce qui a causé une perte remarquable de notre temps, le travail à distance aura été plus intéressant pour cerner notre problématique d'une manière plus profonde et plus rapide.

De ce fait, certaines perspectives de recherches futures s'ouvrent, à savoir :

- Analyser le contenu avec plus d'approfondissement en s'appuyant sur un cadre théorique plus riche ;
- Essayer de faire confronter le temps avec la période du stage annulé.

# *Bibliographie*

## Bibliographie

### Ouvrages

- CITEAU Jean-Pierre « GRH, principes généraux et cas pratique ». Armand colin, 4e édition. Paris 2002
- Court Alain, Jacques Egalens et Penau Hervé « La certification », édition Presses universitaires de France (PUF), Paris
- Claud JAMBART « Gestion de la qualité, la norme ISO 9001 :2000 en pratique » ED economica 2007
- Claude pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015 , édition AFNOR , 2015
- Claude pinet « L'ISO 9001 facile version 2015 réussir sa démarche de certification », édition LEXITIS
- Eva Giesen « Démarche qualité et norme ISO 9001 » édition IRD
- George R. TERRY et Stephen G.FRANKLIN «Les principes du Management» édition Economica GF 6<sup>ème</sup> édition ,1985
- Guy Laudoyer « La certification ISO 9000 », un moteur pour la qualité édition d'organisation 3ème édition
- Guy laudoyer « La certification ISO 9000 », édition organisation, 3ème édition 2000
- Jacques IGALENS Et HERVE PENAN « La normalisation » imprimerie des presses universitaires de France, octobre 2014
- Jacques IGALENS « GRH théories et nouvelles pratiques de la fonction RH » édition deboeck supérieur 2019
- Jean-Marie Perreti « ressources humaines » édition Vuibert 17<sup>o</sup> édition
- J.M Peretti « Gestion des ressources humaines » Ed Vuibert 21ème édition
- J .M Peretti « Les clés de l'équité » édition d'organisation 2010
- LASSEGUE Pierre « identités de la gestion » édition Vuibert 1993
- L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2003 et 2007
- M. VIGIER « Méthodes d'analyse qualité fiabilité et d'expérimentation », Paris Maloine 1982
- Monteil Bernard et Alii « Cercles de qualité et de progrès pour une nouvelle compétitivité, Paris 1983, édition d'organisation

- NGAY ABEN « Gestion des ressources humaines » 2009

#### Mémoires :

- Mémoire M<sup>elle</sup> KESSAL Souhila et IZRIOUENE Naima « Le rôle de la certification de l'entreprise dans la promotion des produits », promotion 2009/2010
- Mémoire BOUHRAOUA Omar et SAIDI Yanis « La gestion de carrière au sein de l'entreprise » cas de BMT, promotion 2015/2016
- Mémoire BIA Chabane « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise » promotion 2014/2015

#### Articles:

- Revue Seif Eddine BOUMENAD « L'impact du système de management de la qualité certifié ISO 9001 sur la gestion des ressources humaines », Doctorant en Développement des ressources humaines, Université Mohamed BEN AHMED- Oran; Algérie
- Revue de Mme. Safia BELGHACHE « Les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes » Université d'Alger3, Algérie
- Revue Dr .DOUADI Mouhamed « Mondialisation, normalisation ISO et effet de la certification ISO 9001 sur les entreprises Algérienne ». Maître de conférence « B », université d'Oran 2

#### Webiographie :

- <http://www.smart-metrology.com> « Evolution de l'ISO 9001 dans le monde » publié le 03/10/2017
- IANOR « La normalisation en Algérie », 2015
- [www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net) « Gestion d'entreprise » publié le jeudi 17 Avril 2014 mis à jour le lundi 21 Janvier 2019 visité le lundi 11 Octobre 2021
- <http://www.researchgate.net/publication/41222879> Blanchot et Wacheux.F « TIC, finalités de la GRH et création de valeur » janvier 2002
- Afnor « système de management de la qualité exigences », en ligne sur <http://www.iso.org>.

- PDCA : démarche d'amélioration continue-ISO 9001 facile, en ligne sur :  
[www.certification-iso9001.fr/definition/pdca](http://www.certification-iso9001.fr/definition/pdca)
- <http://qualité.fr> « mettre en place une démarche qualité »
- <https://strategik.fr> évolution de la norme DE 1994 à 2015- ISO 9001 Publié
- [www.sqs.ch](http://www.sqs.ch) « Révision des normes ISO 9001 :2015 et ISO 14001 :2015
- <http://www.iso.org>
- [www.ianor.dz](http://www.ianor.dz)
- [www.afnor.fr](http://www.afnor.fr)
- [www.iso.org](http://www.iso.org)

# *Annexes*

## Annexe 01

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
<b>0. Introduction</b>	<b>0. Introduction</b>
<b>1. Domaine d'application</b>	<b>1. Domaine d'application</b>
<b>2. Références normatives</b>	<b>2. Références normatives</b>
<b>3. Terme et définition</b>	<b>3. Terme et définition</b>
<b>4. SMQ</b>	<b>4. Contexte de l'organisme</b>
<b>5. Responsabilité de la direction</b>	<b>5. Leadership</b>
	<b>6. Planification</b>
<b>6. Management des ressources</b>	<b>7. Support</b>
<b>7. Réalisation du produit</b>	<b>8. Réalisation des activités opérationnelle</b>
<b>8. Mesure, analyse et amélioration</b>	<b>9. Evaluation des performances</b>
	<b>10. Amélioration</b>

Il ne s'agit pas uniquement d'un simple ajout de 2 chapitres mais d'une restructuration globale des exigences relatives à chaque chapitre

### Tableau n°03 : La relation entre les chapitres de la norme ISO 9001V 2008 et la norme ISO 9001V 2015

Source : <https://www.certification-qse.com/comparatif-des-exigences-de-l'iso9001-version-2008-et-2015/>.

ISO 9001: 2008	ISO 9001: 2015
Produits	Produits et services
Documentation, manuel qualité, procédures documentées, enregistrements, instructions	Information documentées
Environnement du travail	Environnement pour la mise en œuvre des processus
Equipement pour la surveillance et la mesure	Ressource pour la surveillance et la mesure
Produits acheté	Produits et services fournis par des prestataires externes
Fournisseur	Prestataires externes

### Tableau n°04 : La terminologie entre l'ISO 9001 :2008 et l'ISO 9001 :2015

Source : Etabli à partir du mémoire de Idir HABIB et Syfax SANA Démarche de transition de l'ISO 9001 version 2008 vers l'ISO 9001 version 2015 promotion 2019/2020 page 48

## **Annexe 02**

**Université Mouloud MAMMERY de Tizi Ouzou**

**Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestions**

**Département de science de gestion**

**Questionnaire**

**Thème :**

**La GRH à l'épreuve de la certification ISO 9001 au sein des entreprises publiques algérienne cas d'Electro-Industrie**

Nous somme des étudiantes en Master spécialité « Gestion des ressources humaines » à l'université mouloud MAMMERY de Tizi Ouzou. Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude, nous souhaitons recueillir à l'aide de ce questionnaire anonyme les informations nécessaires a finaliser notre travail de recherche. Il s'agit bien entendu de connaitre comment votre processus RH répond aux exigences de la norme ISO 9001au sein de votre entreprise.

Nous tenons a vous informer que vos réponses seront totalement protégés et les informations contenus dans ce présent questionnaire seront utilisées seulement à des fins scientifique, et que l'anonyme vous est absolument garanti.

Nom de l'entreprise :.....

Son secteur d'activité :.....

Adresse du siège :.....

Année de la première certification selon la norme ISO 9001 :.....

**Axe 2 : Données personnelles**

Sexe :

Homme

Femme

Profession/Statu :.....

**Axe 3 : Questions relatives à la certification de l'entreprise selon ISO 9001 :2015**

**Q1** : Votre entreprise est-elle certifiée ISO 9001 ?

Oui

Non

**Q2** : Etes vous satisfait des nouvelles exigences de la norme ISO9001 :2015 ?

Oui

Non

**Q3** : La révision de cette norme a-t-elle influencé positivement votre organisme ?

Oui

Non

**Q4** : L'apport de la certification pour l'entreprise est :

Considérable

Faible

N'apporte rien pour l'entreprise

**Q5 :** La démarche de la certification répond à quelle logique ?

A une logique de contrainte

A une logique commerciale

A une logique de progrès

**Axe 4 : Questions relatives au processus RH et les exigences de la norme ISO 9001**

**Q6 :** Le processus RH s'adapte-t-il aux exigences de la norme ISO 9001 ?

Oui

Non

Si non, pourquoi :.....

**Q7 :** La certification ISO 9001 peut-elle contribuer à l'identification des dysfonctionnements du processus RH ?

Oui

Non

**Axe 5 : Questions destinées aux services commerciaux :**

**Q8 :** Le degré de satisfaction des clients est-il :

Très faible

Faible

Moyen

Bon

Très bon

**Q9 :** La réponse aux attentes des clients est-elle ?

Pas du tout satisfaisante

Satisfaisante

Très satisfaisante

**Question ouverte :**

**Q10 :** La certification ISO 9001 permet elle à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent, formé et qualifié ?

.....  
.....

### Annexe 03

Les processus de notre entreprise ont été identifiés comme suit :

Réf	Type de processus	INTITULE DES PROCESSUS
R-01	Réalisation	Processus Commercial.
R-02		Processus Production, Conception et Développement Moteurs électriques et Groupes électrogènes
R-03		Processus Production, Conception et Développement Transformateurs
S-01	Soutien ou support	Processus de Gestion des ressources humaines.
S-02		Processus de Maintenance des équipements.
S-03		Processus Achats
S-04		Processus Informatique
S-05		Processus HSE
M-01	Management	Processus Pilotage Stratégique
M-02		Processus Amélioration Continue

*Table des*  
*matières*

## Table des matières

Liste des abréviations.....	A
Liste des figures.....	B
Liste des tableaux.....	C
<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 01 : Revue de littérature sur la gestion des ressources humaines.....</b>	<b>5</b>
Introduction du chapitre.....	5
Section 01 : Evolution de la GRH : définitions et objectifs.....	6
1.1 Définitions de concepts de base.....	6
1.1.1 La gestion.....	6
1.1.2 La fonction ressources humaines.....	7
1.1.3 La gestion des ressources humaines (GRH).....	8
1.2 Finalités et objectifs de la GRH.....	9
1.2.1 Les finalités stratégiques de la GRH.....	9
1.2.2 Les objectifs de la GRH .....	10
1.2.2.1 Objectifs explicites .....	10
1.2.2.2 Objectifs implicites .....	11
1.2.2.3 Objectifs à long termes .....	11
Section 02 : Le renouvellement et les missions de la fonction (RH).....	12
2.1 Le renouvellement de la GRH.....	12
2.1.1 L'approche contingente de la GRH.....	12
2.1.2 Les grands défis.....	12
2.1.2.1 Les mutations technologiques, la transformation numérique et la conduite du changement.....	12

2.1.2.2 L'accentuation de la concurrence au niveau mondial.....	13
2.1.2.3 Les mutations économiques.....	13
2.1.2.4 Les évolutions démographiques.....	14
2.1.2.5 Les mutations sociologiques et la diversité.....	14
2.1.3 Les logiques de réponse.....	14
2.1.3.1 La personnalisation.....	14
2.1.3.2 L'agilité .....	14
2.1.3.3 La mobilisation.....	15
2.1.3.4 L'anticipation.....	15
2.1.3.5 Le partage.....	15
2.2 Les missions de la fonction (RH) .....	16
2.2.1 Le DRH et ses clients internes .....	16
2.2.1.1 Les attentes des salariés.....	16
a. L'équité .....	16
b. L'employabilité et la sécurisation du parcours professionnel.....	17
c. L'éthique.....	18
d. La reconnaissance.....	18
2.2.1.2 Les attentes de l'encadrement .....	18
a. Le partage.....	18
- Le partage de la vision.....	19
- Le partage des savoirs.....	19
- Le partage des pouvoirs .....	19
b. Etre partenaire d'affaires .....	19
2.2.1.3 Les attentes des partenaires sociaux .....	19
a. L'écoute.....	20
b. La conformité .....	20
c. Le dialogue social.....	20
1.2.1.4 Les attentes de la DG.....	20
a. La sécurité.....	20
b. Etre partenaire stratégique.....	20
c. La création de valeur.....	20
d. Le champ social .....	20
e. Les politiques de ressources humaines .....	20

Section03 : Les nouvelles pratiques de la FRH.....	21
3.1 Les activités de dotation .....	21
3.1.1 Le recrutement et la fidélisation des emplois.....	21
3.1.1.1 Le processus de recrutement.....	22
3.1.1.2 Les stratégies de recrutement.....	22
3.1.1.3 Les aspects à considérer dans le processus de recrutement.....	23
a. Les politiques et les programmes de ressources humaines .....	23
b. Les conditions socio-économiques et le marché de travail .....	23
c. Les contraintes juridiques.....	23
3.1.2 La sélection, l'accueil et l'intégration des RH .....	23
3.1.2.1 Processus de sélection des RH .....	23
3.1.2.2 Les étapes de processus de sélection .....	24
3.1.2.3 Les aspects à considérer dans le processus de sélection .....	24
a. les informations pertinentes.....	24
b. Les critères de sélections.....	24
c. L'approche par compétences (APC) .....	25
d. La fidélité et la validité des instruments de sélection .....	25
e. l'accueil et l'intégration des nouveaux employés .....	25
3.2 Le développement des RH .....	25
3.2.1 L'évaluation de rendement.....	25
3.2.1.1 Les étapes du processus d'évaluation de rendement .....	25
3.2.1.2 Les aspects à considérer dans le processus d'évaluation de rendement.....	26
3.2.1.3 Les méthodes d'évaluation du rendement.....	26
3.2.1.4 Les approches comparatives.....	26
3.2.1.5 Les approches descriptives des traits et des comportements .....	26
3.2.1.6 Les approches axées sur les résultats .....	26
3.2.1.7 La méthodes de gestion par objectifs comporte quatre étapes .....	27

3.2.2 Développement des compétences.....	27
3.2.2.1 Les étapes de processus des développements des compétences.....	27
3.2.2.2 la gestion des carrières .....	28
a. L'importance de la gestion des carrières.....	28
b. Les besoins organisationnels qui sont comblés par la gestion des carrières on trouve.....	28
c. Les étapes du processus de gestion des carrières .....	28
d. Démarche d'élaboration et la mise en œuvre d'une politique salariale .....	28
e. Les aspects à considérer dans la GC.....	29
f. Le contexte organisationnel .....	29
g. Le partage de la responsabilité .....	29
3.3 La rémunération.....	29
3.3.1 Les diverses formes de rémunération .....	29
3.3.1.1 La rémunération monétaire à court terme.....	29
3.3.1.2 La rémunération monétaire à moyen terme .....	29
3.3.1.3 La rémunération à long et à très long terme .....	30
3.3.1.4 La rémunération sous la forme d'avantage en nature.....	30
3.3.2 les différents types de salaires.....	30
3.3.2.1 Le salaire au temps consommé .....	30
3.3.2.2 Le salaire au rendement .....	30
3.3.2.3 Le salaire à la tâche .....	30
3.3.2.4 Démarche d'élaboration et la mise en œuvre d'une politique salariale.....	30
Conclusion du chapitre.....	32
<b>Chapitre 02 : La certification ISO 9001 dans l'entreprise publique industrielle algérienne.....</b>	<b>33</b>
Introduction du chapitre.....	33
Section 01 : la certification ISO 9001 : définitions et évolution.....	34
1.1 L'évolution de la certification ISO 9001.....	34
1.1.1 Présentation de l'ISO .....	34
1.1.2 Evolution de la norme ISO 9001 .....	34

1.1.3	La réalité de la normalisation en Algérie.....	35
1.2	Définition des concepts clés.....	36
1.2.1	Définition de la qualité.....	37
1.2.2	Le système qualité.....	37
1.2.3	La certification .....	38
1.2.3.1	Définition de la certification.....	38
1.2.3.2	Les avantages de la certification .....	40
1.2.3.3	Les organismes certificateurs.....	40
1.3	Organisation internationale de normalisation (ISO) .....	41
1.3.1	La normalisation.....	41
1.3.2	La norme .....	41
1.3.2.1	L'ISO .....	41
1.4	La révision de la norme ISO 9001 :2015 .....	43
1.4.1	Les tendances d'évolution de la norme ISO 9001 :2015 .....	43
1.4.1.1	Anticiper les besoins et les attentes en incitant notamment à une meilleure prise en compte des risques et des opportunités .....	43
1.4.1.2	Aligner la démarche qualité aux pratiques managériales pour mieux servir la stratégie de l'organisation.....	43
1.4.1.3	Maitriser l'intégralité de la chaine (fournisseur, sous- traitant).....	43
1.4.1.4	Evaluer et améliorer les performances du système du management qualité.....	43
1.4.1.5	Simplifier et accélérer les synergies avec les différents systèmes du management (qualité, environnement, énergie, sécurité.....).....	44
1.4.2	Les objectifs de la nouvelle version .....	44
1.4.3	Les apports de la nouvelle version .....	44
1.4.3.1	Renforcement de l'approche processus .....	44
1.4.3.2	Information documenté .....	44
1.4.3.3	Approche par risque et opportunité .....	45
1.4.3.4	Contrôle de l'approvisionnement externe.....	45
1.4.3.5	Contexte de l'organisme (L'environnement de l'entreprise).....	45

1.4.4	Les principaux changements portés par la norme ISO 9001 :2015 par rapport à la norme ISO 9001 :2008 .....	45
1.4.5	La différence entre la version 2015 et la version 2008 .....	46
	Section 02 : La structure de la norme ISO 9001 :2015.....	47
2.1	La structure de la norme ISO 9001 :2015.....	47
2.1.1	Les exigences de la norme ISO 9001 :2015.....	48
	Chapitre 4 : Contexte de l'organisme.....	48
4.1	Compréhension du contexte de l'organisme.....	49
4.2	La compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées.....	49
4.3	La détermination du domaine d'application du SMQ.....	49
4.4	SMQ et ses processus .....	49
	Chapitre 5 : Leadership.....	50
5.1	Responsabilité et engagement de la direction.....	50
5.2	La politique .....	51
5.2.1	Le développement de la politique qualité.....	51
5.2.2	Communication de la politique qualité.....	52
5.3	Rôles, responsabilités et autorités.....	52
	Chapitre 6: Planification.....	52
6.1	Action à mettre en œuvre face aux risques et opportunités.....	52
6.2	Les objectifs qualités et planification des actions pour les atteindre.....	53
6.3	Planification des modifications.....	53
	Chapitre 7 : Le support .....	53
7.1	Ressources.....	53
7.1.1	Les ressources humaines.....	54
7.2	Compétences.....	54

7.3 La sensibilisation.....	54
7.4 Communication.....	54
7.5 Informations documentées.....	55
Chapitre 8) : Réalisation des activités opérationnelle .....	55
8.1. Planification et maitrise opérationnelles .....	56
Chapitre 9 : Evaluation des performances .....	56
9.1. Surveillance, mettre, analyse et évaluation .....	56
9.2. Audit interne .....	56
9.3. Revue de direction .....	57
Chapitre 10 : Amélioration.....	57
10.1 Généralité.....	57
10.2 Non-conformité et action correctives .....	58
10.3 Amélioration continue .....	58
2.2 La structure de la norme ISO 9001 :2015 dans le cycle PDCA.....	58
2.2.1 PLAN (P) .....	59
2.2.2 DO (D).....	60
2.2.3 CHEK (C).....	60
2.2.3 ACT (A) .....	60.
2.3 Les raisons de se faire certifier .....	60
Section 03 : La GRH et la certification ISO 9001 : quel interaction ?.....	60
3.1 Les exigences de la norme ISO et la GRH .....	61
3.1.1 Le contexte de l'organisme.....	61
3.1.2 Le leadership.....	61
3.1.5La planification.....	61

3.1.4 Le support .....	61
3.1.5 Evaluation des performances .....	63
3.2 La certification ISO 9001 et ses effets sur la gestion des ressources humaines .....	63
3.2.1 Certification et processus de communication.....	63
3.2.2 Certification et implication du personnel .....	63
3.3 La certification et l'application des pratiques de la GRH.....	64
3.3.1 La pratique de recrutement au sein de l'entreprise publique algérienne .....	65
3.3.2 La pratique de formation au sein de l'entreprise publique algérienne.....	65
3.3.2.1 Les types et méthodes de formation .....	65
3.3.2.2 Comment évaluer la formation.....	66
a. L'évaluation des connaissances .....	66
b. L'évaluation des compétences .....	66
3.3.3 La pratiques de partage de l'information au sein des entreprises publique algériennes .....	66
Conclusion du chapitre.....	68
<b>Chapitre 03 : Etude de cas de l'entreprise publique Electro-Industrie.....</b>	<b>69</b>
Introduction du chapitre.....	69
Section 01 : Présentation d'électro-industrie.....	70
1.1 Localisation de l'Entreprise .....	70
1.2 Historique .....	70
1.3 Domaine d'activité.....	72
a. Activité Principale .....	72
b. Activité secondaire .....	72
1.4 Présentation des unités.....	72

1.4.1	Unités transformateurs: (U.T.R).....	72
1.4.1.1	Moyens Humains.....	72
1.4.1.2	Moyens matériels.....	72
1.4.2	Unités moteurs électroniques: (U.M.E).....	72
1.4.2.1	Moyens Humains .....	73
1.4.2.2	Moyens matériels.....	73
1.4.3	Unité Prestations Techniques : (U.P.T).....	73
1.4.4	Références en sous-traitance.....	74
1.5	Le parcours qualité d'EI.....	74
1.6	Accréditation.....	75
1.7	Politique QHSE ELECTRO-INDUSTRIES.....	75
1.2	Description du processus ressources humaine d'Electro-Industrie .....	76
1.2.1	Les données du processus RH d'Electro-Industrie.....	77
1.2.1.1	Données d'entrée.....	77
1.2.1.2	Données de sortie .....	78
1.2.2	Les activités de processus RH d'Electro-Industrie .....	78
1.3	La méthodologie de recherche.....	80
1.3.1	Présentation de l'étude de cas.....	80
1.3.2	L'objectif de la recherche.....	80
1.3.3	Méthode de collecte de donnée.....	81
1.3.3.1	Le questionnaire.....	81
a.	Construction du questionnaire.....	81
b.	Les questions qui composent notre questionnaire.....	82
	Section 02 : Présentation et analyse des résultats de recherche.....	83
2.1	Analyse et interprétation de données de questionnaire.....	83
2.2.1	Traitement des questions relatives à la certification de l'entreprise selon ISO 9001 :2015.....	83
2.2.2	Traitement des questions relatives au processus RH et les exigences de la norme ISO.....	87

2.2.3 Traitement des questions relatives aux services commerciaux .....	88
Section 03 : Le processus RH et les exigences de la norme ISO 9001.....	90
3.1 Le processus RH et les exigences de la norme ISO.....	90
3.1.1 La politique qualité .....	90
3.3.2 Support .....	90
3.2 Les exigences de la norme ISO mis en place par le processus.....	90
3.2.1 Procédure PQG.7.200- FORMATION ET COMP2TENCES .....	90
3.2.1.1 Besoins en qualification .....	91
3.2.1.2 Revue de compétences .....	91
3.2.1.3 Plan de formation .....	91
3.2.1.4 Inscription à la formation .....	91
3.2.1.5 Evaluation des actions de formation .....	91
3.2.1.5 Suivi des actions de formation.....	91
3.2.2 Procédures PQG.7.121-pourvoi d'un poste de travail .....	92
3.2.2.1 Déroulement du processus recrutement d'EI.....	92
3.3 Synthèse générale .....	93
Conclusion du chapitre.....	95
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>96</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>99</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>102</b>
<b>Table des matières</b>	

## Résumé

La GRH et le management de la qualité sont des domaines essentiels pour tous les secteurs publics. La norme la plus courante qui touche pratiquement toutes les filières est l'ISO 9001 dont la dernière version vient d'être mise en vigueur en septembre 2015.

La version 2015 de norme ISO 9001 où la forme et le fond ont changé avec l'intégration des nouvelles exigences nous a poussé à s'interroger dans le cadre de ce travail aux perspectives de la GRH à l'épreuve de la certification ISO 9001 au sein de l'entreprise publique algérienne.

Nous avons mené une étude empirique au sein de l'entreprise Electro-Industrie. A ce titre les résultats de cette étude démontre que cette entreprise répond à certaines exigences de la norme ISO 9001 tels que l'exigence liée aux compétences et l'exigence liée au RH.

**Mots-clés :** La GRH- Le management qualité- la norme ISO 9001- les exigences de la norme

## ملخص

إدارة الموارد البشرية والجودة هي مجالات أساسية لجميع القطاعات العامة. المعيار الأكثر شيوعاً الذي يؤثر عملياً على جميع القطاعات هو ISO 9001 ، والذي تم تطبيق أحدث إصدار منه في سبتمبر 2015. أدى إصدار 2015 من معيار ISO 9001 ، حيث تغير الشكل والمحتوى مع تكامل المتطلبات الجديدة ، إلى مساءلة أنفسنا في إطار هذا العمل حول وجهات نظر إدارة الموارد البشرية في اختبار شهادة ISO 9001 ضمن شركة عامة جزائرية. أجرينا دراسة تجريبية داخل شركة Electro-Industrie. على هذا النحو ، تظهر نتائج هذه الدراسة أن هذه الشركة تلبى متطلبات معينة لمعيار ISO 9001 مثل المتطلبات المتعلقة بالمهارات والمتطلبات المتعلقة بالموارد البشرية. **الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية- إدارة الجودة- معيار الأيزو 9001- متطلبات المواصف

## Summary

HRM and quality management are essential areas for all public sectors. The most common standard that affects practically all sectors is ISO 9001, the latest version of which has just been implemented in September 2015.

The 2015 version of the ISO 9001 standard, where the form and content have changed with the integration of new requirements, has led us to question ourselves within the framework of this work on the perspectives of HRM in the test of ISO 9001 certification within of the Algerian public company.

We conducted an empirical study within the company Electro-Industrie. As such, the results of this study show that this company meets certain requirements of the ISO 9001 standard such as the requirement related to skills and the requirement related to HR.

**Keywords:** HRM- Quality management- ISO 9001 standard- the requirements of the standard