

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique

En « Management des Ressources humaines »

**Évaluation de l'application des lignes directrices des normes iso
30405 V2016 et iso 10015 V2019 dans les processus de recrutement et
de formation**

Cas : AZADEA GROUP SPA

Elaboré par :

Benlembarek wail charaf eddine

Encadré par :

MOUSSAOUI ILHAM

Co-encadrent :

BELIMANE WISSAM

Année : 2024/2025

RESUME

L'amélioration continue des pratiques en ressources humaines constitue un levier essentiel pour renforcer la performance organisationnelle. Dans ce cadre, notre étude vise à évaluer l'application des pratiques de recrutement et de formation de l'entreprise AZADEA GROUP SPA opérant sous le modèle de franchise aux exigences des normes ISO 30405 V2016 (recrutement) et ISO 10015 V2019 (formation). Pour y parvenir, nous avons adopté une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, des observations sur le terrain et l'analyse de documents internes. Les résultats obtenus révèlent un bon niveau d'alignement global avec les deux normes, avec un taux de conformité dépassant 87 % pour le processus de recrutement et atteignant 100 % pour certaines dimensions du processus de formation, telles que l'identification des besoins et la structuration des plans. Toutefois, certaines insuffisances ont été relevées, notamment l'absence de responsables dédiés, la gestion partielle du vivier de talents et un manque de clarté dans l'évaluation post-formation. Ces limites peuvent freiner l'efficacité à long terme des dispositifs RH. Ainsi, des recommandations ont été formulées pour renforcer la spécialisation, améliorer la traçabilité des processus et affiner les outils d'évaluation. En conclusion, notre travail met en évidence l'importance d'une intégration rigoureuse des normes ISO dans la gestion des ressources humaines, en tant que facteur clé d'optimisation de la qualité et de la compétitivité des entreprises opérant dans un environnement globalisé.

Mot-clé : Gestion des Ressources humaines, Recrutement, Formation, ISO 30405, ISO 10015

ABSTRACT

Continuous improvement of human resources practices constitutes a key driver in enhancing organizational performance. In this context, our study aims to assess the extent to which recruitment and training practices at AZADEA GROUP SPA a company operating under a franchise model comply with the requirements of ISO 30405 edition 2016 for (recruitment) and ISO 10015 edition 2019 for (training). To achieve this, we adopted a qualitative approach based on semi-structured interviews, field observations, and internal document analysis. The results revealed a good overall level of compliance with both standards, with a conformity rate exceeding 87% in the recruitment process and reaching 100% in certain training aspects such as needs identification and training plan structuring. However, some shortcomings were identified, including the absence of dedicated personnel, partial management of the talent pool, and lack of clarity in post-training evaluation. These gaps could hinder the long-term effectiveness of HR mechanisms. Accordingly, several recommendations were proposed to strengthen specialization, improve process traceability, and développement evaluation tools. In conclusion, our study highlights the importance of systematic and rigorous integration of ISO standards into human resources management, as a central element for improving quality and enhancing competitiveness in organizations operating in a globalized environment.

Keywords: Management of Human Resources, Recruitment, Training, ISO 30405, ISO 10015

ملخص

يعدّ التحسين المستمر لممارسات الموارد البشرية الرافعة الأساسية لتعزيز الأداء التنظيمي. وفي هذا السياق، تهدف دراستنا إلى تقييم مدى تطبيق ممارسات التوظيف والتكوين في شركة AZADEA GROUP SPA، التي تنشط وفق نموذج الفرنشايز، لمتطلبات المعيارين ISO 30405 إصدار 2016 (التوظيف) و ISO 10015 إصدار 2019 (التكوين). ولتحقيق ذلك، اعتمدنا منهجاً نوعياً قائماً على مقابلات شبه موجهة، وملاحظات ميدانية، وتحليل وثائق داخلية. وقد كشفت النتائج عن مستوى جيد من المطابقة العامة مع المعيارين، حيث تجاوز معدل المطابقة 87% في عملية التوظيف، وبلغ 100% في بعض جوانب التكوين، مثل تحديد الاحتياجات وهيكله خطط التكوين. ومع ذلك، تم رصد بعض النقائص، من بينها غياب مسؤولين مخصصين، والتسيير الجزئي لمجموعة الموارد، ونقص في وضوح تقييم التكوينات بعد التنفيذ. وقد تُعيق هذه النقائص فعالية آليات الموارد البشرية على المدى البعيد. وبناءً عليه، تم تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز التخصص، وتحسين تتبع العمليات، وتطوير أدوات التقييم. في الختام، تبرز دراستنا أهمية الدمج المنهجي والدقيق لمعايير الأيزو في تسيير الموارد البشرية، باعتبارها عنصراً محورياً في تحسين الجودة وتعزيز التنافسية لدى المؤسسات العاملة في بيئة معولمة.

كلمات مفتاحية : إدارة الموارد البشرية ، التوظيف، التكوين، ISO3405، ISO10015

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Allah Tout-Puissant pour Tous Ses bienfaits. C'est grâce à Allah que j'ai eu la santé, le courage et la volonté nécessaires pour réaliser ce mémoire.

Je voudrais tout d'abord exprimer ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à mon encadrante, Madame Dr. MOUSSAOUI Ilham et Co-encadrent Dr. BELIMANE Wissam. Sa disponibilité, son sacrifice de temps et surtout ses précieux conseils ont grandement contribué à l'amélioration de mon travail et de mes réflexions. Ses critiques constructives m'ont bien orientée tout au long de mon stage.

Je remercie aussi les membres du jury qui ont pris le soin d'évaluer mon travail.

J'adresse également mes remerciements à Mme SAHEB Amel, Responsable des Ressources humaines, et à Mme KOUADRI Ikram, Gestionnaire administratif, et Mme TALEB RANIA Business Partner des ressources humaines et SALIM, SHOP MANAGER DES MAGASIN qui m'ont tutorée durant ma période de stage, pour leurs nombreux conseils, leur rigueur et leur disponibilité tout au long de ce travail. Je remercie également tous les employés de AZADEA GROUP SPA qui m'ont aidée dans la mise en œuvre de mon étude.

Je tiens à remercier toute l'équipe pédagogique de l'École Nationale Supérieure de Management et les intervenants pour les diverses connaissances et expériences qu'ils nous ont transmises au cours de notre cursus d'études.

J'exprime ma profonde gratitude à mes très chers parents pour leurs encouragements, leurs soutiens et pour les sacrifices qu'ils ont enduré. Je remercie mes sœurs Maha, Malak et Ritaj et mes frères Ayoub et Mouad pour leurs encouragements.

J'adresse mes remerciements à mes amies Zaim, Taki, islam, Nadjib, Mouhamed, Anwer, Farid, Aya, Malak, Noussaiba, Samer, Qamer et Chourouk qui ont toujours été là pour moi. Leur soutien inconditionnel et leurs encouragements ont été d'une grande aide

Enfin, Je remercie tous ceux de près ou de loin qu'ont contribué à la réalisation de ce travail. Trouvent ici ma sincère reconnaissance.

TABLE DES MATIERES

RESUME.....	II
REMERCIEMENTS.....	V
TABLE DES MATIERES	VI
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES FIGURES.....	X
LISTE DES ABRÉVIATIONS	XI
INTRODUCTION GENERAL	1
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE.....	5
Introduction	6
Section 01 : Revues de littérature	6
Section 2 : Cadre conceptuel	20
I. Concepts sur la Gestion des Ressources Humaines	20
1. La Gestion des Ressources Humaines	21
1.1 Définition	21
1.2 Objectifs de la gestion des ressources humaines	22
1.3. Les Différents facteurs qui influencent la fonction RH	23
1.4. Les fonctions RH	24
2. Le recrutement	25
2.1. Définition	25
2.2. Le processus de recrutement	25
3. La formation	30
3.1. La définition de la formation :	30
3.2. Processus de formation	31
3.3. Évaluation de la formation.....	32
II. Le Concept de qualité	32
1. Aspects conceptuels de la qualité et son intégration dans le management de l'entreprise	33
1.1. Notions générales sur la qualité	33
2. Les normes de la qualité	34
2.1. Normes de qualité	34
2.2. Certification et accréditation.....	35
2.3. LA norme ISO 9001.....	35
3. La logique générale du management de la qualité	36
3.1. Notion du management de la qualité.....	36

3.2. Principe de management de la qualité.....	37
III. La qualité en GRH.....	38
1. Qualité totale et RH à l'ère de la mondialisation.....	38
2. La normalisation du management de la qualité et de la GRH.....	39
2.1. Les normes de management de la qualité et de GRH	39
3. La qualité en recrutement	41
3.1. La norme ISO 9000 et la qualité du recrutement	41
3.2. la norme ISO 30405	42
4. La qualité en formation	44
4.1. ISO 9000 et la qualité de la formation	44
4.2. ISO 10015	45
4.3. Le contenu.....	45
4.4. L'utilité de la norme pour les directions des ressources humaines	46
4.5. L'apport de la norme aux directions des ressources humaines	47
Conclusion.....	47
CHAPITRE 2 : Cadre méthodologique et contextuel.....	48
Introduction	49
Section 1 : cadre méthodologique	49
1. Présentation du sujet.....	49
2. Démarche méthodologique	49
3. Méthodes de la recherche	50
3.1. Observations.....	50
3.2. entretien.....	51
3.3. Analyse documentaire :	53
4. Outils collecte des données.....	53
4.1. Grille d'observation	53
4.2. Check List	54
5. Méthode d'analyse des données :	54
5.1. Echelle d'évaluation.....	55
5.2. Diagramme de Radar	55
Section 2 : cadre contextuel.....	56
1. Présentation générale de l'entreprise	56
2. Historique.....	57
2.1. Valeurs.....	58
2.2. Principes.....	59

2.3. Mission.....	59
3. Fiche d'identité	60
4. Services	60
5. Organigramme	61
5.1. Organigramme De La Direction Des Ressources Humaines	62
Conclusion.....	63
Chapitre 3 : RESULTATS ET DISCUSSION.....	64
Introduction	65
Section 1 : évaluation de l'application des lignes directrices des normes iso 30405 V2016 et iso 10015 V2019 dans les processus de recrutement et de formation.	65
1. Présentation du déroulement actuel des processus de recrutement et formation	65
1.1. Le déroulement du processus de recrutement chez AZADEA GROUP SPA	66
1.2. Le déroulement du processus de formation chez AZADEA GROUP SPA.....	67
2. Diagnostic de la situation actuelle des processus de recrutement et de formation selon les lignes directrices 30405 V2016 et 10015 V2019	67
2.1. Résultats du diagnostic pratique de recrutement à la norme iso 30405 V2016	68
2.2. Résultat du diagnostic pratique de formation à la norme iso 10015 V2019	70
3. Analyse des forces et des faiblesses	72
4. Elaboration d'un plan d'action	74
Section 2 : Discussion des Résultats	75
Conclusion.....	78
CONCLUSION GÉNÉRALE	79
BIBLIOGRAPHIE	83
ANNEXES.....	87
ANNEXE A -CHECK LISTE PROCESSUS DE RECRUTEMENT.....	88
ANNEXE B – CHECK LISTE PROCESSUS DE FORMATION	91
ANNEXE C -GRILLE D'OBSERVATION-.....	96
ANNEX D -PLAN D'ACTION	98

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Le processus de formation.....	32
Tableau 3 : De la qualité traditionnelle vers le management de la qualité.....	36
Tableau 4 : Les sept principes de la qualité.....	37
Tableau 5 : Les normes ISO de la série 30400 publiées.....	40
Tableau 6 : Tableau des interviewés.....	52
Tableau 7 : Grille d'observation.....	54
Tableau 8 : échelle de l'évaluation.....	55
Tableau 9 : Fiche d'identité de azadea.....	60
Tableau 10 : Résultat d'évaluation de processus de recrutement.....	68
Tableau 11 : Résultat d'évaluation de processus de formation.....	70
Tableau 12 : Analyse des entretiens.....	72

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Processus de recrutement en 6 étapes.....	26
Figure 2 : Facteurs de succès au recrutement.....	29
Figure 3 : le processus de formation	31
Figure 4 : Processus de recrutement sous forme de chaîne logistique des talents	43
Figure 5 : Processus de gestion des compétences et du développement des personnes	46
Figure 6 : l'évaluation des processus de recrutement et formation selon les lignes directrices 30405 et 10015.....	54
Figure 7 : Diagramme radar	56
Figure 8 : zones d'expansion d'azadea	57
Figure 9 : historique de AZDEA GROUP	58
Figure 10 : les valeurs de azadea group	58
Figure 11 : les différent Marque avec lesquelles azadea traite	60
Figure 12 : organigramme azadea Algeria	61
Figure 13 : Organigramme du département des ressources humaines	62
Figure 14 : le déroulement de processus de recrutement chez AZADEA GROUP SPA	66
Figure 15 : Déroulement processus de planification d'élaboration de la stratégie de développement des compétences	67
Figure 16 : Représentation graphique des résultats du diagnostique	69
Figure 17 : Représentation graphique des résultats du diagnostique	71

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AFNOR : Association Française De Normalisation.

RH : Ressources Humaines

GRH : Gestion Des Ressources Humaines

SPA : société par action

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

ISO : Organisation Internationale De Normalisation.

SMQ : Système Management Qualité

PDCA : Plan, Do, Check, Act (planifier, faire, contrôler, agir).

TQM: Total Qualité Management

ANSI: American National Standards Institute.

SHRM: Society for Human Resource Management

RRH : Responsable des Ressources humaine

HR BP : Human Ressources Business Partner

TC : comité technique

PTA : pas totalement appliqué

PPA : peu partiellement appliqué

MA : moyenne appliqué

PA : Parfaitement Appliqué

TA : Totalement Appliqué

NA : Niveaux D'Application

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Contexte de l'étude

Avec l'augmentation de l'intérêt des entreprises pour l'organisation interne et l'amélioration de leurs compétences, il est devenu crucial de se conformer aux normes internationales garantissant la qualité des processus administratifs et des ressources humaines. À cet égard, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) a publié plusieurs normes internationales qui aident les entreprises à améliorer leur efficacité dans les domaines du recrutement et de la formation, telles que la norme ISO 30405 pour le recrutement et la norme ISO 10015 pour la formation, qui visent à améliorer la performance générale des entreprises en fournissant un cadre méthodologique pour la planification, l'exécution et l'évaluation.

Dans ce contexte, notre étude a été menée au sein de l'entreprise AZADEA GROUP SPA, une multinationale opérant en Algérie dans le secteur du commerce en détail. Le choix de cette entreprise s'explique par sa structure organisationnelle bien définie, la diversité de ses pratiques en matière de gestion des ressources humaines, ainsi que par son ouverture à l'évaluation et à l'amélioration continue.

L'objectif de cette recherche est double : il s'agit d'une part de diagnostiquer les pratiques de recrutement et de formation, et d'autre part d'évaluer leur application des exigences des normes ISO 30405 et ISO 10015. Pour ce faire, nous avons adopté une approche qualitative, qui nous a permis d'explorer de manière approfondie les processus internes. L'étude s'est appuyée sur plusieurs outils méthodologiques, notamment une grille d'observation, une checklist basée sur les normes ISO, ainsi que l'analyse des forces et faiblesses issues d'entretiens semi-directifs menés avec les acteurs clés du département RH.

Cette approche qualitative a été particulièrement utile pour reconstituer les différentes étapes des processus de recrutement et de formation, et pour mieux comprendre les perceptions et les pratiques des responsables impliqués.

Problématique de l'étude

Sur la base de cette compréhension, notre étude pose la question principale suivante : **Quel est le niveau d'application des pratiques du recrutement et de formation mises en place par AZADEA ALGERIA aux lignes directrices ISO 30405 et ISO 10015 actuellement en cours ?**

Pour répondre à cette problématique, les questions secondaires suivantes sont définies :

- Comment est réalisé le recrutement et formation au sein de AZADEA GROUP SPA ?
- Quelle est le niveau d'application des lignes directrices iso 30405 et iso 10015 au sein de processus ?
- L'entreprise dispose-t-elle d'une politique claire d'évaluation et d'amélioration de ces deux processus ?
- Comment les résultats de l'évaluation contribuent-ils à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ?

Objectifs de l'étude

Cette étude vise à :

- Diagnostique et Évaluer dans quelle mesure les pratiques de recrutement et de formation chez Azadea est conformes aux normes internationales.
- Identifier les forces et faiblesses des pratiques actuelles de ces processus.
- Proposer un plan d'action afin de proposer des recommandations pour améliorer ces pratiques de ce processus.

Importance de la recherche

L'importance de cette étude réside dans sa contribution à la compréhension du degré d'intégration des normes internationales ISO dans la gestion des ressources humaines, ce qui renforce la capacité des entreprises à atteindre leurs objectifs stratégiques. D'autre part, cette étude représente une opportunité d'approfondir la compréhension de la manière dont les normes internationales peuvent être suivies au sein de l'entreprise Azadea, une société multinationale, et de fournir des conseils stratégiques sur la manière d'améliorer ses pratiques de recrutement et de formation conformément aux exigences de lignes directrices iso 30405V2016 et iso 10015V2019.

Structure du travail

En s'appuyant sur cette base, l'étude actuelle a évalué dans quelle mesure les pratiques de recrutement et de formation chez Azadea Group SPA sont conformes aux normes ISO 30405 et ISO 10015. Le travail a été divisé en trois chapitres principaux :

- Le premier chapitre : Nous y avons abordé la gestion des ressources humaines et ses objectifs, ainsi que les facteurs influençant ses fonctions, en mettant l'accent sur le recrutement et la formation et parlé sur la notion de la qualité et le management par la qualité et leur principe

et aussi nous avons parlé sur la qualité dans la GRH et précisément sur le recrutement et la formation.

- Le deuxième chapitre : Nous y avons présenté la méthodologie adoptée pour l'étude, en détaillant les aspects pratiques du terrain chez Azadea, avec une mise en lumière des principes et valeur et structure de cette entreprise.

- Le troisième chapitre : Nous avons analysé et discuté des résultats des processus de recrutement et de formation au sein de l'entreprise, en utilisant des outils tels que les check-lists pour diagnostiquer la situation actuelle, puis avons élaboré un plan d'action afin de proposer des recommandations pour améliorer ces processus.

Cette étude vise à fournir un cadre d'évaluation pratique de recrutement et de formation, en les liant aux normes internationales, afin d'améliorer la performance globale et de réduire le taux de rotation du personnel au sein de l'entreprise.

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

Introduction

Le système de gestion des ressources humaines constitue l'un des fondements essentiels sur lesquels reposent les organisations modernes pour garantir leur efficacité et atteindre leurs objectifs stratégiques, notamment dans un environnement professionnel en constante évolution et fortement concurrentiel. Dans cette optique, l'évaluation des pratiques RH en particulier le recrutement et la formation selon les normes internationales, s'impose comme un levier crucial de performance et de pérennité.

Dans le cadre de notre recherche, ce premier chapitre représente une entrée théorique indispensable à la compréhension de notre problématique. Il est structuré autour de deux sections principales :

La première section est consacrée à une revue des travaux antérieurs, permettant de recenser les études académiques traitant des pratiques RH à la lumière des normes internationales, tout en identifiant les éventuelles lacunes dans la littérature.

La deuxième section porte sur la construction du cadre conceptuelle, à travers la clarification des concepts fondamentaux liés à la gestion des ressources humaines et leur articulation avec les logiques de qualité et de conformité normative.

Cette structuration nous permet de poser les bases méthodologiques solides nécessaires pour encadrer notre travail de recherche et faciliter, par la suite, l'analyse des résultats empiriques.

Section 01 : Revues de littérature

Dans le cadre de notre étude portant sur l'évaluation des processus de recrutement et formation selon les normes ISO 30405 et 10015, une recherche a été menée pour analyser en lien avec notre sujet, que ce soit de manière générale ou spécifique. Cette recherche s'appuie sur de nombreuses sources considérées comme des références en matière d'études antérieures, telles que *Scribd*, *Cairn Info*, *Google Scholar*, *ResearchGate*, et d'autres. Ces articles adoptent une méthodologie quantitative, qualitative ou mixte, et constituent la base fondamentale de notre recherche. Celle-ci explore d'abord la relation générale entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le système de qualité, avant d'approfondir la question de la conformité à deux pratiques essentielles dans ce cadre.

1-La gestion des ressources humaines dans le contexte de la qualité

Dans cette première section de la synthèse des études, on va analyser et résumer les études dont le contenu inclut généralement la relation entre la gestion des ressources humaines et le système qualité.

L'étude menée par (Belghache, 2017) vise à analyser l'impact de l'application de la certification ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations algériennes, en mettant l'accent sur la formation la communication interne et l'engagement des employés. L'étude s'est appuyée sur une approche quantitative où un questionnaire a été utilisé pour collecter des données auprès de 39 institutions algériennes accréditées avec la certification ISO 9001 et les données ont été analysées à l'aide du test T pour les médias mixtes et du test T pour un échantillon afin de comparer les pratiques avant et après l'obtention du certificat. Les résultats ont montré que la mise en œuvre du système qualité a entraîné une augmentation de 59 % du taux de participation aux formations, ce qui a contribué à améliorer les compétences des employés et à renforcer leur niveau d'efficacité. Cela a également contribué à améliorer la communication interne, car les organisations qui ont mis en œuvre des normes de qualité ont constaté une augmentation de 72 % de l'utilisation des systèmes de communication interne et des réunions périodiques, ce qui a renforcé la coordination entre les départements et augmenté le niveau de transparence dans l'environnement de travail.

Dans un contexte similaire Etude menée par (Makkaoui & Abouzaid, 2018), vise a examiné l'impact de différents certificats de qualité sur la gestion des ressources humaines, en analysant les données de 111 organisations appartenant à plusieurs secteurs. L'étude s'est appuyée sur une analyse statistique comparative pour étudier l'impact de ces certifications sur le recrutement, la formation et la motivation au sein des organisations. Les résultats ont révélé que la certification ISO 9001 avait un impact modéré sur les ressources humaines par rapport à d'autres certifications plus spécialisées telles que l'IATF 16949 pour le secteur automobile. L'étude a également montré que la formation est la pratique RH la plus touchée par la certification de qualité, le pourcentage d'organisations investissant dans la formation des employés augmentant de 45 % après la certification, tandis que l'impact sur les systèmes de rémunération et d'incitation était moins prononcé.

Dans la continuité des études précédentes Etude (Sastourne-Gastou, 2019), cette étude s'est concentrée sur l'impact des normes ISO 30400 et ISO 9000 sur la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation industrielle moyenne d'environ 140 employés. La recherche a été réalisée dans le cadre de la convention CIFRE entre la Fondation et le Laboratoire de Recherche CORHIS, où l'étude s'est appuyée sur l'approche Recherche-Intervention. Pendant 36 mois. L'étude s'est appuyée sur des données quantitatives et qualitatives recueillies par le biais de 34 entretiens semi-ciblés impliquant 49 employés (42 % de l'effectif total), ainsi que sur l'analyse de documents d'entreprise à l'aide des logiciels Sonal

et Sphinx iQ2. Les résultats ont montré que la mise en œuvre des normes a contribué à améliorer les pratiques RH de 30 %, à accroître l'efficacité opérationnelle et à réaliser l'intégration entre la gestion des ressources humaines et la gestion de la qualité, ce qui a entraîné une augmentation de la satisfaction des employés de 25 %. Malgré ces avantages, l'étude a mis en évidence certains des défis. Par exemple, une augmentation de 15 % des coûts opérationnels en raison des complexités réglementaires associées à la mise en œuvre des normes.

Dans le même contexte (Vitzileou, Glykas & Melidis, 2022), cette étude a cherché à développer un outil permettant d'évaluer le niveau de maturité de la gestion de la qualité et de le relier aux pratiques de ressources humaines dans les organisations et à sa relation avec les pratiques de ressources humaines, à travers le modèle « GQC », qui combine des facteurs critiques pour la qualité et le niveau d'autonomisation des ressources humaines. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel d'analyse de contenu qualitative NVivo, ainsi que de l'application de tests statistiques par le logiciel SPSS pour évaluer les écarts de maturité de la qualité entre les organisations. L'étude s'est appuyée sur l'analyse de 61 études scientifiques spécialisées dans la gestion de la qualité et les ressources humaines, en plus de tester le modèle sur un échantillon de 24 institutions européennes disposant de divers certificats de qualité, tels que ISO 9001 et ISO 10018. Les résultats ont montré que les organisations ayant un niveau élevé de responsabilisation des RH ont réalisé une amélioration de 42 % de la satisfaction des clients et une augmentation de 35 % de l'efficacité des processus internes. L'étude a également montré que les organisations qui adoptent une approche intégrée entre les ressources humaines et la gestion de la qualité atteignent la performance organisationnelle. Plus élevé par rapport aux institutions qui les séparent. L'étude a également révélé certaines lacunes dans la recherche, notamment l'absence d'un cadre normatif unifié permettant d'identifier les facteurs critiques du succès de la gestion des ressources humaines dans le contexte des systèmes de qualité, ce qui ouvre la porte à d'autres recherches sur la manière d'aligner les stratégies de gestion des ressources humaines sur différentes normes de qualité.

Dans le prolongement de ce qui précède Etude (Bouchikhi Aicha, 2019), cette étude a examiné l'impact de la gestion de la qualité totale (TQM) sur les politiques et les pratiques RH, notamment en ce qui concerne le développement des compétences, l'engagement des employés et l'amélioration de la performance organisationnelle. L'étude s'est appuyée sur une méthodologie de recherche qualitative basée sur l'analyse d'études de cas d'institutions industrielles et commerciales qui ont adopté le modèle de qualité totale, et les données ont été analysées à l'aide du programme NVivo. Analyser des entrevues qualitatives, ainsi qu'examiner

des documents institutionnels à l'aide d'une analyse comparative de contenu. Les données ont été recueillies par le biais d'entrevues approfondies avec des dirigeants et des responsables des ressources humaines, ainsi que par l'analyse de documents et de procédures de qualité adoptés dans les organisations étudiées. Les résultats ont montré que l'application des principes de TQM a contribué à l'amélioration des pratiques RH, les organisations qui ont adopté cette approche enregistrant une augmentation de 50 % de la satisfaction des employés et une amélioration de 40 % des taux de rétention des compétences. L'intégration de stratégies de qualité aux pratiques RH a permis d'augmenter la productivité de 35 %, grâce à l'amélioration continue de l'environnement de travail et à la formation continue. De plus, l'étude a révélé que le succès de la mise en œuvre de la qualité totale dépend de la participation de tous les niveaux de l'organisation, car les organisations qui n'ont pas intégré leurs employés dans les processus d'amélioration continue ont fait face à une plus grande résistance au changement et à une diminution de l'interaction avec les politiques de ressources humaines. L'étude a également souligné l'importance de former des leaders et des gestionnaires dans le domaine de la gestion de la qualité afin d'assurer l'application réussie des principes de TQM dans l'environnement de travail.

Étude (Sandy El Hakim, 2022) Cette étude s'inscrit dans la continuité de la recherche qui s'est penchée sur la relation entre les normes de qualité et la gestion des ressources humaines, puisqu'elle s'est concentrée sur le rôle des certificats ISO dans la restructuration des départements des ressources humaines au sein des organisations industrielles familiales, et leur impact sur l'amélioration des processus internes et le respect des exigences de qualité. L'étude s'est appuyée sur une méthodologie de recherche qualitative et quantitative, où les données ont été collectées par le biais de questionnaires distribués à 50 institutions industrielles, en plus de la réalisation d'entrevues approfondies avec des responsables des ressources humaines. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS Pour l'analyse d'enquêtes, le logiciel NVivo pour l'analyse de données qualitatives. Les résultats ont montré que 70 % des organisations qui ont obtenu des certifications ISO ont créé des départements RH formels après l'obtention de la certification, ce qui indique que les normes de qualité ne sont pas seulement des exigences organisationnelles, mais jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la structure de gestion. La mise en œuvre de systèmes de qualité a également amélioré la répartition des tâches et des responsabilités au sein des départements des ressources humaines, ce qui a contribué à améliorer la coordination entre les différents départements et à augmenter l'efficacité opérationnelle. En outre, l'étude a révélé que les organisations qui ont adopté des systèmes La

qualité a enregistré une amélioration de 40 % de la conformité réglementaire, ce qui lui permet de répondre aux exigences d'audit interne et externe. Cet impact s'est également reflété dans la satisfaction des employés, les résultats montrant une augmentation de 35 % des niveaux de satisfaction des employés, grâce à l'amélioration de l'environnement de travail et à une meilleure visibilité des postes.

Après avoir terminé l'interprétation des études pour ce section, nous allons analyser les résultats et les critiques d'une manière scientifique qui nous montre les points positifs et les lacunes au niveau de ces études

L'étude menée par (Belghache, 2017) vise à mettre en évidence l'impact de la certification ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines, avec des résultats révélant une augmentation de 72 % de l'utilisation des systèmes de communication interne et des réunions périodiques, ce qui a renforcé la coordination entre les départements. Le taux de participation aux formations a augmenté de 59 % après la mise en place des normes, ce qui reflète une amélioration de la qualification des ressources humaines. Cependant, cette étude se concentre sur l'impact des normes de qualité sur la formation et la communication interne uniquement, sans aborder leur impact sur le recrutement, l'évaluation de la performance ou la motivation, qui sont des éléments essentiels dans la gestion des ressources humaines car l'augmentation de l'exhaustivité de l'étude permet d'obtenir un plan de gestion de la vie professionnelle conforme à la qualité et satisfaisant.

Dans la même approche, les résultats de l'étude (Makkaoui & Abouzaid, 2018) Il a montré que 45 % des organisations qui ont obtenu des certifications de qualité investissent davantage dans la formation de leurs employés, ce qui reflète une tendance au développement des compétences et à l'amélioration des performances au travail. Bien que l'étude fournisse une bonne comparaison entre l'impact des différents certificats de qualité, elle ne s'est pas penchée sur l'analyse des effets à long terme de ces normes sur la performance organisationnelle, car elle n'a pas clarifié la durabilité de l'impact de ces normes sur le développement des ressources humaines dans le temps. L'absence d'analyse approfondie de l'impact des normes ISO 30405 (recrutement) et ISO 10015 (formation) réduit l'exhaustivité des résultats, d'où la nécessité de réaliser des études axées sur des aspects plus spécialisés de la gestion des ressources humaines.

D'après ce dont nous parlions nous constatons qu'étude menée par (Sastourne-Gastou, 2019) vise a montré que la mise en œuvre des normes ISO 30400 et ISO 9000 a amélioré l'efficacité opérationnelle de 30 % et augmenté la satisfaction des employés de 25 % grâce à l'intégration

de la gestion des ressources humaines au système de qualité. Cependant, les résultats ont également révélé que 15 % des organisations qui ont adopté ces normes ont fait face à des coûts opérationnels plus élevés en raison des complexités organisationnelles associées à la mise en œuvre des normes. Bien que l'étude fournisse une vue d'ensemble de la relation entre les normes de qualité et la gestion des ressources humaines, elle n'a pas abordé l'évaluation de normes plus spécialisées telles que ISO 30405 et ISO 10015 qui limitent la compréhension de l'impact des normes de qualité spécialisées sur le recrutement et la formation au sein des organisations.

Et dans autre étude menée par (Vitzileou, Glykas & Melidis, 2022) s'est concentrée sur le développement du modèle GQC pour mesurer le niveau de maturité de la gestion de la qualité au sein des organisations, où les résultats ont révélé que les organisations ayant un niveau élevé d'autonomisation des ressources humaines réalisent une amélioration de 42 % de la satisfaction des clients et une augmentation de 35 % de l'efficacité des processus internes. L'étude a également montré que l'intégration entre la gestion des ressources humaines et la gestion de la qualité améliore considérablement la performance institutionnelle. Bien que cette étude fournisse un modèle pratique pour évaluer le niveau de qualité dans les organisations, elle n'a pas abordé adéquatement les défis auxquels les organisations peuvent être confrontées lorsqu'elles tentent d'atteindre cette maturité en matière de gestion de la qualité, tels que le coût élevé de la mise en œuvre des normes ou la résistance au changement des employés.

Dans la même approche que les études précédentes, on retrouve Résultats l'étude (Bouchikhi Aicha, 2019) qui examiné l'impact de la gestion de la qualité totale (TQM) sur les politiques de ressources humaines, montrant que la mise en œuvre du modèle de qualité totale a contribué à améliorer les compétences et à mobiliser les employés plus efficacement. Les résultats ont montré que les organisations qui ont adopté le modèle de qualité totale ont vu une augmentation de 50 % du taux de satisfaction des employés et une amélioration de 38 % de la performance organisationnelle. L'étude a également indiqué que 65 % des organisations qui ont adopté ce modèle ont remarqué une amélioration de l'environnement de travail et une coopération accrue entre les différents départements.

Après de nombreux résultats d'études qui nous ont montré les résultats positifs du système de mangement de la qualité sur la politique ou les pratiques des ressources humaines nous passons à une étude qui nous a montré l'impact de cette dernière d'une manière positive différente étude menée par (Sandy El Hakim, 2022) montré que 70 % des organisations qui ont obtenu des certificats ISO ont créé des départements RH formels après l'obtention du certificat, ce qui

reflète le rôle des normes de qualité dans l'amélioration de la structure administrative au sein des organisations. Les résultats ont également révélé que l'application des normes de qualité a contribué à améliorer la répartition des tâches et des responsabilités au sein des départements des ressources humaines et à augmenter l'efficacité opérationnelle de 40 %.

Enfin, après avoir examiné les études qui ont établi un lien entre les politiques et les pratiques de la gestion des ressources humaines au système de management de la qualité en général nous passons dans la partie suivante à des études plus spécialisées et approfondies où nous aborderons l'une des fonctions des ressources humaines qui est la base pour fournir à l'institution des compétences et comment contribuer à l'adoption d'une approche appropriée de recrutement pour augmenter la qualité du travail et la performance, et autres, et cela est conforme à la norme internationale pour le recrutement ISO 30405

2-La qualité dans le recrutement

Nous allons maintenant parler d'études qui ont lié à la recrutement et systèmes de la qualité pour une meilleure pratique de ce travail.

Étude (Lazaar et al. -2024-) examinent l'impact des pratiques éthiques en matière d'embauche Sur l'image et la marque d'une organisation, en discutant de la façon dont la transparence et l'équité dans les processus de recrutement affectent l'attraction des talents et la réputation d'une organisation. L'étude s'est appuyée sur une analyse bibliographique d'un ensemble de recherches antérieures sur la relation entre l'éthique d'embauche et l'image de l'organisation, et a proposé un modèle conceptuel qui démontre comment les pratiques éthiques peuvent améliorer l'attractivité des organisations pour les candidats. Les résultats ont montré que l'éthique dans l'embauche affecte directement le niveau de confiance entre Les organisations ayant des pratiques transparentes enregistrent une augmentation de 40 % des taux d'attraction de talents par rapport à celles qui manquent d'équité et de transparence. Il a également été démontré que les pratiques contraires à l'éthique telles que le népotisme et la discrimination ont un impact négatif de 35 % sur le niveau de satisfaction des nouvelles recrues, ce qui peut entraîner un taux de rotation élevé. L'étude illustre l'importance de la transparence et de l'intégrité dans le recrutement, qui sont des éléments clés pour évaluer la qualité du recrutement conformément à la norme ISO 30405, et souligne le rôle de l'éthique dans l'amélioration de la qualité du processus de recrutement, ce qui soutient la nécessité de normes claires et équitables dans les stratégies de recrutement au sein des organisations.

L'étude (DAO et al -2024-) examine comment les méthodes de recrutement équitables affectent la performance des organisations du secteur public. L'étude s'est appuyée sur une analyse qualitative par le biais d'entretiens semi-ciblés avec 37 employés des administrations municipales de la région de Bamako, en plus d'analyser le contenu des politiques d'emploi. Les résultats ont montré que le recrutement transparent par le biais de concours améliore l'efficacité des employés de 45 % par rapport à l'emploi basé sur le favoritisme ou les contrats temporaires, et les organisations ayant des procédures de recrutement claires réalisent une amélioration de 30 % Dans la qualité des services rendus aux citoyens. L'étude a également montré que l'ingérence politique dans l'emploi entraîne une baisse de la satisfaction au travail et une augmentation du taux de roulement. Cette étude souligne l'importance de normes de recrutement claires pour obtenir des opportunités équitables, conformément aux principes de la norme ISO 30405 pour garantir des processus de recrutement équitables et efficaces qui contribuent à améliorer la performance organisationnelle.

Nous passons maintenant à des études plus spécialisées dans ce domaine, après avoir parlé de recrutement et de qualité, nous passons à parler du rôle de l'audit dans le suivi et l'évaluation du processus de recrutement et de la manière d'extraire et d'analyser les écarts.

L'étude (lahssini et baillal -2024-) se concentre dont l'audit peut être utilisé comme un outil pour garantir le respect des normes de qualité et améliorer l'efficacité des processus de recrutement. L'étude s'est appuyée sur l'analyse de données dérivées d'audits internes dans plusieurs organisations, avec l'utilisation de techniques d'analyse des risques pour identifier les déficiences dans les politiques de recrutement. Les résultats ont révélé que les organisations qui mettent en œuvre des audits internes réguliers réalisent une réduction de 28 % des erreurs de recrutement, et que 60 % des organisations qui ont mis en place des mécanismes d'audit rigoureux ont constaté une amélioration de l'efficacité de leurs activités. Recrutement et réduction du taux de démissions au cours de la première année d'emploi. L'étude confirme que l'audit interne contribue non seulement à améliorer le respect des normes de qualité, mais aussi à développer des stratégies de recrutement plus efficaces et plus transparentes.

L'étude (ASBAI Mustapha et al. -2023-) examine l'impact des normes de qualité sur les processus de recrutement, en soulignant le rôle de la certification ISO 9001 dans l'amélioration des pratiques de recrutement et l'amélioration de l'efficacité organisationnelle. L'étude s'est appuyée sur l'analyse des données de 75 institutions industrielles mettant en œuvre le système de management de la qualité, et a utilisé des questionnaires et des analyses statistiques dans le

cadre du programme SPSS pour évaluer la relation entre l'application des normes de qualité et l'efficacité du recrutement. Les résultats ont montré que les organisations qui adoptent les normes ISO 9001 en matière de recrutement, elle a réussi à augmenter de 32 % la précision de la sélection des candidats et à réduire de 20 % le taux de rotation des nouveaux employés au cours de la première année d'emploi. L'étude indique que l'application de normes de qualité contribue à améliorer la clarté des critères de recrutement ce qui contribue à attirer les bons talents et à réduire les erreurs de recrutement.

Après avoir réuni les deux principaux aspects pour commencer le processus d'évaluation de recrutement dans les études précédentes, nous passons à la clarification et à l'analyse une étude qui illustre comment réaliser une évaluation de recrutement selon sa norme internationale L'étude de (l'UNESCO sur l'audit -2021-) met en lumière les mécanismes d'audit interne et leur efficacité à améliorer le respect des exigences de transparence et d'intégrité dans le recrutement. L'étude s'est appuyée sur l'analyse de documents officiels et de rapports d'audit interne, en plus de l'examen des politiques et procédures de recrutement suivies. Les résultats ont montré que la mise en œuvre de mécanismes d'audit stricts a permis de réduire les erreurs de recrutement de 25 % et a contribué à renforcer la confiance dans les processus de recrutement en augmentant de 40 % le respect des normes internes. L'étude a montré que l'application des audits La régularité améliore l'efficacité des stratégies de recrutement et réduit la probabilité de biais dans les décisions d'embauche, ce qui renforce la crédibilité de l'organisation et garantit des pratiques d'embauche plus justes et plus objectives.

Les résultats de L'ETUDE de (Lazaar et al. -2024-) indiquent que la transparence dans l'embauche contribue de manière significative à renforcer la marque de l'organisation, la rendant 40 % plus attrayante pour les talents. Cela illustre l'importance pour les organisations d'adhérer à des pratiques de recrutement éthiques pour s'assurer que les talents sont attirés et retenus. Ces résultats complètent ce qui a été présenté par L'ETUDE de (DAO et al. -2024-), qui a mis en évidence le rôle de la transparence dans l'amélioration de la qualité des services publics, car elle a prouvé que les institutions qui adoptent des critères clairs en matière de recrutement obtiennent une amélioration de 30 % de la qualité des services. L'ensemble de ces études illustre comment l'engagement en faveur de la transparence se répercute positivement sur la qualité du recrutement et la performance de l'organisation dans son ensemble.

En améliorant les pratiques de recrutement, L'étude de (LAHSSINI & BAILAL -2024-) souligne le rôle central de l'audit interne dans la réduction des erreurs de recrutement de 28 %,

contribuant ainsi à la fiabilité des processus de recrutement. Cela complète L'ETUDE (ASBAI Mustapha et al. -2023-), qui a montré que l'application de normes de qualité telles que l'ISO 9001 a conduit à une amélioration de 32 % de la précision de la sélection des candidats, suggérant que la combinaison de l'audit interne et de l'application de normes de qualité peut élever le niveau d'Efficacité des processus de recrutement en général.

L'ETUDE (l'UNESCO sur l'audit -2021-) a fourni une analyse approfondie du rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la qualité du recrutement au sein d'une organisation internationale, où les procédures d'audit ont contribué à réduire les erreurs de recrutement de 25 % et à augmenter la conformité aux normes de 40 %. Ces résultats renforcent l'idée que les audits en cours contribuent à développer des stratégies de recrutement plus transparentes et plus efficaces.

De manière générale, ces études mettent en lumière divers facteurs affectant la qualité du recrutement, de l'éthique et de la transparence, au rôle de l'audit interne, en passant par l'application des normes de qualité. Cette recherche vise à intégrer ces connaissances dans un cadre complet basé sur la norme ISO 30405, permettant de fournir une évaluation intégrée de la qualité des processus de recrutement et d'analyser l'impact de l'application des normes internationales sur l'efficacité et la durabilité du recrutement au sein des organisations. Nous allons maintenant passer à la deuxième fonction, qui est une destination pour développer les compétences de nos travailleurs afin d'être plus productifs accompagnés de meilleures performances.

3-la formation selon la norme ISO 10015

À ce stade, nous allons résumer et analyser les objectifs et les résultats des études précédentes, qui incluent la conformité de la formation avec les normes internationales ISO. Où nous commencerons par l'analyse au niveau des études qui ont généralement lié la formation au système de management de la qualité.

Etude menée par (MEZIANI Mustapha, HAMMICHE Hania IZEM Lidial, 2021) s'est appuyée sur une approche de recherche qualitative basée sur l'analyse d'études de cas de quatre entreprises industrielles de la wilaya de Béjaïa. Les données ont été collectées par le biais d'entretiens semi-ciblés avec des responsables RH, d'analyses de documents de qualité et de formation, et le logiciel NVivo a été utilisé pour analyser des données qualitatives. Les résultats ont montré que les organisations qui mettent en œuvre des normes de qualité réalisent une amélioration de 38 % du développement des compétences par rapport aux organisations qui

n'adoptent pas cette approche. L'étude a également montré que l'intégration de stratégies qualité dans les processus de formation contribue à Réduire les écarts de compétences et améliorer l'adaptation aux demandes du marché.

Etude (Ania DAHLAB 2019) examine le rôle de l'audit de la formation en tant qu'outil pour assurer la qualité de la formation dans les systèmes de gestion de la qualité. L'étude a utilisé une méthodologie de recherche qualitative basée sur des études de cas de différentes institutions, où les données d'audit interne liées aux programmes de formation ont été analysées à l'aide du programme NVivo, en s'appuyant sur la technologie d'analyse des écarts pour évaluer la compatibilité des programmes de formation avec les exigences de qualité. Les résultats ont montré que 60 % des organisations qui audient régulièrement les programmes de formation ont été en mesure d'améliorer le niveau de conformité Pour les exigences de qualité, la satisfaction des employés à l'égard de la composition a augmenté de 45 %.

Maintenant, après avoir terminé deux études qui ont généralement lié la formation au système de management de la qualité, nous allons parler de la façon d'évaluer la formation en conformité avec sa norme internationale. Etude (DJIMALDE Faustin 2024) qui traite les applications de la qualité en formation et leur impact sur le développement des compétences, en s'appuyant sur l'analyse de données provenant d'institutions industrielles ayant adopté des normes de qualité dans leurs programmes de formation. L'étude a utilisé une approche quantitative, où des questionnaires analytiques ont été distribués à 120 employés et gestionnaires de différents secteurs, en plus d'entrevues avec des experts en gestion de la qualité. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS, où une analyse factorielle exploratoire a été appliquée. Déterminer dans quelle mesure la qualité affecte l'efficacité de la composition. Les résultats ont montré qu'investir dans une formation basée sur la qualité entraînait une amélioration de 50 % des performances des employés et contribuait à augmenter le niveau de rétention des compétences de 30 % grâce à l'adéquation de la formation aux besoins du marché du travail.

Étude (Ibtissam ASSALI -2019-) vise à analyse l'impact des stratégies de formation sur la performance des ressources humaines, tout en examinant différentes méthodes de formation et leur efficacité dans l'amélioration de la compétence professionnelle. L'étude a utilisé une approche mixte qui combine une analyse quantitative et qualitative, où des questionnaires ont été distribués à 200 employés, en plus d'entretiens avec des responsables de formation au sein des établissements. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS pour les statistiques descriptives et l'analyse de régression logistique Comprendre la relation entre les stratégies de

configuration et l'amélioration de la productivité. Les résultats ont montré que la formation continue augmente la productivité de 25 % et réduit les taux d'erreurs opérationnelles de 20 %.

Après avoir réalisé les études qui ont lié la formation et le système qualité et comment évaluer ce dernier selon sa norme, nous passons à l'analyse d'une étude qui a appliqué ce norme au la pratique de la formation Etude (Ibrahim Bazazo -Ehab Shatnawi-Omar A A Jawabreh-2017)se concentre directement sur la norme ISO 10015, car elle examine l'impact de l'adoption de cette norme sur le développement des compétences et l'amélioration des programmes de formation au sein des établissements. L'étude s'est appuyée sur une méthodologie analytique quantitative, où les données ont été recueillies auprès de 50 institutions appliquant l'ISO 10015 et analysées à l'aide de techniques de statistiques descriptives dans le cadre du programme SPSS, en plus de l'utilisation du test T Comparer les performances des employés avant et après la formation. L'efficacité des programmes de formation a été évaluée à l'aide d'indicateurs de rendement clés tels que le pourcentage d'atteinte des objectifs de formation et le degré d'amélioration du rendement après la formation. Les résultats ont montré que l'application de l'ISO 10015 a permis d'augmenter la qualité de la formation de 35 % et d'améliorer de 40 % l'alignement entre les exigences du marché et les compétences des employés.

Après avoir terminé l'analyse des études, nous allons maintenant procéderons à une lecture critique ces études et analyser les lacunes en fonction des résultats de ces études de manière scientifique Etude (MEZIANI Mustapha, HAMMICHE Hania IZEM Lidial, 2021) a révélé que l'application des normes de qualité a entraîné une amélioration de 38 % du développement des compétences, ce qui reflète le rôle de la qualité dans l'amélioration des compétences professionnelles. Cependant, l'accent reste mis sur l'analyse des documents uniquement sans aborder la manière dont ces normes sont mises en œuvre au sein des organisations, ce qui peut rendre difficile l'évaluation de leur impact pratique. En outre, l'étude n'a pas abordé l'impact de la qualité sur la réduction des écarts de compétences entre les employés. C'est un élément nécessaire pour comprendre la véritable utilité des stratégies qualité dans la gestion des configurations.

Étude (Ania DAHLAB -2019-) a révélé que l'audit régulier augmente la conformité aux exigences de qualité de 60 %, ce qui indique son rôle efficace dans l'amélioration des programmes de formation. Cependant, l'étude n'a pas abordé la manière dont l'audit peut affecter directement les performances des employés après la formation. Se concentrer uniquement sur l'aspect de la conformité sans analyser l'impact de l'audit sur la productivité et

utiliser réellement la formation laisse une large place à des recherches supplémentaires dans ce domaine, notamment en termes de réponse des employés. Pour ces processus de contrôle.

L'étude menée par (DJIMALDE Faustin-2024-) a prouvé qu'investir dans une formation basée sur la qualité a entraîné une amélioration de 50 % des performances des employés et une augmentation de 30 % de la rétention des compétences. Cependant, l'étude ne s'est pas penchée sur l'analyse du rôle de l'environnement de travail dans l'amélioration de l'efficacité de la formation, car des facteurs tels que la culture d'apprentissage au sein de l'organisation et le niveau de soutien administratif peuvent jouer un rôle fondamental dans l'obtention de ces résultats. En outre, les facteurs susceptibles de limiter l'impact de la formation n'ont pas été abordés, Comme la résistance des employés aux processus de changement ou le manque de suivi après la fin des programmes de formation.

L'étude (Ibtissam ASSALI-2019-) a confirmé que la formation continue augmente la productivité de 25 %, mais n'a pas abordé les aspects psychologiques et sociaux qui peuvent jouer un rôle dans l'amélioration de la performance au travail après la formation. L'étude s'est également concentrée uniquement sur la relation entre la formation et la performance, sans aborder comment les stratégies de formation peuvent affecter la rétention des talents au sein d'une organisation. Ignorer l'influence de l'environnement organisationnel et de la culture organisationnelle rend difficile de déterminer l'efficacité de ces stratégies dans divers types de Institutions.

L'étude menée par (- Ibrahim Bazazoo - Achab Shatanvi - Omar A. A. Jawabra- 2017-) vise à examiner l'impact de l'application de la norme ISO 10015 sur la qualité de la formation, en insistant sur son rôle dans l'amélioration de l'alignement des compétences avec les exigences du marché de 40 %. Cependant, se concentrer uniquement sur l'analyse quantitative peut rendre difficile la compréhension des facteurs intangibles qui peuvent affecter le succès de ces programmes de formation, tels que la réceptivité des employés à ce nouveau système et la durabilité de son impact à long terme. En outre, il n'a pas été question de savoir si la norme ISO 10015 Il fournit un cadre suffisant pour évaluer la qualité de la formation dans différents contextes organisationnels, d'où la nécessité de poursuivre les études sur les défis liés à son application.

Après avoir complété lecture critique de toutes les revue littératures centrées sur ce sujet et clarifié les lacunes mentionnées, nous allons maintenant mentionner la valeur scientifique que nos recherches dans ce domaine apporteront

4. Positionnement et valeur ajoutée de notre étude

Après avoir analysé les Revues littérature, qui se concentrent généralement sur l'évaluation des fonctions et des pratiques des ressources humaines conformément aux normes internationales, qui fait l'objet de notre mémoire, aucune étude ne peut être exempte de lacunes vers un sujet particulier. Par conséquent, la contribution de notre recherche réside dans l'évaluation des fonctions de gestion des ressources humaines de manière plus approfondie et spécialisée, et à la lumière du grand nombre de fonctions de ressources humaines, nous avons choisi deux fonctions de base, ou plutôt deux bases importantes pour la gestion des ressources humaines, à savoir le recrutement et la formation. Avec l'élargissement du concept de qualité et son émergence en tant qu'élément Indispensable à l'amélioration de la performance organisationnelle, il est devenu nécessaire d'analyser dans quelle mesure les pratiques RH est en adéquation avec les normes internationales, notamment ISO 30405 pour le recrutement et les normes ISO 10015 pour la formation.

Dans ce contexte, notre recherche s'appuie sur une approche qualitative. Les données seront recueillies par le biais d'entretiens semi-directifs avec des responsables RH et des dirigeants au sein de cette organisation, ainsi que par l'analyse de documents officiels liés aux procédures de recrutement et de formation conformément aux exigences de l'ISO 30405 et de l'ISO 10015. Ces données seront complétées par une étude de terrain visant à analyser les pratiques réelles au sein de l'organisation, ce qui nous permettra de fournir une vision claire du degré d'intégration des systèmes RH aux normes de qualité. Les données seront également analysées à l'aide d'une méthodologie d'analyse de contenu, ce qui nous permettra d'identifier les déficiences et les écarts entre les politiques appliquées au sein de l'organisation et les normes optimales selon le système de qualité. La recherche contribuera également à fournir des recommandations pratiques pour améliorer la qualité des processus de recrutement et de formation au sein de l'organisation, contribuant ainsi à améliorer les performances au travail et à réduire les écarts de compétences, garantissant ainsi que les pratiques RH sont conformes aux exigences du marché du travail et aux normes de qualité internationales. En outre, un modèle proposé sera présenté qui pourra être utilisé comme guide pour l'élaboration de politiques de ressources L'humanités conformément aux normes internationales, ce qui augmente les chances de succès des organisations dans la réalisation de l'intégration entre la qualité et la gestion des ressources humaines.

En conclusion, cette revue de littérature met en lumière l'importance croissante de l'alignement des pratiques en ressources humaines avec les normes internationales, notamment en matière

de recrutement et de formation. Les études analysées ont montré que l'application rigoureuse des référentiels tels que l'ISO 30405 et l'ISO 10015 permet d'optimiser les processus RH, de renforcer les compétences internes et, par conséquent, d'améliorer la performance organisationnelle globale.

Cependant, une lacune subsiste dans les recherches portant sur l'évaluation concrète de ces pratiques dans le contexte organisationnelle, en particulier en ce qui concerne leur mise en œuvre réelle par rapport aux exigences normatives. C'est dans cette perspective que s'inscrit notre étude, qui vise à évaluer les pratiques de recrutement et de formation au sein de l'entreprise Azadea Goup SPA, à la lumière des normes ISO 30405 et ISO 10015. L'objectif est de mettre en évidence les écarts éventuels, d'identifier les points d'amélioration, et de proposer des recommandations en vue d'un système RH plus performant et conforme aux standards de qualité.

Section 2 : Cadre conceptuel

Dans ce cadre théorique, nous visons à établir une base conceptuelle solide pour soutenir notre étude portant sur l'évaluation des pratiques de recrutement et de formation à la lumière des normes internationales. Pour ce faire, nous adoptons une approche progressive qui débute par la présentation du cadre général de la gestion des ressources humaines, en tant que fonction stratégique au sein de l'entreprise, jouant un rôle central dans la réalisation des objectifs organisationnels.

Par la suite, nous abordons le concept de management de la qualité, considéré comme une démarche globale d'amélioration continue et de maîtrise des processus internes.

Enfin, nous consacrons la dernière partie de ce chapitre à l'articulation entre la gestion des ressources humaines et le management de la qualité, en mettant particulièrement l'accent sur les pratiques de recrutement et de formation, et en analysant leur alignement avec les exigences des normes ISO 30405 et ISO 10015.

Cette structuration théorique nous permettra d'approfondir notre compréhension du sujet, et constituera un référentiel essentiel pour analyser les résultats de notre étude de terrain.

I. Concepts sur la Gestion des Ressources Humaines

L'évaluation des fonction en ressources humaines est devenue l'une des préoccupations de l'ère actuelle en raison de l'intensité croissante de la concurrence entre les institutions, elle est donc devenue le principal partisan pour obtenir le plus haut degré d'efficacité aux coûts les plus bas,

grâce à l'intégration des meilleurs talents et leur développement avec les meilleurs programmes de formation pour assurer une vie professionnelle avancée, de sorte que les institutions recherchent la qualité optimale de l'emploi et de la formation, et pour atteindre notre objectif, nous abordons dans cette section des concepts généraux sur la gestion des ressources humaine.

Ensuite, nous abordons la qualité et ses bases, le système de management de la qualité et les différents outils utilisés pour activer et surveiller le système qualité, puis nous nous dirigeons vers l'approche qualité du système de gestion des ressources humaines dans son ensemble. Ensuite, nous nous spécialisons dans la discussion de l'essence de notre recherche sur le fonctionnement des emplois de recrutement et de formation et les évaluons jusqu'au système de management de la qualité.

1. La Gestion des Ressources Humaines

Dans cette partie, nous parlerons de La Gestion Des Ressources Humaines, où ce cadre théorique sera mentionné à ce sujet.

1.1 Définition

La Gestion Des Ressources Humaines (GRH) est le processus visant à gérer les individus au sein des organisations de manière à concilier les besoins de l'entreprise avec les attentes des salariés, tout en prenant en compte des contraintes juridiques, financières, techniques et organisationnelles. Contrairement à la gestion traditionnelle, centrée essentiellement sur l'application de lois et de procédures administratives, la GRH intègre une dimension stratégique et humaine, reconnaissant que l'élément humain interagit activement avec les décisions organisationnelles. Cela rend sa gestion plus complexe et nécessite une compréhension approfondie des attentes individuelles et collectives, ainsi qu'une capacité à instaurer un environnement de travail favorable à la performance et à l'engagement.

Le concept de GRH a connu plusieurs évolutions. Il est passé d'une simple gestion du personnel, axée sur les aspects administratifs, à une gestion stratégique des ressources humaines, puis à la notion de capital humain et de gestion des personnes. Cette évolution reflète l'importance croissante accordée au développement des compétences et à l'investissement dans les talents, dans le but de construire un avantage concurrentiel durable. Elle a été fortement influencée par les transformations économiques, sociales et technologiques qui ont redéfini les environnements de travail.

Sur le plan stratégique, la fonction RH vise à aligner ses politiques et pratiques avec les orientations globales de l'organisation. Cela implique la mise en place de stratégies efficaces

en matière de recrutement, de développement, d'évaluation, de promotion et de rémunération, afin de garantir la disponibilité de ressources humaines compétentes et adaptables.

Selon Campoy et al. (2008), « la GRH désigne pour certains la fonction d'entreprise qui consiste à assurer le meilleur ajustement, non seulement au quotidien, mais aussi dans la durée, entre les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés, tant en termes quantitatifs (effectifs) que qualitatifs (compétences), dans la limite de multiples contraintes (légales ou budgétaires, par exemple) ».

Storey (2007) ajoute que la GRH est « une démarche spécifique de gestion du travail qui vise à l'obtention d'un avantage concurrentiel par le déploiement d'une main-d'œuvre très engagée et compétente, en usant de techniques culturelles, structurelles et personnelles ».

Pour Wilton (2011), la GRH exige de s'assurer que :

- Les philosophies, politiques et pratiques de GRH soutiennent la stratégie organisationnelle ;
- L'organisation dispose d'employés ayant les qualités nécessaires pour mettre en œuvre cette stratégie, via des pratiques appropriées de sélection, de recrutement, d'évaluation et de développement ;
- Les systèmes d'emploi sont suffisamment flexibles pour permettre une adaptation rapide aux changements du contexte organisationnel.

À l'ère de la quatrième révolution industrielle, la GRH se tourne également vers des objectifs de durabilité. Elle vise désormais à promouvoir des environnements de travail inclusifs et équitables, axés sur le bien-être des employés et la préservation des ressources, tout en favorisant l'équilibre intergénérationnel. La GRH n'est plus uniquement centrée sur la productivité, mais constitue un levier essentiel pour assurer une interaction harmonieuse entre les individus et l'organisation, garantissant ainsi une performance durable dans un contexte en perpétuelle évolution. (Guillot-Soulez, 2024, p. 19) (Dolan & Saba, 2021, p. 2) (Stévenot Anne et al., 2019, p. 3)

1.2 Objectifs de la gestion des ressources humaines

La Gestion Des Ressources Humaines joue un rôle essentiel dans les organisations par sa contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels, qu'il s'agisse de la compétitivité, de la rentabilité ou, dans le cas des institutions publiques, de l'efficacité des services offerts aux citoyens. Cette fonction contribue efficacement au développement des organisations en poursuivant leurs propres objectifs, qui sont étroitement liés aux enjeux stratégiques de l'organisation.

1.2.1. Objectifs fonctionnels

Objectifs fonctionnels de la gestion des ressources humaines dans le contexte de l'industrie 4.0 :

- **Alignement stratégique** : Aligner les stratégies RH avec les orientations de l'organisation, notamment face aux défis du numérique et de l'intelligence artificielle.
- **Gestion du changement et développement organisationnel** : Accompagner les transformations internes en valorisant le facteur humain, la collaboration et l'implication des employés dans l'innovation.
- **Amélioration des processus RH** : Développer les compétences, améliorer l'environnement de travail et renforcer les pratiques d'attraction, de fidélisation et de motivation.
- **Justice, diversité et inclusion** : Garantir l'équité et promouvoir des politiques inclusives pour limiter les inégalités liées à la digitalisation.
- **Qualité de vie au travail** : Encourager l'équilibre vie professionnelle/vie privée, offrir plus d'autonomie et valoriser les efforts, ce qui impacte positivement la performance globale.

1.2.2. Objectifs organisationnels

Principaux objectifs organisationnels de la gestion des ressources humaines :

- **Amélioration de la performance et de la productivité** : Soutenir les employés et les gestionnaires afin d'optimiser l'efficacité globale de l'organisation.
- **Conformité légale et réglementaire** : Veiller au respect des lois et règlements relatifs à l'emploi, aux salaires, à la santé et sécurité au travail, et aux droits humains.
- **Promotion de l'emploi durable** : Assumer la responsabilité sociale de l'entreprise en veillant au bien-être des générations actuelles et futures, et à la protection de l'environnement.
- **Respect de l'humain** : Mettre l'individu au centre des processus organisationnels, en valorisant le dialogue et l'écoute pour orienter les actions à entreprendre. (Dolan et al, 2021, p. 20)

1.3 Les Différents facteurs qui influencent la fonction RH

À l'instar des autres fonctions de l'entreprise, la gestion des ressources humaines n'échappe pas à de nombreux facteurs d'influence qui contribuent à transformer sa structure.

1.3.1. L'impact de la taille de l'entreprise sur la fonction RH

- Dans les petites structures, la fonction RH est souvent limitée aux tâches administratives.

- Avec la croissance, elle devient plus structurée et spécialisée (recrutement, formation, etc.).
- Dans les grandes entreprises, des départements RH spécialisés émergent, et les multinationales adoptent une approche mixte (globale et locale).

1.3.2. L'impact du secteur d'activité sur la gestion des ressources humaines

- Dans les secteurs technologiques et de recherche : priorité à l'attraction et la rétention des talents.
- Dans les secteurs industriels : focus sur la productivité, la sécurité et les relations sociales.
- La fonction RH doit s'adapter aux exigences spécifiques de chaque secteur

1.3.3. Impact de la situation géographique et la mondialisation

- L'expansion internationale complique la gestion RH à cause des différences juridiques et culturelles.
- Nécessité de concilier standardisation des politiques et adaptation locale.
- La mondialisation offre de nouvelles opportunités mais requiert flexibilité et conformité. (Guillot-Soulez, 2024, p. 25)

1.4. Les fonctions RH

Cette partie identifie les services offerts par la fonction RH à ses clients internes. Pour illustrer ces services, nous définissons les services RH à gérer. Cette liste est exhaustive mais ne signifie pas que toutes les activités doivent être présentes dans chaque organisation, elle sert de cadre de référence reflétant la diversité des tâches des ressources humaines.

Ces activités varient selon la taille, l'organisation et le domaine de l'entreprise.

Certaines activités peuvent être plus importantes selon ce dont l'organisation a besoin.

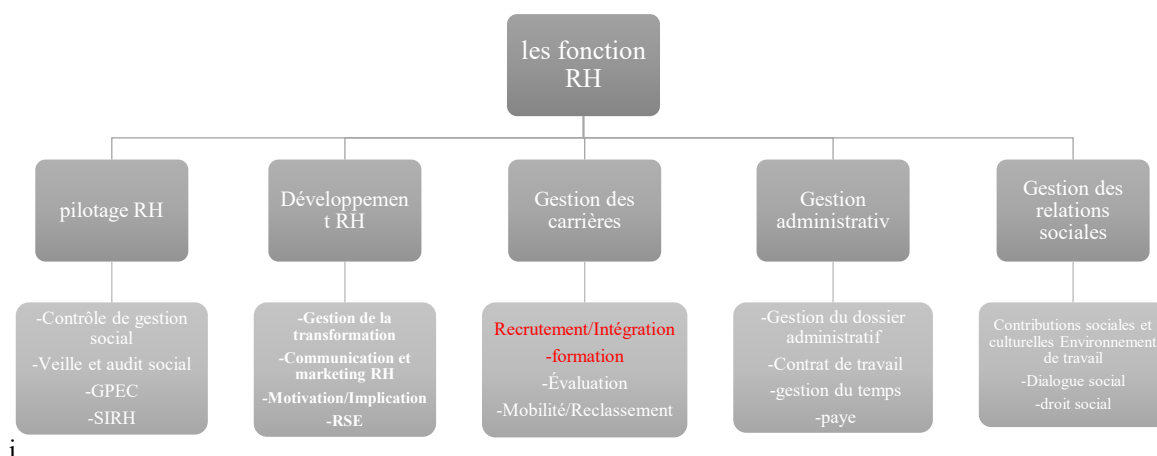
Voici notre modèle pour une gestion des ressources humaines flexible et unie :

Niv.1 : Identifie cinq secteurs RH clés.

Niv.2 : illustre ces domaines avec vingt pratiques clés (quatre par domaine).

Niv.3 : traduit ces pratiques en 80 activités opérationnelles, chaque liée à 4 activités spécifiques.

Cette référence définit le périmètre de la fonction RH pour faciliter son analyse et son évaluation dans l'organisation. (Autissier & Simonin, 2009, p. 72)

Figure 1 : Les fonctions RH

Source : (Autissier & Simonin, 2009, p. 72)

Selon l'objet de notre étude, nous expliquerons les deux pratiques (processus) que nous avons mentionnées dans notre titre, à savoir le recrutement et la formation.

2. Le recrutement

L'objectif de notre étude nécessite de mentionner les deux fonctions qui font l'objet de l'étude et les aspects les plus importants qui leur sont associés, c'est pourquoi dans cette partie, nous aborderons premièrement le recrutement et les étapes les plus importantes de celui-ci

2.1. Définition

Le recrutement a généralement été défini comme le processus qui vise à attirer un nombre suffisant de candidats qualifiés, ce qui permet à l'organisation de sélectionner les personnes les plus adaptées à pourvoir les postes vacants. En d'autres termes, l'objectif premier du recrutement est d'attirer les bons talents. De plus, le succès du processus de recrutement est lié à la capacité de l'organisation à retenir ses employés, ce qui nécessite l'élaboration de stratégies efficaces pour favoriser la rétention d'employés compétents et productifs au sein de l'organisation.

Le terme « recrutement » est couramment utilisé pour désigner le processus d'embauche, mais en gestion des ressources humaines, il est préférable d'utiliser le terme « dotation », qui comprend trois étapes de base : le recrutement, la sélection, l'accueil et l'intégration. Dans cette partie, nous évoquerons les étapes du processus de recrutement, à travers le diagnostic du processus de recrutement et enfin son évaluation. (Dolan & Saba, 2021, p. 147)

2.2. Le processus de recrutement

Le processus de recrutement est une série d'étapes structurées visant à sélectionner les candidats les plus qualifiés pour pourvoir les postes vacants au sein de l'organisation. Cependant, chaque étape de ce processus peut comporter un risque de discrimination, même dans un souci d'équité et d'objectivité.

C'est à cause de préjugés, comme les stéréotypes.

Pour bien recruter, il faut que la méthode soit simple et claire.

Cela va réduire le risque de discrimination, améliorer les pratiques et identifier les problèmes possibles.

Cette approche devrait également inclure le recrutement externe ainsi que la mobilité interne au sein de l'organisation. Le recrutement est réussi lorsqu'il est bien organisé, avec une répartition précise des rôles et des responsabilités, des procédures transparentes qui sont faciles à accommoder par les employés au sein de l'organisation et claires pour les candidats externes.

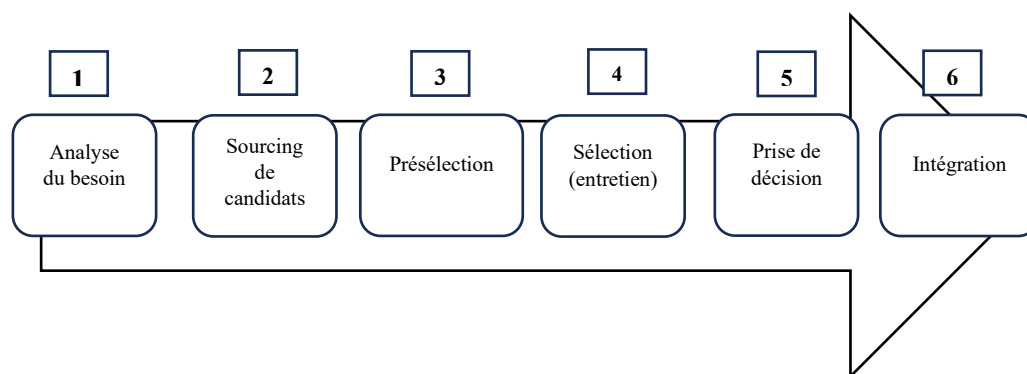
Chaque étape du recrutement joue un rôle clé dans l'amélioration de la fiabilité du recrutement, l'amélioration de l'expérience du candidat, la garantie d'une sélection basée sur les compétences et l'amélioration de l'image de l'entreprise en tant qu'employeur attrayant.

Questions clés sur le processus de recrutement :

- Les recruteurs (RH et managers) ont-ils reçu une formation spécialisée ?
- Le processus de recrutement a-t-il été bien organisé et écrit ?
- Comment pouvez-vous expliquer le processus en étapes simples ?
- Comment les rôles sont-ils partagés entre les différentes personnes qui participent au recrutement ?

Pour répondre à ces questions, nous allons examiner les six étapes importantes du recrutement. Nous verrons les pratiques actuelles et proposerons des méthodes efficaces pour mieux réussir (Douat & Hosdain, 2025, p. 71)

Figure 1 : Processus de recrutement en 6 étapes



Source : (Anne-Lise DOUAT et Marie-Françoise HOSDAIN-2025-P75)

2.2.1. L'analyse du besoin

Il est considéré comme la première étape avant de procéder au recrutement et est effectué par un chargé du recrutement et ses acteurs et contient les éléments suivants

➤ Demande de recrutement

- Émise par le responsable hiérarchique direct.
- Motifs : remplacement (départ, mutation) ou création d'un nouveau poste.
- Soumise à validation selon le niveau hiérarchique et la nature du besoin.

➤ **Décision de recruter**

- Prise après analyse de :
 - Solutions d'amélioration de la productivité.
 - Réorganisation du travail.
 - Alternatives (intérim, stagiaires, CDD, sous-traitance, etc.).
- Précision du type de contrat (CDI ou autre) et du temps de travail (temps plein ou partiel).

➤ **Définition de l'emploi**

- Création ou actualisation de la fiche de poste.
- Doit refléter fidèlement la réalité du poste.
- Analyse des missions, activités, autonomie, moyens disponibles, etc.

➤ **Définition du profil recherché**

- Identification des compétences requises :
 - Transversales (communes à plusieurs postes).
 - Spécifiques (propres au poste).
- Définition du profil idéal selon :
 - Savoir agir : connaissances et savoir-faire.
 - Vouloir agir : motivation attendue.
 - Pouvoir agir : traits de personnalité adaptés (Peretti, 2024, p. 73)

2.2.2. Coordination et documentation.

Cette étape est préparée par le manager et l'équipe de recrutement pour aligner les visions sur les critères de sélection des candidats.

Utilisez la « Fiche de Profil » pour documenter les normes à approuver par le responsable.

- Critères pour choisir le bon profil :
 - Niveau d'études nécessaire (spécialisation académique) Expérience.
 - Compétences professionnelles.
 - Techniques pour les tâches
 - Compétences comportementales nécessaires
 - Disponibilité du candidat
 - Conditions d'emploi

Pour améliorer l'évaluation, ces critères peuvent être hiérarchisés pour faciliter la prise de décision en cas de multiples candidats qualifiés. (Douat & Hosdain, 2025)

2.2.3. Recherche de candidats

L'objectif de cette phase est d'identifier les canaux les plus pertinents pour atteindre les candidats cibles et les inciter à postuler. Elle peut se faire par :

➤ **Recrutement interne**

- **Avantages :**

- Facilite l'intégration (le candidat connaît déjà l'entreprise).
- Meilleure connaissance du profil (notamment relationnel).
- Processus généralement plus rapide.
- Donne un signal positif de mobilité et d'évolution de carrière (valorise la promotion interne, ce qui renforce la marque employeur).

- **Inconvénients :**

- Risque de rivalité interne (tensions entre promus et non-promus).
- Nécessite parfois une mise à niveau via la formation.
- Peut limiter l'apport de nouvelles idées ou perspectives.

➤ **Recrutement externe**

- **Avantages :**

- Apporte du sang neuf et un regard critique extérieur.
- Favorise la remise en question et l'évolution des pratiques internes.

- **Inconvénients :**

- Moins opérationnel au départ (nécessite un temps d'adaptation).
- Risque d'erreur plus élevé car le candidat n'est pas encore connu.
- Manque de maîtrise des flux d'information et des processus internes.(Baudoin, 2024)

2.2.4. La présélection des candidatures

- **Le tri initial et le risque de discrimination**

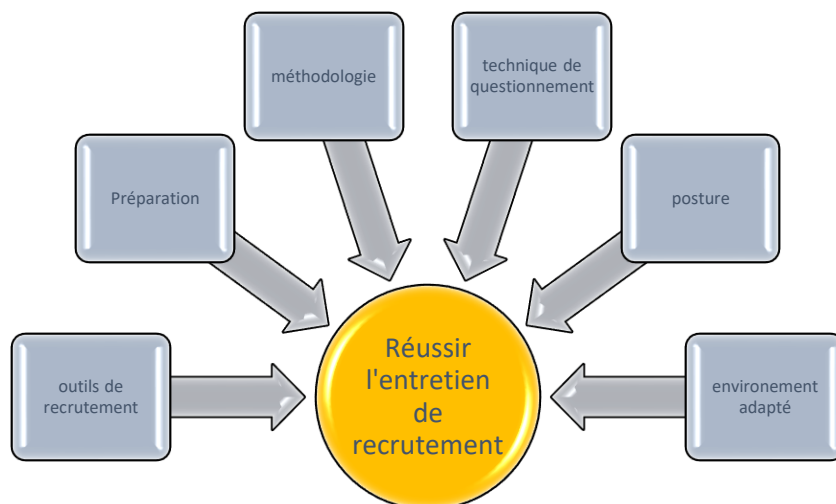
La sélection commence par l'analyse des CV et candidatures afin d'identifier les profils correspondant aux exigences du poste. Cette étape élimine souvent la majorité des candidats. Elle doit se faire selon des critères objectifs, en évitant toute discrimination (âge, sexe, origine, etc.). Des outils automatisés de tri basés sur l'IA sont parfois utilisés pour comparer les profils aux offres.

- **Les entretiens**

L'entretien permet d'évaluer les motivations et les compétences du candidat, tout en lui présentant le poste. Il se déroule généralement en trois temps : accueil, échange sur le parcours, puis

présentation du poste. L'entretien peut être en face à face ou à distance, et suit souvent un format semi-structuré pour limiter les biais. L'image suivante illustre les facteurs qui mènent au succès de l'interview :

Figure 2 : Facteurs de succès au recrutement



Source : (Douat & Hosdain, 2025, p. 85)

- Les outils complémentaires

Des tests peuvent être utilisés pour affiner l'évaluation :

- Tests d'aptitude ou de personnalité (type SOSIE, Néo PI-R)
- Mises en situation (assessment centers)
- Simulations ou jeux en réalité virtuelle
- Ces outils doivent être adaptés au poste et utilisés avec transparence, car leur fiabilité peut varier. (Peretti, 2022, p. 219)

2.2.5. Prise de décision

- **Lecture du tableau de synthèse** : Une fois les candidats rencontrés et évalués, il est crucial de lire calmement le tableau de synthèse pour identifier rapidement les candidats les plus adaptés aux attentes du poste.
- **Prise de décision rapide** : Si un seul candidat répond pleinement aux exigences du poste, il est essentiel de ne pas attendre d'autres candidatures et de prendre une décision rapidement, surtout pour les profils difficiles à trouver.
- **Confrontation des analyses** : Il est important de discuter avec les autres personnes impliquées dans le processus de recrutement pour confronter les analyses des candidats retenus.
- **Choix final** : Après avoir réduit la liste des candidats, la question à poser est : "Quel candidat ai-je envie de voir tous les jours ?"

- **Annnonce de la décision** : Une fois la décision prise, il est essentiel d'annoncer personnellement la nouvelle au candidat choisi. Cela renforce la motivation du candidat et crée une première interaction positive.
- **Promesse d'embauche** : La promesse d'embauche doit être envoyée rapidement et signée par le candidat pour signaler la réactivité de l'entreprise.
- **Communication avec les candidats non retenus** : Il est recommandé de les appeler directement et de leur expliquer les raisons du choix. Le respect et la transparence sont essentiels.
- **Préparation de l'arrivée du collaborateur** : Une fois la décision prise, il faut préparer l'accueil du nouveau collaborateur pour lui offrir une intégration réussie. (Cousin, 2020, p. 81)

2.2.6. L'intégration ou « Onboarding »

L'intégration, aussi appelée onboarding, représente la dernière phase du processus de recrutement. Elle correspond à la prise de fonction effective du candidat retenu. Son objectif principal est de faciliter une adaptation rapide du nouvel employé à son environnement professionnel.

Le programme d'onboarding prévoit une préparation structurée de l'arrivée du collaborateur, incluant des rencontres programmées avec différents services sur une période donnée. Un système de parrainage est souvent mis en place, où chaque nouvel entrant se voit attribuer un mentor.

Un membre de son service, qu'il s'agisse d'un collègue ou du supérieur hiérarchique, est désigné pour lui transmettre les attentes liées à son poste et l'accompagner dans son intégration au sein de l'équipe, en facilitant les contacts essentiels à la bonne exécution de ses missions. (Lethielleux, 2022)

3. La formation

Dans cette partie, nous parlerons de la formation, en raison de son importance dans notre étude, où nous remettrons en question son rôle en tant que stratégie et comment évaluer la formation sur la base de méthodes d'évaluation célèbres.

3.1. La définition de la formation :

La formation est définie comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées, visant l'adaptation des individus à leur environnement professionnel. Elle naît d'un besoin organisationnel et poursuit des objectifs précis.

La théorie du capital humain (Schultz, Mincer, Becker) considère la formation comme un investissement améliorant la productivité via l'acquisition de compétences.

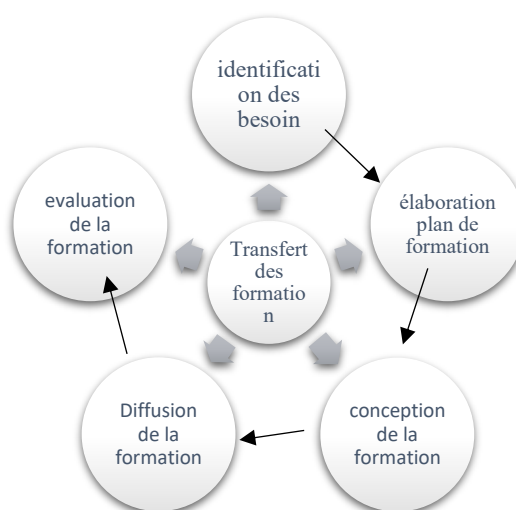
Jean-Marie Barbier et ses collaborateurs identifient cinq visions de la formation :

- Un levier de modernisation de l'entreprise, car « les cerveaux remplacent de plus en plus les bras ».
- Un acteur des projets d'évolution (entreprise, territoire, secteur).
- Un outil de développement des ressources humaines.
- Un élément lié aux politiques sectorielles territoriales.
- Un investissement immatériel justifiant le rôle stratégique des ressources humaines dans la croissance (Barbier et coll., 1991).(Assali, 2019)

3.2. Processus de formation

La formation constitue un levier stratégique d'adaptation des compétences face aux mutations économiques et technologiques. Afin d'en assurer l'efficacité, elle doit suivre une démarche structurée. Celle-ci se décline généralement en cinq étapes principales qui permettent d'identifier les besoins réels, de concevoir des actions adaptées, et d'en évaluer les retombées. Le schéma ci-dessous illustre les différentes phases du processus de formation (Ania DAHLAB, 2019a) :

Figure 3 : le processus de formation



Source : (Ania DAHLAB, 2019a)

3.3. Évaluation de la formation

Dans le cadre de la formation professionnelle, l'évaluation constitue une étape essentielle visant à apprécier la valeur d'un programme à partir de critères facilitant la prise de décision quant à son maintien ou sa révision (Gilibert et Gillet, 2010 ; McCain, 2016). Plusieurs modèles ont été développés à cet effet, notamment celui de Guskey (2002), qui souligne l'importance de distinguer entre la satisfaction des participants et le soutien organisationnel. Toutefois, le modèle le plus largement utilisé reste celui de Kirkpatrick (2006), qui propose une évaluation en quatre niveaux d'impact. L'évaluation d'un programme de développement des compétences est cruciale, car elle permet de mesurer les objectifs fixés ont été atteints. L'image suivante montre le modèle de Kirkpatrick 2006 et Guskey 2020 (Michelot et al., 2021) :

Tableau 1 : le processus de formation

Niveau	Concept	Éléments recueillis
Réaction	Satisfaction et soutien reçu	Perception de la formation par les participants
Apprentissages	Connaissances et compétences	Connaissances acquises ou compétences développées
Changements des pratiques	Intégration des apprentissages dans les comportements	Évolution des comportements
Résultats	Application dans l'activité visée ou répercussions	Atteinte des résultats escomptés grâce à l'évolution des comportements

Source : (Michelot et al., 2021, p. 4)

II. Le Concept de qualité

Dans cette partie, nous parlerons de la qualité comme d'un pilier pavé pour lier à la fois le recrutement et la formation aux normes ISO, la qualité n'inclut pas seulement les produits et services, mais s'étend aux processus administratifs au sein de l'institution, ce qui rend l'adoption d'une approche qualité une nécessité pour assurer l'efficacité et la continuité de la performance par l'adoption d'approches et de normes internationalement reconnues, et nous passerons en revue dans cet axe les principes de base de la qualité et les concepts les plus importants qui leur sont associés en vue de les relier plus tard aux pratiques de gestion liées aux ressources humaines.

1. Aspects conceptuels de la qualité et son intégration dans le management de l'entreprise

Dans cette partie de la section Qualité, nous discuterons des définitions de la qualité dans différents contextes et des raisons pour lesquelles nous les utilisons pour montrer leur importance dans le développement de l'efficacité et de la qualité de l'organisation.

1.1. Notions générales sur la qualité

Il y a eu de nombreuses définitions de la qualité, en raison de l'utilisation de ce terme dans divers contextes, ce qui a confirmé l'importance de l'utiliser dans le contenu suivant, nous avons clarifié ce que nous avons dit

1.1.1. Comment définir la notion de qualité

La notion de qualité est complexe à définir de manière universelle, car elle est fortement liée au contexte dans lequel elle s'inscrit. En effet, plusieurs approches ont été développées au fil du temps pour tenter de cerner cette notion.

- **L'approche transcendantale** considère la qualité comme une forme d'excellence absolue, perçue intuitivement mais difficile à mesurer objectivement.
- **L'approche basée sur les valeurs** définit la qualité en fonction des préférences des individus et de leur disposition à payer pour un produit ou service.
- **L'approche de conformité** se focalise sur la capacité du produit ou service à répondre aux spécifications préétablies.
- **L'approche centrée sur le client** évalue la qualité selon la satisfaction des besoins et attentes du consommateur.

Ces différentes perspectives montrent que la qualité peut être interprétée de diverses manières, en fonction des objectifs poursuivis et du point de vue adopté (Abdelaziz Mjit, 2021)

1.1.2. Pourquoi la qualité

Les organisations s'engagent à adopter une démarche qualité pour plusieurs raisons (IPA, 2004) :

- **Raisons commerciales et financières** : les entreprises doivent être compétitives pour pénétrer des marchés éloignés et affronter une concurrence féroce, tout en limitant les pertes de marché. Les entreprises visent une forte compétitivité en améliorant le rapport qualité/prix (Vandeville et Courtier, 1985).

- **Motifs juridiques** : Des stratégies de qualité limitent les responsabilités civiles et pénales lors de l'internationalisation des lois. Avec la montée du libéralisme, les normes sont devenues un outil complémentaire à la législation, intervenant à différents niveaux de l'économie.
- **Raisons technologiques** : La qualité améliore les techniques de production et optimise les processus, réduisant ainsi les coûts de non-qualité. Les nouvelles technologies réduisent l'incertitude.
- **Raisons humaines** : Les stratégies de qualité identifient les activités et fonctions des organisations en respectant les normes de santé, sécurité et conditions de travail. Il renforce la communication interdépartementale (Vandeville et Courtier, 1985).
- **Raisons sociétales** : Les consommateurs sont plus exigeants en qualité grâce aux associations de protection des consommateurs, influençant ainsi les entreprises, notamment dans l'industrie alimentaire (Multon & Davenas, 1994).
- **Causes environnementales** : Une démarche qualité intègre le cycle de vie d'un produit, de sa conception à son élimination, en visant à réduire son impact environnemental.

D'après « Le livre blanc de la qualité » (Tome1, 2016), la norme ISO 9001 :2015 lie la qualité à la RSE selon la norme ISO 26000. Cette intersection se focalise sur les parties prenantes, la réglementation, les opportunités/risques et l'évaluation d'impact. Il est ensuite coupé en deux axes:

- Répercussions sur le SMQ.
- Répercussions sur l'homme et l'environnement.(Valérie Molinero-Demilly, 2022)

2. Les normes de la qualité

Après avoir parlé de la qualité et de la façon de la définir dans différents contextes, nous tendons maintenant à clarifier les différentes normes utilisées pour assurer la qualité.

2.1. Normes de qualité

Les normes de qualité sont des documents de référence définissant des exigences et des spécifications visant à assurer la conformité des produits et services aux attentes des parties prenantes. Elles permettent aux entreprises d'améliorer leurs performances, de garantir la sécurité, de respecter les réglementations, et de répondre aux exigences des clients.

Parmi ces normes, celles émises par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) sont les plus répandues. On distingue notamment :

- **ISO 9001**, centrée sur le système de management de la qualité.
- **ISO 14000**, liée à la gestion environnementale.
- **ISO 22000**, dédiée à la sécurité alimentaire.

La norme ISO 9001, objet principal de notre étude, met l'accent sur des principes essentiels comme le soutien (ressources humaines et matérielles, compétences, documentation) et l'évaluation de la performance, indispensables pour obtenir la certification qualité (Hakim, 2022)

2.2. Certification et accréditation

Selon la norme ISO/IEC 17000 (2020), la certification de conformité est définie comme un processus par lequel des produits, des processus, des systèmes ou des personnes sont confirmés, par une tierce partie accréditée, que les produits, les processus, les systèmes ou les personnes répondent à des exigences spécifiques, telles que celles énoncées dans les normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 9100 et autres.

L'accréditation, selon la même norme, est une reconnaissance formelle accordée par un organisme d'accréditation indépendant reconnu par des États ou des organismes internationaux. Cette reconnaissance constitue une démonstration de la compétence d'une institution particulière dans la réalisation d'activités d'évaluation de la conformité, telles que la certification, l'inspection, les essais, l'étalonnage et l'analyse. L'accréditation est accordée selon des normes spécifiques telles que ISO/IEC 17020, 17021, 17024, 17025 et ISO 15189.(Valérie Molinero-Demilly, 2022)

2.3. LA norme ISO 9001

La norme ISO 9001 aide les entreprises à gérer la qualité. Elle aide à s'assurer que les clients sont contents de leurs produits ou services et à les améliorer sans cesse.

La norme ISO 9001 se compose de trois étapes.

➤ Fixer des buts et des critères de qualité :

L'organisation doit clairement déterminer le domaine d'application du système de gestion de la qualité et établir des objectifs en lien avec sa stratégie globale. La direction doit s'engager totalement pour augmenter la motivation de tous les employés.

➤ Pour améliorer la gestion de la qualité :

Il est important de bien expliquer les processus internes et de créer un schéma simple pour rendre le travail plus efficace. Il est important d'avoir des indicateurs de performance et de suivre les risques pour garantir une bonne qualité.

➤ Veiller à s'améliorer en permanence :

Les règles demandent des contrôles internes et externes pour assurer qu'elles sont respectées et pour trouver des moyens de s'améliorer.

La norme ISO 9001 aide l'entreprise à gagner la confiance et à être plus compétitive sur le marché.(Kerléguer & Mongillon, 2021, p. 20)

3. La logique générale du management de la qualité

Pour qu'une organisation atteigne l'excellence, elle doit garantir une qualité optimale, en répondant non seulement aux besoins exprimés des clients, mais aussi à ceux implicites. Cette démarche repose sur un équilibre entre trois dimensions fondamentales : la qualité, le coût et le délai. Toutefois, la mise en œuvre de cet objectif se heurte souvent à des contraintes organisationnelles et techniques, nécessitant ainsi l'utilisation d'outils et de méthodes adaptés. Dans cette optique, la qualité doit être intégrée dans l'ensemble des fonctions de l'organisation : de la prise de décision stratégique, à la conception, à la production, à la gestion des ressources humaines et financières. L'ensemble de ces composantes constitue ce qu'on appelle un Système de Management de la Qualité (SMQ). Il s'agit d'une approche globale de gestion, axée sur l'amélioration continue, impliquant tous les membres de l'organisation.

Ce qui suit présentera les fondements du management de la qualité, son évolution, ses différentes formes, ainsi que les conditions de sa mise en œuvre efficace. (Ania DAHLAB, 2019b)

3.1. Notion du management de la qualité

Le management de la qualité regroupe l'ensemble des activités coordonnées visant à orienter et à contrôler une organisation en matière de qualité. Cela passe par l'élaboration d'une politique qualité, la fixation d'objectifs, ainsi que par l'application de principes tels que : l'orientation client, l'implication du personnel, l'amélioration continue, et l'approche processus.

Le tableau suivant illustre la transition entre la qualité traditionnelle et le management de la qualité, en mettant en évidence l'évolution vers une démarche plus globale et durable (Yasmina, 2017):

Tableau 2 : De la qualité traditionnelle vers le management de la qualité

	De la qualité traditionnelle...	...au management de la qualité
Définition	Fabrique un bon produit Propose un bon service	Satisfaire le client
Enjeux	Notoriété	Compétitivité
Principe d'action		
Standard de performance	Niveau de qualité acceptable	Excellence
Origine	Bureau d'études	Ecoute du client
Méthode	Contrôle	Prévention
Responsabilité	Spécialiste quotidien	Partagée par chacun donc managériale
Moteur	Perfectionnisme	Remise en cause
Mode d'évaluation	Expérience et intuition	Mesure systémique
Priorité	Ponctuelle	Permanente

Source : (Ania DAHLAB, 2019b)

La dernière définition du management de la qualité, présentée dans la norme ISO 9000 (version 2015), précise qu'il s'agit de la mise en œuvre de politiques qualité, d'objectifs qualité, ainsi que de processus permettant de les atteindre à travers la planification, la maîtrise, l'assurance et l'amélioration continue de la qualité.

Autrement dit, le management de la qualité correspond à une démarche structurée dans laquelle l'organisation identifie ses besoins, fixe ses objectifs, mobilise les ressources nécessaires et coordonne ses actions afin de garantir des résultats conformes aux attentes.

Le schéma suivant illustre le passage d'une approche traditionnelle de la qualité, centrée sur le produit ou le service, vers une gestion plus globale et intégrée, visant la satisfaction durable du client. Cette transition repose sur des méthodes rigoureuses, telles que le cycle PDCA (Planifier – Développer – Contrôler – Agir), permettant une amélioration continue des performances.(Ania DAHLAB, 2019b)

3.2. Principe de management de la qualité

Maintenant que nous avons pris connaissance du concept de management de la qualité et de son importance dans l'amélioration de la performance des organisations et l'accroissement de leur compétitivité, il est maintenant nécessaire d'approfondir la compréhension des fondements sur lesquels repose ce système. Le management de la qualité n'est pas basé sur des procédures aléatoires ou des décisions individuelles, mais sur un ensemble de principes de base qui représentent le cadre de référence pour toutes les activités et pratiques de qualité au sein de l'organisation. Ces principes constituent la base des politiques, des stratégies et des aspects opérationnels visant à garantir une qualité durable. Le tableau suivant explique en détail ces principes :

Tableau 3 : Les sept principes de la qualité

Principe	Explication
L'orientation client	L'entreprise doit disposer perpétuellement de salariés motivés Par la recherche de la satisfaction de leurs clients
Le leadership	L'entreprise doit prendre en compte les besoins des ressources humaines, leur définir des objectifs réalisables, et instaurer des valeurs dans lesquelles elle reconnaît
L'implication du personnel	L'entreprise doit impliquer le personnel dans la réalisation des objectifs fixés, communiquer avec transparence et reconnaître la performance individuelle

L'approche processus	Les ressources humaines font partie de cette approche qui utilise des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie
L'amélioration continue	L'entreprise doit former ses salariés aux méthodes et outils d'amélioration continue
Le management par approche système et l'approche factuelle de la prise de décision	Les salariés dépendent de la formation dispensée par les services « ressources humaines » pour apprendre à réfléchir en termes de qualité
Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	Le système de management de la qualité s'intéresse aux ressources humaines qui composent l'entreprise et dépend de tous les acteurs qui composent l'entreprise.

Source : (Belghache, 2017)

III. La qualité en GRH

Après avoir présenté les concepts fondamentaux liés à la qualité et à sa gestion ainsi que les principes sur lesquels elle repose, il devient essentiel d'examiner comment ces notions peuvent être intégrées dans un domaine stratégique de l'organisation : la gestion des ressources humaines (GRH). En effet les ressources humaines représentent le pilier central sur lequel repose la réalisation des objectifs organisationnels continue de la performance globale. C'est dans cette optique que l'approche qualité a progressivement investi les différentes fonctions de la GRH telles que le recrutement et la formation. Dans cette partie, nous relierons la qualité à la gestion des ressources humaines, où nous aborderons les points les plus importants de ce sujet afin de soutenir notre étude qui discute des normes ISO 30405-10015.

1. Qualité totale et RH à l'ère de la mondialisation

La qualité dans les entreprises d'aujourd'hui repose sur plusieurs points importants comme :

- Un service fiable pour satisfaire les clients.
- Améliorer la production avec des technologies, des outils et des méthodes adaptées.
- L'objectif économique est d'augmenter la productivité pour diminuer les coûts et être plus performant.
- La gestion basée sur la qualité.

La qualité totale implique la participation de chaque individu et de toute la structure, l'humain étant essentiel à cet égard. Dans un environnement compétitif, les sociétés cherchent à se distinguer par l'innovation, la qualité étant un outil stratégique. Initialement employé dans le secteur industriel, cette approche est désormais de plus en plus adoptée par les ressources humaines, qui considèrent l'employé comme un client interne. Il est crucial de répondre à ses besoins en planification de carrière, développement des compétences et accompagnement dans

son engagement organisationnel. Le SMQ se base sur les principes de la norme ISO 9000 :2000 : orientation client, leadership, implication du personnel, décision basée sur des preuves.

Enfin, la dimension humaine valorise la qualité de vie au travail et l'engagement du personnel via des actions comme des ateliers qualité. Dans ce contexte, les ressources humaines sont essentielles pour atteindre l'excellence grâce à des méthodes de gestion validées. La qualité devient une préoccupation majeure pour les DRH. Les organisations, notamment dans l'industrie, ont adopté le management par la qualité totale (TQM) il y a plus de 30 ans.

Le TQM a mis l'accent sur la satisfaction du client comme priorité. Cette méthode aide à créer des systèmes d'évaluation et de certification, ce qui pousse les membres de l'organisation à avancer en suivant le cycle PDCA (Planifier – faire – vérifier – agir).

Les ressources humaines utilisent des outils pour mesurer l'efficacité de leurs actions, surtout pour gérer et garder les compétences importantes. Le TQM met le client en premier pour s'assurer qu'il est satisfait. (Bouchikhi Aicha, 2020; Lethielleux, 2022, p. 49)

2. La normalisation du management de la qualité et de la GRH

Avant d'aborder le lien entre la qualité et les fonctions de recrutement et de formation au sein de l'organisation, il est essentiel de commencer par une présentation des normes internationales relatives à la gestion des ressources humaines. Ces normes ne constituent pas de simples outils techniques, mais représentent un cadre stratégique qui oriente les organisations vers une gestion plus professionnelle et plus efficiente de leur capital humain. Elles ont émergé en réponse au besoin croissant d'harmoniser les pratiques RH, tout en conciliant les exigences de performance interne avec les attentes de l'environnement externe, notamment dans un contexte marqué par une forte compétitivité et des transformations rapides du monde du travail. L'examen de ces normes, telles que l'ISO 30400 et les séries qui en découlent, permet de mieux comprendre les référentiels qui structurent les politiques et procédures liées à l'attraction, au recrutement, à la formation, au développement et à l'évaluation des talents. Ainsi, cette étape constitue une base indispensable pour appréhender l'intégration de la qualité dans les processus RH, en particulier ceux liés au recrutement et à la formation.

2.1. Les normes de management de la qualité et de GRH

Nous prévoyons d'adopter les normes ISO 9000 pour la qualité et ISO 30400 pour la gestion des ressources humaines afin d'améliorer nos pratiques de gestion, Nous avons ajouté une recommandation de la norme ISO 10015 pour mieux gérer la formation et l'éducation de nos employés. Pour ce qui est de l'emploi, nous avons mis en place la norme 30405.

Pendant cette présentation, nous parlerons des normes 30405 et 10015, Notre recherche étudie comment l'adoption des normes ISO 9000 et ISO 30400 influences l'organisation des entreprises. Nous avons élargi notre recherche pour inclure une suggestion de l'ISO 10015 afin de mieux gérer les ressources humaines dans la formation. Nous allons parler de ces normes en nous concentrant sur les normes 30405 et 10015.

2.1.1. La norme de la GRH série ISO 30400

Les normes ISO 30400 sur la gestion des ressources humaines sont l'uniformisation des pratiques en matière de ressources humaines à l'échelle internationale, en réponse à un environnement commercial en évolution. Ces normes ont été élaborées au sein du comité technique ISO/TC 260 créé en 2011, dirigé par des puissances internationales influentes, en particulier les États-Unis, qui ont joué un rôle clé par l'intermédiaire de l'American Society for Human Resource Management (SHRM) et de l'American National Standards Institute (ANSI).

Ces normes reflètent non seulement les meilleures pratiques, mais aussi des perceptions culturelles de la gestion des ressources humaines, car leurs applications varient en fonction des contextes législatifs de chaque pays. Cependant, la grande similitude entre les pratiques RH à l'échelle mondiale facilite la normalisation de ces normes, en particulier avec la prolifération des entreprises multinationales.

Parmi ces normes, l'ISO 10015 pour la formation des ressources humaines et l'ISO 30405 pour le recrutement se distinguent, car elles contribuent à améliorer la qualité des processus de formation et de recrutement par le biais de directives normatives visant à assurer l'efficacité des procédures et l'atteinte des objectifs organisationnels. (Sastourne-Gastou, 2019)

Tableau 4 : Les normes ISO de la série 30400 publiées

Normes ISO de la série 30400 - Titre	Date de publication	Norme d'exigence ?	Groupe de travail Source (WG/TG)
ISO 30400 :2016 - Management des ressources humaines - Vocabulaire	09/2016	Oui	TC 260/WG 1
ISO 30401 :2018 - Systèmes de management des connaissances Exigences	12/2018	Non	TC 260/WG 6
ISO 30405 :2016 - Management des ressources humaines - Lignes directrices relatives au recrutement	09/2016	Non	TC 260/WG 5
ISO/TR82 30406 :2017 - Management des ressources humaines Management de l'employabilité durable pour les organisations	05/2017	Non	TC 260/WG 3
ISO/TS83 30407 :2017 - Management des ressources humaines Coût par recrutement	03/2017	Non	TC 260/WG 2
ISO 30408 :2016 - Management des ressources humaines - Lignes directrices sur la gouvernance humaine	09/2016	Non	TC 260/WG 3
ISO 30409 :2016 - Management des ressources humaines - Gestion prévisionnelle de la main d'œuvre	09/2016	Non	TC 260/WG 4
ISO/TS 30410 :2018 - Management des ressources humaines - Mesure de l'impact du recrutement	06/2018	Non	TC 260/WG 2

ISO/TS 30411 :2018 - Management des ressources humaines - Indicateur de la qualité du recrutement	07/2018	Non	TC 260/WG 2
ISO 30414 :2018 - Management des ressources humaines - Lignes directrices sur le bilan du capital humain interne et externe	12/2018	Non	TC 260/WG 7

Source : (Sastourne-Gastou, 2019, p. 124)

3. La qualité en recrutement

Dans cette section, nous mettrons en lumière le lien étroit entre l'approche qualité et la fonction de recrutement au sein de l'organisation. Le recrutement ne constitue pas seulement une opération administrative, mais bien un acte stratégique qui influe directement sur la performance globale de l'entreprise. En effet, le choix des ressources humaines adéquates doit s'appuyer sur une planification rigoureuse, une analyse précise des besoins, ainsi qu'un processus d'amélioration continue, afin de garantir l'attraction et la sélection des compétences les plus adaptées, au bon moment et selon des méthodes optimales. L'intégration des principes de la qualité dans les différentes étapes du recrutement depuis l'identification des besoins jusqu'à l'intégration du nouveau collaborateur permet à l'organisation d'assurer l'efficacité et la pérennité de ses recrutements. Ce processus s'inscrit également dans le cadre de normes internationales telles que l'ISO 30405, qui propose un référentiel structuré pour rendre le recrutement plus transparent, cohérent et performant.

3.1. La norme ISO 9000 et la qualité du recrutement

Le but principal de la norme ISO 9001 est d'identifier les compétences essentielles pour la performance du SMQ. Le travail est essentiel pour y parvenir.

D'après Lawler (2008), il y a deux types d'avantages concurrentiels : liés au talent professionnel et à l'organisation (Pascal, 2014). L'avantage concurrentiel basé sur le talent repose sur le recrutement, le développement et la gestion des ressources humaines, impactant directement la performance de l'organisation (Cadin et Guérin, 2010).

Pour une offre de qualité, il faut des ressources humaines qualifiées. En TQM, les travailleurs doivent être flexibles, le recrutement se base sur la flexibilité et le service client plutôt que sur la compétence ou le niveau de qualification (Beaumont, 1992).

Ainsi, l'entreprise doit investir dans des moyens pour recruter du personnel qualifié. Les annonces thématiques ont attiré les candidats avec les bonnes attitudes (Hill et Maycock, 1991). De plus, l'entreprise peut investir dans des tests de résolution de problèmes et de travail d'équipe (Bowen et Lawler, 1992). Il est logique d'inclure les membres de l'équipe dans le processus d'embauche.

La qualité du recrutement dépend du profil des recruteurs et des candidats (Le Goff-Pronost et Tremenbert, 2008).

Certaines entreprises imposent la certification ISO 9001 pour prouver la qualité de leurs pratiques RH et renforcer leur position sur le marché (Breton et Bensalem, 2018). D'après Khalouki (2015), recrutement et formation influent sur la production, la performance de l'équipe de vente et la satisfaction des clients.

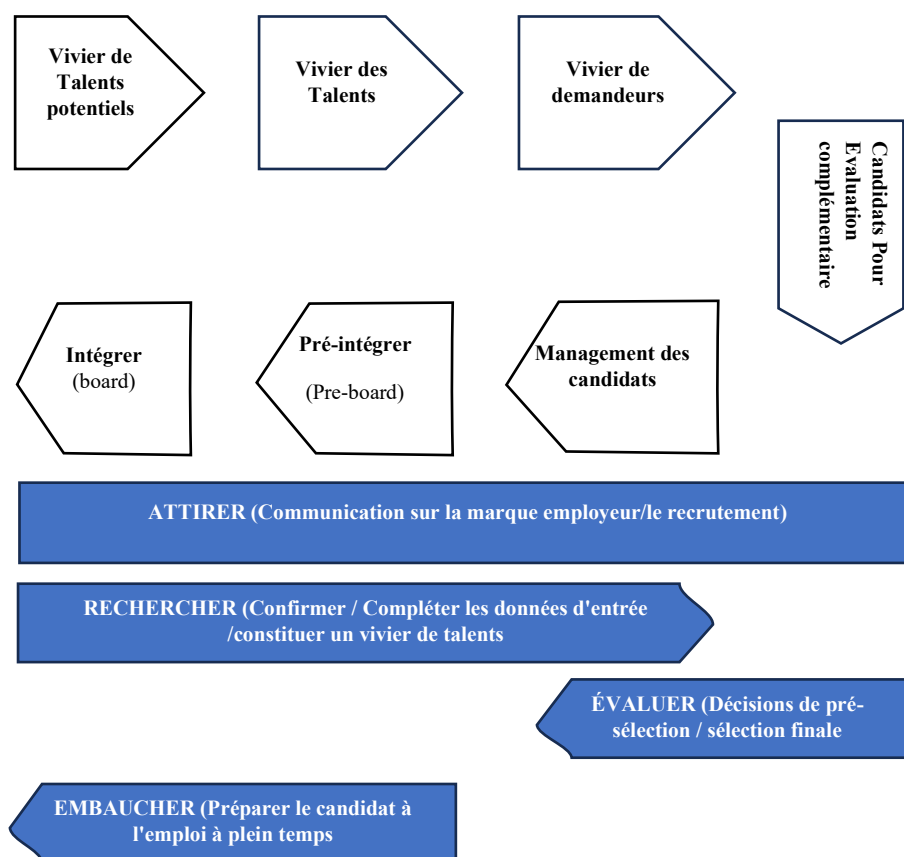
La norme ISO 9001 assure une qualité de recrutement basée sur les « meilleures pratiques » (Christian Bessy, 2009), Ce critère améliore la sélection des candidats en tenant compte des besoins de l'organisation et de ses parties prenantes (Adla et Gallego-Roquelaure, 2016 ; Boislandelle, 2015). Il est recommandé de poursuivre le processus de recrutement jusqu'à l'intégration complète du nouveau collaborateur dans l'entreprise pour garantir la qualité de l'emploi (Aurore, 2015).(ASBAI Mustapha-ALAOUI Lalla Latifa-GHILANE Hind, 2023)

3.2. la norme ISO 30405

L'efficacité du processus de recrutement a un impact significatif sur les performances globales de l'organisation. Selon une étude retenue par Federation for People Management Associations (WFPMA), les entreprises les mieux classées en termes de recrutement ont réussi à augmenter leur chiffre d'affaires jusqu'à trois fois et demi, tout en atteignant une marge bénéficiaire moyenne deux fois plus élevée que les autres organisations. C'est en tenant compte de cette observation que des spécialistes américains ont entrepris d'élaborer des lignes directrices concernant l'efficacité des processus et des procédures de recrutement, en croisant les perspectives et les expériences des praticiens à l'échelle mondiale.(Breton-Kueny & Bensalem, 2018, p. 27)

3.2.1. Le contenu

Cette norme propose des lignes directrices au personnel en charge du recrutement. Elle décrit les procédures, les processus ainsi que les critères qui permettent d'attirer, de rechercher, d'évaluer et d'embaucher les compétences dont elles ont besoin, pour aider les organisations à concentrer leurs efforts sur leurs objectifs de performances et à les atteindre. Elle fournit un cadre pour mesurer, analyser et améliorer l'évaluation et l'efficacité, l'efficacité et l'impact du recrutement et dans la figure suivante qui illustre les processus de recrutement selon cette norme :

Figure 4 : Processus de recrutement sous forme de chaîne logistique des talents

Source : (ISO-30405-2016.pdf, s. d.)

3.2.2. L'utilité de cette norme pour les directions des ressources humaines

Cette norme présente plusieurs aspects bénéfiques pour les départements des ressources humaines. Tout d'abord, cette approche permet d'harmoniser les processus de recrutement des départements des ressources humaines avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. De cette manière, les organisations s'assurent d'avoir les compétences adéquates, au bon endroit et au bon moment, tout en étant capables de mesurer l'efficacité, l'efficience et l'impact des compétences recrutées. L'image de l'entreprise repose en grande partie sur l'interaction des employés avec les parties prenantes, ainsi que sur la manière dont les employés incarnent les valeurs de la marque.

La réputation revêt une importance cruciale pour toute organisation. Le processus de recrutement a un impact sur les parties prenantes de l'organisation, influençant ainsi leur perception de la marque employeur et, par conséquent, sa réputation. Les postulants peuvent également être des clients ou des investisseurs de l'entité, et la manière dont l'organisation communique son expérience de marque influence leur volonté de maintenir leur relation avec elle, ainsi que la manière dont ils décident de partager leur expérience avec leur entourage, leurs proches ou sur les plateformes de médias sociaux.

Essentiellement, la norme en matière de recrutement a été élaborée dans le but d'harmoniser stratégiquement les activités de recrutement, d'atteindre l'excellence opérationnelle grâce à des pratiques efficaces et efficientes, et de veiller à préserver la réputation de l'organisation en communiquant sa marque employeur aux demandeurs d'emploi et aux candidats. La norme est conçue de manière à assurer la planification et l'évaluation des activités, ainsi que la mise en place des mesures nécessaires pour améliorer les efforts et les résultats du recrutement.(Breton-Kueny & Bensalem, 2018)

3.2.3. L'apport de cette norme aux directions des ressources humaines

Pour les responsables des ressources humaines, cette norme offre la possibilité de comparer les processus existants, et pour ceux qui n'ont pas formalisé leurs processus de recrutement selon une approche Lean ou de management de la qualité, elle peut servir de référence inspirante. Cette norme peut également se révéler précieuse pour les futurs professionnels en ressources humaines, offrant aux étudiants un modèle de référence. Pour chacun, cette norme facilitera l'articulation avec les autres normes en matière de gestion des ressources humaines.(Breton-Kueny & Bensalem, 2018)

4. La qualité en formation

Dans cette dernière partie de la deuxième section de premier chapitre, nous parlerons de la qualité au niveau de la formation en jetant un regard complet qui contient les concepts de base les plus importants dans la qualité de la formation

4.1. ISO 9000 et la qualité de la formation

Le SMQ est un dispositif essentiel et puissant pour renforcer la compétitivité. L'efficacité des entreprises. Les collaborateurs et managers des services RH doivent maîtriser les principales activités rattachées à leur fonction et être en phase avec les enjeux actuels de l'entreprise, a un contexte instable et incertain. Cette maîtrise passe par l'acquisition des fondamentaux de la fonction RH, par une bonne connaissance du cadre juridique, des différentes activités de la GRH et de leur insertion, par une identification du rôle de la fonction RH à la performance de l'entreprise. Parmi Les activités fondamentales de la GRH ont trouvé La formation qu'est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et les savoir-faire (capacité et aptitude) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle L'ISO (L'Organisation internationale de normalisation) a consacré une norme à la formation, l'ISO 10015 parue en 1999, et leur nouvelle version dans 2019 intitulée Management de la qualité- Lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes Cette même

norme définit la formation comme étant un : « processus visant à fournir et de développer les connaissances, Les compétences et les comportements pour répondre aux exigences »(norme internationale ISO 10015 : 2019).(Ania DAHLAB, 2019a)

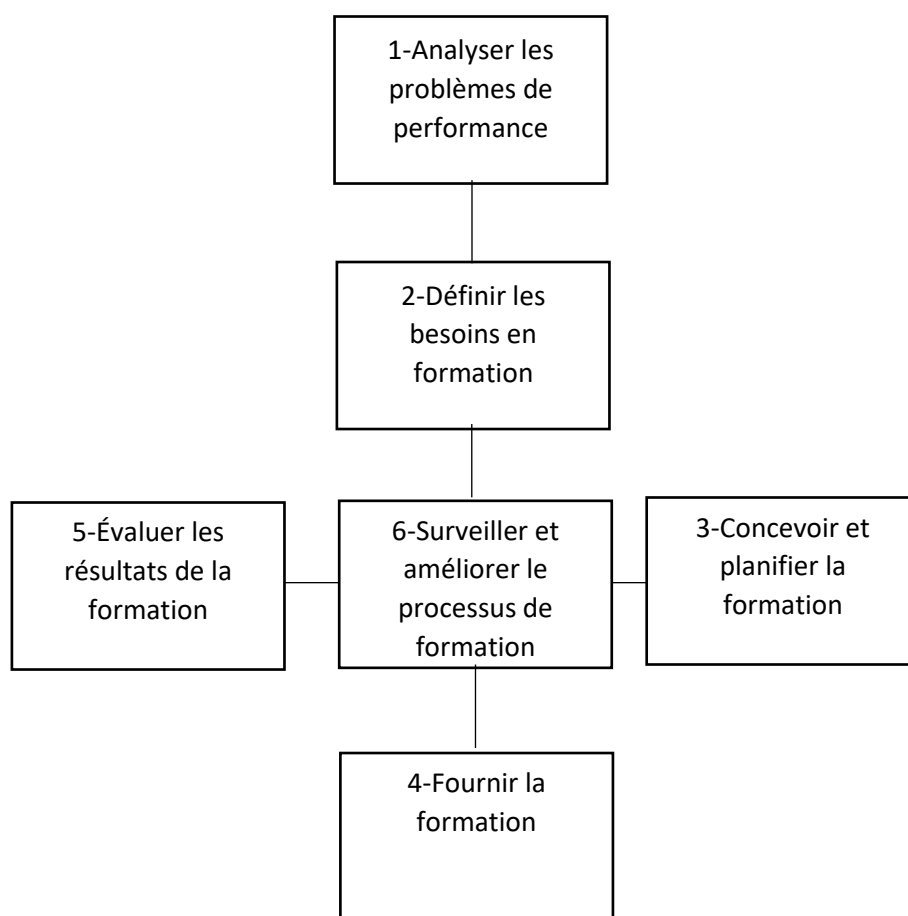
4.2. ISO 10015

La norme ISO 10015 est une norme internationale spécialisée dans la gestion de la qualité en matière de formation et de développement des compétences. Son origine remonte au milieu des années 1990, en réponse au besoin d'un cadre garantissant la qualité de la formation. Adoptée officiellement en décembre 1999, elle a été révisée en 2019 pour s'adapter aux évolutions technologiques, sous la supervision du comité technique ISO/TC 176/SC 3. Cette norme vise à améliorer la performance des employés à travers des programmes de formation efficaces, qu'ils soient internes ou externes, tout en renforçant la compétitivité des organisations. Elle se concentre sur la gestion des compétences à trois niveaux : organisationnel, collectif (équipes) et individuel. La norme repose sur cinq axes principaux relatifs à son champ d'application, aux définitions, ainsi qu'à la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes de développement des compétences. Elle constitue un outil avancé de management de la qualité basé sur le cycle PDCA (Planifier – Déployer – Contrôler – Agir) pour l'amélioration continue des compétences au sein de l'organisation.(M. T. Ali & Kammoun, 2023)

4.3. Le contenu

Selon Wang et Wu (2009), le modèle de la norme ISO 10015 offre à chaque organisation l'opportunité de planifier, auditer, surveiller, évaluer et examiner facilement l'efficacité de ses formations en disposant d'un système de formation. Par conséquent, la mise en œuvre de la norme ISO 10015 est considérée comme un outil important et nécessaire pour chaque opération touristique visant à améliorer et développer la performance du capital humain, tout en renforçant l'excellence de l'organisation pour rester compétitive (Lin et al., 2010 ; Hernandez-Perlines et al., 2019). La norme ISO 10015 définit la formation comme un processus en six étapes, comme illustré dans la figure suivante (E.-H. Ali et al., 2021):

Figure 5 : Processus de gestion des compétences et du développement des personnes



Source : (E.-H. Ali et al., 2021)

4.4. L'utilité de la norme pour les directions des ressources humaines

-Selon Al-Azzawi (2009: 221)• la norme permet de réaliser plusieurs buts, dont:

- Assistance aux entreprises dans le suivi et la gestion de leurs programmes de formation, comprenant :
- Les formations qui ne se concentrent pas sur le développement de l'organisation.
- Le manque d'engagement des dirigeants dans la conception des programmes de formation.
- L'insuffisance des critères concernant le développement des formateurs.
- Les approches pour choisir des programmes de formation.
- L'insuffisance des critères d'appréciation de l'efficacité des programmes de formation instaurés.
- Assurer que les programmes et systèmes de formation au sein des organisations produisent des résultats tangibles, permettant ainsi de réaliser des avantages concrets de l'investissement en formation.

- Assister la direction de l'entreprise dans la formation des employés et l'application des savoirs obtenus lors des programmes de formation.(Ania DAHLAB, 2019a)

4.5. L'apport de la norme aux directions des ressources humaines

Selon plusieurs auteurs (Huang et al., 2017 : 158 ; Al-Ta'i, 2018 : 22), la norme offre de nombreux avantages, notamment :

- Elle établit un lien clair entre l'investissement dans le processus de formation et la performance organisationnelle.
- Elle permet l'élaboration de programmes de formation fondés sur des bases scientifiques, une fois que l'organisation a identifié que la formation constitue la solution la plus adéquate pour améliorer la performance des employés et favoriser leur satisfaction au travail (Mahmoud et Lafta, 2021 : 22).
- Elle garantit que les professionnels des ressources humaines peuvent mettre en œuvre toutes les étapes du processus de formation sans en négliger aucune (Musa & Lafta, 2021 : 118).
- Elle contribue à renforcer l'efficacité des organisations en favorisant la fidélisation des cadres et leur engagement envers les bonnes pratiques en matière de formation.(Sh & Lafta, 2022)

Conclusion

En conclusion, ce premier chapitre a jeté les bases conceptuelles nécessaires à la compréhension de notre problématique, en explorant les notions clés liées à la gestion des ressources humaines, au management de la qualité, ainsi qu'à leur articulation à travers les normes ISO 30405 et ISO 10015. Les apports théoriques développés ici serviront de cadre de référence pour l'analyse des pratiques observées dans les chapitres suivants, en particulier pour évaluer le degré de conformité des processus de recrutement et de formation aux exigences des standards internationaux.

CHAPITRE 2 : Cadre méthodologique et contextuel

Introduction

Ce chapitre est structuré en deux sections principales. La première section est consacrée au cadre méthodologique, où sont présentés la démarche adoptée pour la conduite de cette étude, ainsi que les méthodes et outils utilisés pour la collecte des données. Quant à la seconde section, elle porte sur le cadre contextuel ; une présentation générale de l'organisme d'accueil, à savoir AZADEA ALGERIA SPA, y sera proposée, incluant son organigramme ainsi que le domaine d'activité de l'établissement.

Section 1 : cadre méthodologique

Dans cette section, nous détaillerons l'approche méthodologique que nous avons choisie pour notre étude, ainsi que tous les instruments et méthodes utilisés pour la collecte et l'analyse des données, afin d'atteindre les buts prévus dans notre étude.

1. Présentation du sujet

Notre étude a pour objectif d'évaluer les pratiques de gestion des ressources humaines, de recrutement et de formation conformément aux normes ISO 30405 et 10015 au sein de l'AZADEA GROUP. Notre démarche vise principalement deux objectifs :

L'évaluation des pratiques en matière de recrutement et de formation conformément aux normes 30405 V2016 et 10015 V2019. Cette évaluation nous permettra de mettre en lumière les divergences entre les pratiques actuelles de recrutement et de formation au sein de AZADEA GROUP SPA et les directives énoncées dans les normes. Ensuite, en se basant sur les conclusions de cette évaluation, un plan d'action sera développé afin de combler ces écarts et de se conformer intégralement aux directives des normes ISO 30405 V2016 et 10015 V2019.

2. Démarche méthodologique

Pour mener des travaux de recherche scientifique, on a besoin d'une approche quantitative ou qualitative ou une approche mixte.

Pour conduire notre étude empirique en vue de répondre à la question de recherche, nous avons opté pour une approche qualitative. Cela nous a permis de rassembler les renseignements et les informations indispensables à l'appréhension des différentes phases de recrutement et formation. Cette démarche facilitera la comparaison entre les actions actuelles du processus de recrutement et formation et les lignes directrices 30405 et 10015.

Avant d'aborder l'étape suivante, nous définirons l'approche qualitative qui utilisée dans notre étude :

La recherche qualitative est souvent perçue comme étant de nature subjective et moins rigide dans sa structure, Williams (2011) ajoute qu'elle permet d'explorer et de mieux comprendre la complexité d'un phénomène. Ainsi, elle peut être définie comme une approche efficace qui s'inscrit dans un environnement naturel et qui favorise une implication directe dans les expériences vécues (Creswell and Creswell, 2017). Dans cette perspective, Leedy and Ormrod (2001) soutiennent que la recherche qualitative, en raison de sa flexibilité descriptive, construit de nouvelles théories à partir de données recueillies de façon subjective, sans s'appuyer sur des hypothèses ou vérités préalables.(ABOUSAID, 2023).L'approche qualitative se concentrent sur la façon dont les personnes perçoivent le fait social à étudier, en considérant les phénomènes et les comportements démographiques par le biais de l'interprétation des expériences individuelles des participants interrogés. L'objectif du chercheur est de proposer une analyse détaillée des comportements observés au sein d'une population, allant au-delà de la simple corrélation statistique entre les facteurs présumés explicatifs et le phénomène qui y serait lié.(Ngo Mayack, 2020)

Cette recherche qualitative est particulièrement appropriée pour ce projet de recherche, car l'analyse des pratiques de recrutement et de formation liées aux normes ISO requiert une connaissance approfondie de la façon dont ces normes sont véritablement mises en œuvre dans les sociétés. Cette approche offre la possibilité d'examiner les vécus personnels des responsables du recrutement et de la formation, tout en permettant de saisir les perceptions et les comportements souvent ardues à mesurer via des techniques quantitatives. Elle offre aussi la possibilité d'explorer des contextes particuliers comme la culture de l'organisation, les défis liés à l'application des normes, et comment les employés répondent à ces normes, fournissant ainsi une interprétation approfondie et précise de ces pratiques.

3. Méthodes de la recherche

Parmi les principales méthodes de recherche qualitatives utilisées, il y a :

3.1. Observations : Observer est souvent utilisé en études qualitatives pour analyser la réalité directement. Elle décrit les comportements, lieux, situations et émotions observables en temps réel. Mouchtouris explique que "observer" vient du latin « observare » signifiant : « garder devant », « ne pas quitter (des yeux) ». La définition grecque que : épier, guetter, surveiller. D'après Cuq, observer signifie « étudier un phénomène avec méthode pour en définir les contours, interpréter les faits marquants, comprendre les enjeux et identifier les problèmes ». C'est la seule approche possible si le chercheur ne veut pas influencer le comportement des personnes observées en les prévenant. Elle permet de comprendre le contexte sans interroger

les enquêtés. Les informateurs peuvent déformer la réalité ou mal connaître leur environnement. Le chercheur doit adopter cette méthode pour obtenir une perspective objective et faciliter la préparation des entretiens et des questionnaires. (Samlak, 2020) Et à la suite de l'utilisation de cette méthode J'ai vu de nombreux fichiers qui sont d'une grande importance pour le processus d'évaluation des emplois et de formation. Parmi les fichiers internes que nous avons vus, il y a la description de poste, le contrat de travail, logiciel Taleo, le HR LMS, et d'autres qui sont importants pour diagnostiquer le processus de recrutement chez Azadea Group SPA. En ce qui concerne la formation, nous avons également vu de nombreux documents tels que la convocation pour une formation et le certificat que les employés reçoivent après la formation, entre autres. C'est ce qui a été inclus dans cette méthode, qui est importante pour la collecte de données.

3.2. Entretien : est une approche qualitative qui s'ajoute à l'étude empirique et peut se présenter sous différentes formes : non-directive, semi-structurée ou thématique. Il est utilisé pour donner un contexte aux résultats provenant de l'observation ou de recherches documentaires, et peut être impliqué à diverses phases de la recherche. D'après Pellemans, l'entretien fait intervenir deux protagonistes majeurs : l'enquêteur et l'informateur. « L'échange mutuel entre ces deux individus (...) facilite une exploration approfondie des attitudes, des points de vue et des motivations de la personne interrogée ». Il est essentiel de maintenir le contrôle de l'interview en suivant un plan flexible, sans inclure des questions qui pourraient perturber la conversation. L'interview offre l'opportunité de rassembler des informations qualitatives directes et de valider les constatations précédentes. (SKIKRA & ECHAOUI, 2024) En recherche qualitative, l'entretien se divise en trois types couramment utilisés en sciences sociales. C'est un entretien non-directif, directive et semi-directif.

3.2.1. L'entretien non-directif : Selon Pellemans se distingue par son ouverture et sa flexibilité. Il veut créer un lien spécial entre l'enquêteur et le répondant en utilisant des techniques pour favoriser l'expression libre d'informations cachées et émotionnellement chargées. Le chercheur veut plus d'infos en laissant plus de liberté à l'interviewé rapidement. Il doit avoir un plan thématique, sans poser de questions. Le chercheur identifie le domaine d'intérêt et encourage le répondant à exprimer son point de vue. (Samlak, 2020)

3.2.2. L'entretien directif : est ouvert et peu approfondi. Pellemans dit : « l'enquêteur a un guide d'entretien avec les thèmes à aborder ». Il mène l'entretien de manière souple, encourageant la personne interrogée à s'exprimer librement sur les problèmes abordés tels qu'elle les perçoit. (Samlak, 2020)

3.2.3. L'entretien semi-directif : repose sur un guide. Selon Pellemans, c'est un questionnaire avec tous les thèmes dans un ordre précis. La différence réside dans le respect de cet ordre par rapport à l'entretien directive. (Samlak, 2020)

Afin de recueillir le plus d'informations possible pour nous aider à comprendre comment fonctionnent les pratiques de recrutement et de formation au niveau de l'entreprise, ce qui facilitera le processus d'évaluation des deux fonctions par rapport aux lignes directrices 30405 et 10015. Nous avons mené trois entretiens, qui ont été considérés pour nous comme une base de base pour l'élaboration d'un plan pratique efficace, où nous avons recueilli le plus grand nombre d'informations qui nous aident à diagnostiquer les processus de recrutement et de formation et à donner une évaluation du degré d'application des pratiques de recrutement et de formation.

Tableau 5 : tableau des interviewés

N	Nom de l'interviewé	Fonction	Genre	Date	Duré	But
1	S. A	Responsable des ressources humaines	F	27 avril	3 H	Compréhension le déroulement de la formation et comparer avec le chapitre 4-5 de la norme 10015
				20 avril	3 H	Compréhension le déroulement du recrutement afin de comparer le résultat avec le chapitre 4 de la norme 30405
2	S	SHOP MANAGER	M	28 avril	2.30 H	Une compréhension plus pratique de la manière dont les candidats à l'emploi et les travailleurs en formation sont évalués et de la manière dont les deux processus fonctionnent
3	T. R	Business Partner des ressources humaines (SENIORE)	F	29 avril	2 H	Une compréhension plus approfondie du fonctionnement d'un emploi Formation à la pratique et comparaison des actions entreprises à chaque étape avec ce qui est dans la norme 10015

Source : élaboré par nous même

Nous avons enregistré les réponses des répondants lors des entrevues et rédigé leurs réponses au besoin de manière impartiale, en notant chaque terme échangé, ce qui facilite l'analyse des données recueillies et la structuration de l'information. Des passages d'entrevues seront repris dans le chapitre consacré à la partie pratique.

3.3. Analyse documentaire :

L'analyse de documents a joué un rôle crucial dans notre étude, en simplifiant la recherche des données nécessaires pour notre recherche. D'après (Asdal et Reinertsen-2022), les documents ne se limitent pas à être des textes, ils représentent aussi des instruments d'action, de médiation et de pouvoir qui jouent un rôle dans l'élaboration des pratiques sociales. Cette méthode analyse les actions, la circulation, les logiques et l'impact des documents sur les personnes et les organisations. Selon l'interprétation de Suzanne Briet, le document est perçu comme un indice symbolique ou physique conservé pour illustrer ou attester d'un phénomène, devenant de ce fait un pilier fondamental du savoir dans les études approfondies.(Dumez, 2024)

Durant notre stage Nous avons vu de nombreux document pour recueillir le plus grand nombre document et analyser dans quelle mesure leur contenu est conforme à ce qui est dans les exigences des normes ISO 30405 V2016 et 10015 V2019

4. Outils collecte des données

Dans cette partie, nous parlerons des différents outils que nous avons utilisés pour collecter des données qui nous aident à faire un diagnostic précis plus tard sur les processus de recrutement et de formation.

4.1. Grille d'observation

Au cours de notre stage pratique, nous avons mené diverses analyses détaillées des processus de gestion des ressources humaines chez AZADEA GROUP ALGERIA, en particulier ceux concernant le recrutement et la formation. Cette étude nous a aidés à comprendre comment ces deux fonctions sont appliquées en conformité avec les critères des directives ISO 30405 V 2016 et ISO 10015 V 2019 dans divers documents.

Pour ce but nous avons élaboré cette grille afin d'appréhender concrètement le fonctionnement de processus du recrutement et formation Voir « ANNEXE C »

Tableau 6 : Grille d'observation

Elément observer	Oui	Non	Observation
Fiche de poste			

Source : élaborés par nous-même a partir (document interne)

4.2. Check List

Dans notre recherche après défini les méthodes des recherches en va préciser les outils des collectes des données et nous choisissons le check liste Voire « ANNEXE A » et « ANNEXE B » pour faite les entretiens afin de recueillir des informations nécessaires pour l'évaluation des processus de recrutement et formation selon les lignes directrices 30405 et 10015 Nous séparerons les questions pour chaque poste afin de couvrir tous les aspects existants C'est ce qui suit :

Figure 6 : l'évaluation des processus de recrutement et formation selon les lignes directrices 30405 et 10015

chapitre / sous chapitre	questions	appliqué	non appliqué	source	Grille d'évaluation				
		comment?	pourquoi?	entretien avec (x)	PTA	PA	MA	BA	TA
Evaluation pratique de recrutement									
4.Lignes directrices relatives au recrutement									
(4.2.4.3)-Finir des talents	Est-ce que AZADEA GROUP prépare un plan de recrutement ?								
	Est-ce que AZADEA GROUP identifie ou confirme les caractéristiques du poste vacant avant la publication de l'offre ?								
	Est-ce que des parties prenantes sont impliquées dans l'identification des caractéristiques du poste ?								
	Est-ce que AZADEA GROUP utilise des données ou outils existants ?								

Source : élaborés par nous même à partir(ISO-30405-2016.pdf, s. d.) (iso10015.pdf, s. d.)

5. Méthode d'analyse des données :

Afin d'analyser les données collectées, nous avons utilisé divers outils. D'un côté, pour l'analyse des écarts, permettant de diagnostiquer l'état actuel, un fichier Excel a été utilisé. Grâce aux fonctionnalités d'analyse de données offertes par ce logiciel, nous avons pu analyser les données issues du diagnostic, qui ont été collectées à partir de la check liste. Cela nous a

permis de calculer les taux d'applicabilité de chaque exigence de chaque chapitre aux lignes directrices 30405 et 10015.

5.1. Echelle d'évaluation

Chaque exigence a été associée l'échelle de Likert allant de 0 à 5, fondée sur un seul critère : l'application de l'exigence. (BOULAN, 2015, p. 121)

Tableau 7 : échelle de l'évaluation

Niveau de l'application de l'exigence	Coefficient
Pas du tout appliqué	1
Plutôt pas appliqué	2
Ni appliqué ni non appliqué	3
Plutôt appliqué	4
Tout à fait appliqué	5

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de (BOULAN, 2015)

Pour calculer le niveau d'appliqué (AP) des exigences des chapitres, nous avons utilisé la moyenne pondérée :

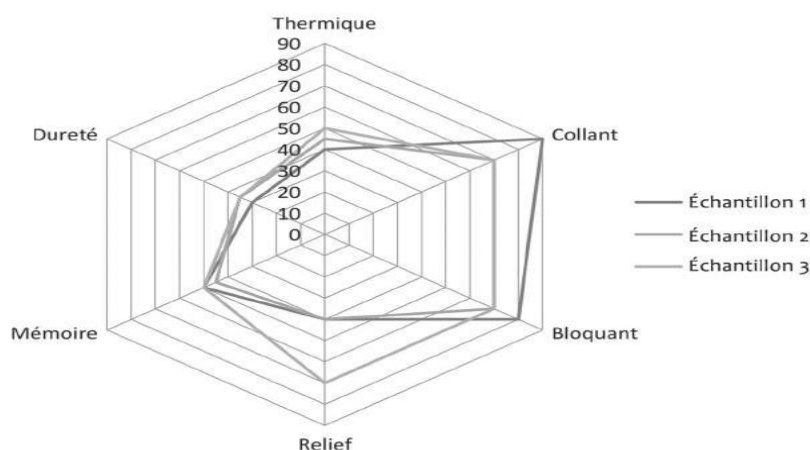
Niveau d'application = la somme de coefficients / nombre d'exigences

Ensuite, nous avons calculé le Taux d'application (TA) par la formule suivante :

Taux d'application = (niveau d'application /5) *100

5.2. Diagramme de Radar

Également connu sous le nom de diagramme en araignée, c'est un instrument d'analyse qui facilite la représentation des résultats selon divers critères ou dimensions. Nous nous sommes appuyés sur l'échelle d'évaluation pour exposer nos résultats. Cette représentation graphique facilite la comparaison des résultats et offre une vue d'ensemble de la situation, ce qui aide à identifier clairement les secteurs nécessitant des améliorations. Les exemples de diagramme en radar sont illustrés dans les figures ci-dessous.

Figure 7 : Diagramme radar

Source : (Bertheaux & Bertheaux, 2023, p. 93)

Dans cette première section du deuxième chapitre, nous avons présenté notre sujet ainsi que le type de recherche, la méthodologie utilisée, les méthodes et outils de collecte de données, ainsi que les outils d'analyse de données. Cette approche systématique nous a permis de nous assurer de la fiabilité et de la pertinence de nos résultats.

Section 2 : cadre contextuel

Dans cette section, nous allons définir l'entreprise AZADEA ALGERIA SPA, en exposant son historique, sa fiche d'identité ainsi que ses gammes de produits fournis.

1. Présentation générale de l'entreprise

Fondée en 1978 au Liban, AZADEA GROUP est une entreprise internationale de distribution spécialisée dans le commerce de détail de marques de mode, d'accessoires, de produits de beauté, d'électronique, d'articles ménagers, de sport et de restauration.

Depuis ses débuts modestes avec une seule boutique, le groupe a connu une croissance rapide pour devenir un acteur majeur du secteur, opérant plus de 700 magasins dans 14 pays du Moyen-Orient et d'Afrique, dont l'Algérie.

Implantée en Algérie depuis 2011, AZADEA GROUP dispose de bureaux situés au cinquième étage de la North Tower, dans le Centre Commercial et Administratif de Bab Ezzouar à Alger. L'entreprise y gère plusieurs enseignes internationales dans les secteurs de la mode, de la restauration et des articles ménagers, contribuant ainsi activement à la dynamique du commerce de détail dans le pays.

Elle possède également des succursales dans d'autres grandes villes algériennes, notamment à Sétif et à Oran, ce qui témoigne de son expansion nationale continue.

Avec une équipe de plus de 13 500 employés à travers ses filiales, AZADEA GROUP met l'accent sur le développement des talents locaux, offrant des opportunités de carrière et de formation continue à ses collaborateurs.

Le chiffre d'affaires global du groupe est estimé à environ 4,8 milliards de dollars en 2024, ce qui reflète sa solidité financière et sa position stratégique dans le secteur du retail international. Cette présence significative en Algérie permet à l'entreprise de renforcer sa position sur le marché nord-africain et de répondre aux attentes d'une clientèle diversifiée en quête de produits et services de qualité.

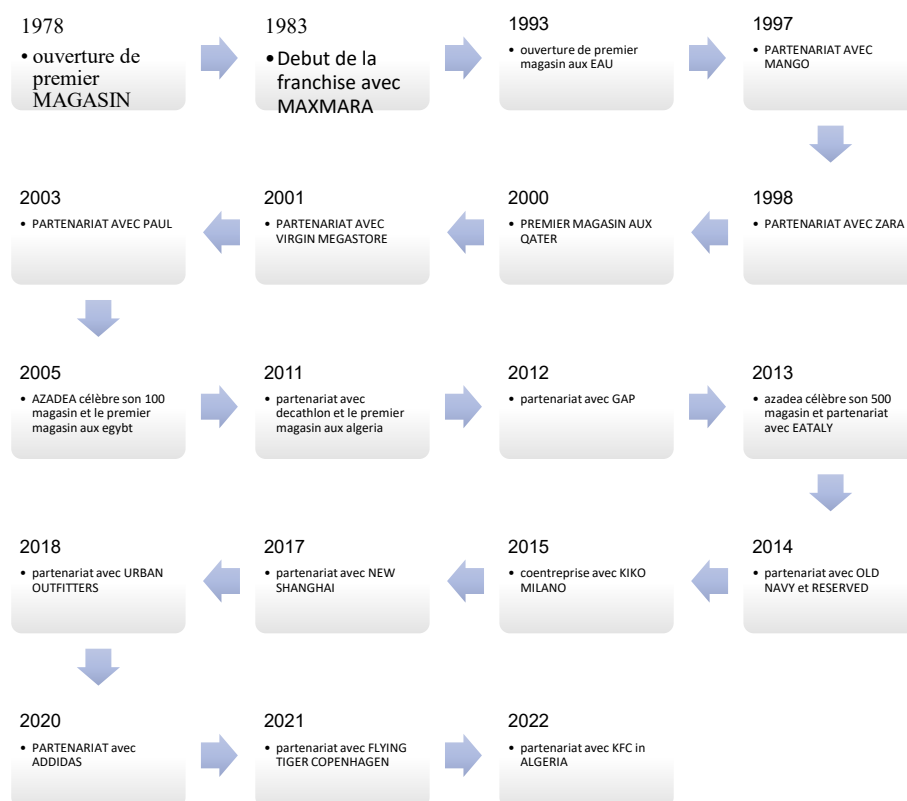
Figure 8 : zones d'expansion d'azadea



Source : élaborer par nous-même a partir (site web de l'entreprise)

2. Historique

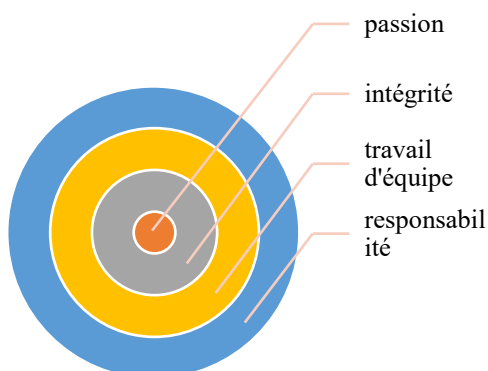
Ce schéma chronologique met en lumière les étapes clés des évolutions et le développement de AZADEA GROUP SPA couvrant une période de plus de 47 ans :

Figure 9 : historique de AZDEA GROUP

Source : Elaboré par nous-même d'après (donnés internes)

2.1. Valeurs

La culture de azadea group est caractérisée comme le suivant :

Figure 10 : les valeurs de azadea group

Source : élabore par nous- même a partir (document interne)

2.2. Principes

Les principes du Groupe Azadea représentent le cadre qui guide le comportement des employés dans tous les aspects de leur travail quotidien. Fondée sur des valeurs essentielles, l'entreprise veille à maintenir un environnement professionnel, collaboratif et responsable, ce qui contribue à renforcer sa réputation et à maintenir de bonnes relations avec toutes les parties prenantes. Azadea met l'accent sur des normes élevées d'éthique et de transparence dans ses relations avec les employés, les clients et les partenaires, tout en respectant les lois et réglementations locales et internationales. À travers son engagement envers ces principes, Azadea cherche à offrir un environnement de travail sûr, sain et équilibré.

Principes du Groupe Azadea :

- **Conduite générale** : Adopter un comportement professionnel et respecter les collègues, clients et visiteurs.
- **Conformité** : Respecter toutes les lois et réglementations locales et internationales, ainsi que les politiques internes.
- **Respect** : Respecter l'environnement, les communautés et les cultures dans le lieu de travail.
- **Environnement sans tabac, drogues et alcool** : Garantir un environnement de travail sain, exempt de substances interdites.
- **Environnement sans violence** : Fournir un lieu de travail exempt de harcèlement, de menaces et d'abus.
- **Neutralité politique et religieuse** : Respecter les libertés personnelles tout en restant neutre dans le travail.
- **Protection des actifs** : Protéger les actifs de l'entreprise et en assurer l'utilisation efficace et légitime.
- **Bureau ordonné** : Maintenir l'ordre dans les bureaux et protéger les informations sensibles.
- **Coopération avec les audits** : Collaborer avec les équipes d'audit internes et externes.
- **Code vestimentaire** : S'habiller de manière soignée et professionnelle.
- **Cadeaux et gratifications** : Interdire la corruption et l'offre de cadeaux de valeur pour influencer les décisions.

2.3. Mission

La mission de azadea comme suit (Nous existons pour offrir à nos clients et à nos collaborateurs un mode de vie divertissant et passionnant)

3. Fiche d'identité

Tableau 8 : fiche d'identité de azadea

Le nom de la société	Azadea Group
Marque commerciale	Azadea
Propriétaire	Azadea Group Holfig
La forme juridique	Société par Actions (SPA)
La date de sa création	1978 et en Algeria 2011
L'adresse du siège social	-Azadea Group Headquarters, Dubai , UAE - Algeria : Le cinquième étage, tour nord, centre commercial et administratif de Bab Ezzouar, Alger
Numéro de téléphone :	+213 23924458/59/60
Email :	info@azadea.com
Site web :	www.azadea.com
Le nombre de salariés :	+15,000 employés Cadre supérieur : +200 Cadre : +500 Maîtrise : +700 Exécution : +12,600
Clients	Public et privé, consommateurs internationaux dans plusieurs pays

Source : élaborer par nous-même

4. Services

En Algérie, Azadea commercialise de nombreuses marques internationales dans plusieurs wilayas, dont l'Algérie, Sétif et Oran :

Figure 11 : les différent Marque avec lesquelles azadea traite



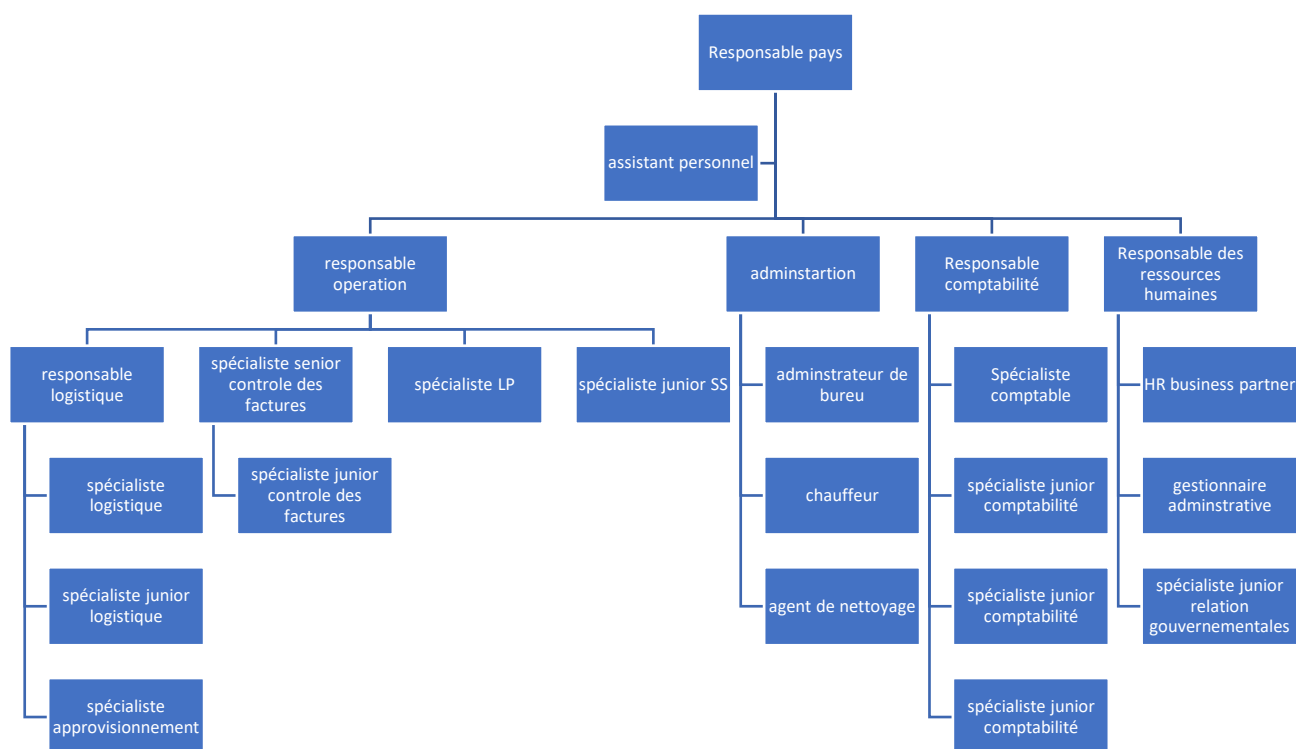
Source : élaborer par nous-même

5. Organigramme

La structure organisationnelle du groupe Azadea dans les pays où il s'est développé est différente de celle de son siège social à Dubaï, en raison de la nature des affaires sur chaque marché local. Cette nature affecte grandement la structure de l'organisation dans chaque pays, car l'expansion des différents marchés nécessite un ajustement de la structure organisationnelle pour répondre aux besoins de ces marchés.

Malgré le peu de données disponibles sur la structure organisationnelle à Dubaï, nous n'avons pas été en mesure d'obtenir la structure organisationnelle du siège. Cependant, nous avons apporté la structure organisationnelle de siège à l'Algérie comme le montre la figure suivante, car la nature du travail de l'institution dans les différents pays dépend du modèle de franchise, qui reflète la flexibilité de l'organisation en fonction des exigences du marché local.

Figure 12 : organigramme azadea Algeria

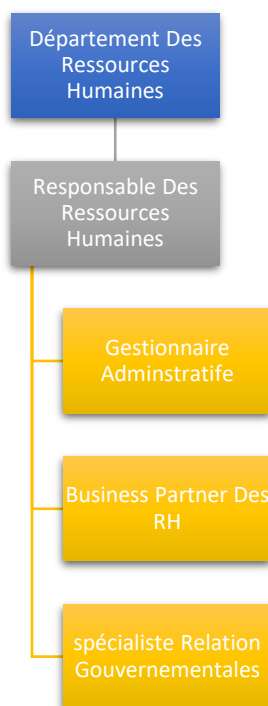


Source : élaborer par nous-même a partir (document interne)

5.1. Organigramme De La Direction Des Ressources Humaines

Nous allons présenter l'organigramme du département des ressources humaines ainsi qu'expliquer les missions de chaque poste, afin d'avoir une meilleure compréhension du terrain de recherche :

Figure 13 : Organigramme du département des ressources humaines



Source : élaborer par nous-même a partir (document interne)

Nous décrivons des principaux postes sera présentée afin de définir les missions de chaque acteur impliqué dans la gestion des ressources humaines. Cette analyse vise à offrir une vision plus claire du fonctionnement du service RH et à établir une base solide pour l'évaluation des pratiques de recrutement et de formation selon les normes internationales ISO :

Responsable des ressources humaines

- Superviser l'ensemble des activités RH de l'entreprise.
- Élaborer et mettre en œuvre la stratégie RH en accord avec les objectifs de l'organisation.
- Veiller à la conformité des pratiques RH avec la législation du travail.
- Encadrer l'équipe RH et coordonner les différents processus (recrutement, formation, évaluation, etc.)

Gestionnaire administratif

- Gérer les tâches administratives liées aux employés (contrats, dossiers du personnel, congés, etc.).
- Assurer le suivi des documents légaux et réglementaires.
- Collaborer avec les services internes pour le bon déroulement des opérations RH quotidiennes
- Conçoit et met en œuvre les campagnes de recrutement.
- Gère le processus d'intégration des nouveaux employés.

HR Business Partner

- Jouer le rôle d'intermédiaire stratégique entre la direction RH et les départements opérationnels.
- Identifier les besoins RH spécifiques à chaque unité et proposer des solutions adaptées.
- Accompagner les managers dans la gestion des talents, le développement des compétences et la performance.
- Contribuer à l'alignement des politiques RH avec la stratégie globale de l'entreprise
- L'accompagnement dans le processus de formation

Spécialiste des relations gouvernementales

- Gérer les interactions avec les autorités administratives et les institutions publiques.
- Veiller au respect des obligations légales et réglementaires liées au travail.
- Assurer le suivi des dossiers administratifs (visa, CNAS, inspections du travail, etc.).
- Représenter l'entreprise dans ses démarches officielles auprès des instances gouvernementales.

Conclusion

En somme, ce chapitre a permis de présenter, d'une part, le cadre méthodologique retenu pour la réalisation de cette étude, à travers la description des approches, des outils et des techniques de collecte de données, et d'autre part, le cadre contextuel de la recherche en mettant en lumière les principales caractéristiques de l'organisme d'accueil et le département où nous avons fait notre étude. Ces éléments constituent une base essentielle pour l'analyse et l'interprétation des résultats qui seront développés dans le chapitre suivant.

Chapitre 3 : RESULTATS ET DISCUSSION

Introduction

Dans ce dernier et troisième chapitre, l'attention sera portée sur l'étude empirique menée au sein de l'organisme d'accueil. Dans la première section nous avons décrit le déroulement des processus de recrutement et de formation tels qu'ils sont pratiqués sur le terrain. Par la suite, un diagnostic sera réalisé à l'aide d'une checklist élaborée à partir des exigences des normes ISO 30405 et ISO 10015, en s'appuyant sur les entretiens menés avec trois responsables de l'entreprise, ainsi que sur l'analyse des documents internes examinés et intégrés dans une grille d'observation.

Cette évaluation permettra d'identifier les écarts éventuels, de relever les points forts, et de formuler des recommandations concrètes en vue d'une amélioration continue des pratiques RH. Enfin, dans une seconde section, les résultats obtenus seront discutés à la lumière des études précédemment analysées dans le premier chapitre, dans le but de confronter les constats du terrain avec les apports théoriques disponibles.

Section 1 : évaluation de l'application des lignes directrices des normes iso 30405 V2016 et iso 10015 V2019 dans les processus de recrutement et de formation.

L'objectif général de cette étude est d'examiner les pratiques de recrutement et de formation au AZADEA ALGERIA SPA, en tenant compte des exigences des normes ISO 30405 (recrutement) et ISO 10015 (formation). La section se divise en trois parties distinctes : la première partie est consacrée à la présentation du déroulement de la situation actuelle (précisément le recrutement et la formation) ; la deuxième partie concerne l'évaluation du processus (développement d'un modèle d'évaluation -check liste- et création de grilles d'observation, et fait un diagramme pour la clarification des résultats) et enfin la troisième partie traite d'un plan d'action pour les résultats obtenus à partir de l'évaluation.

A chaque étape du processus d'évaluation nous d'écrirons le déroulement des activités réalisées et préciserons de manière claire à quel niveau et comment nous avons contribué concrètement à la mise en œuvre de cette démarche

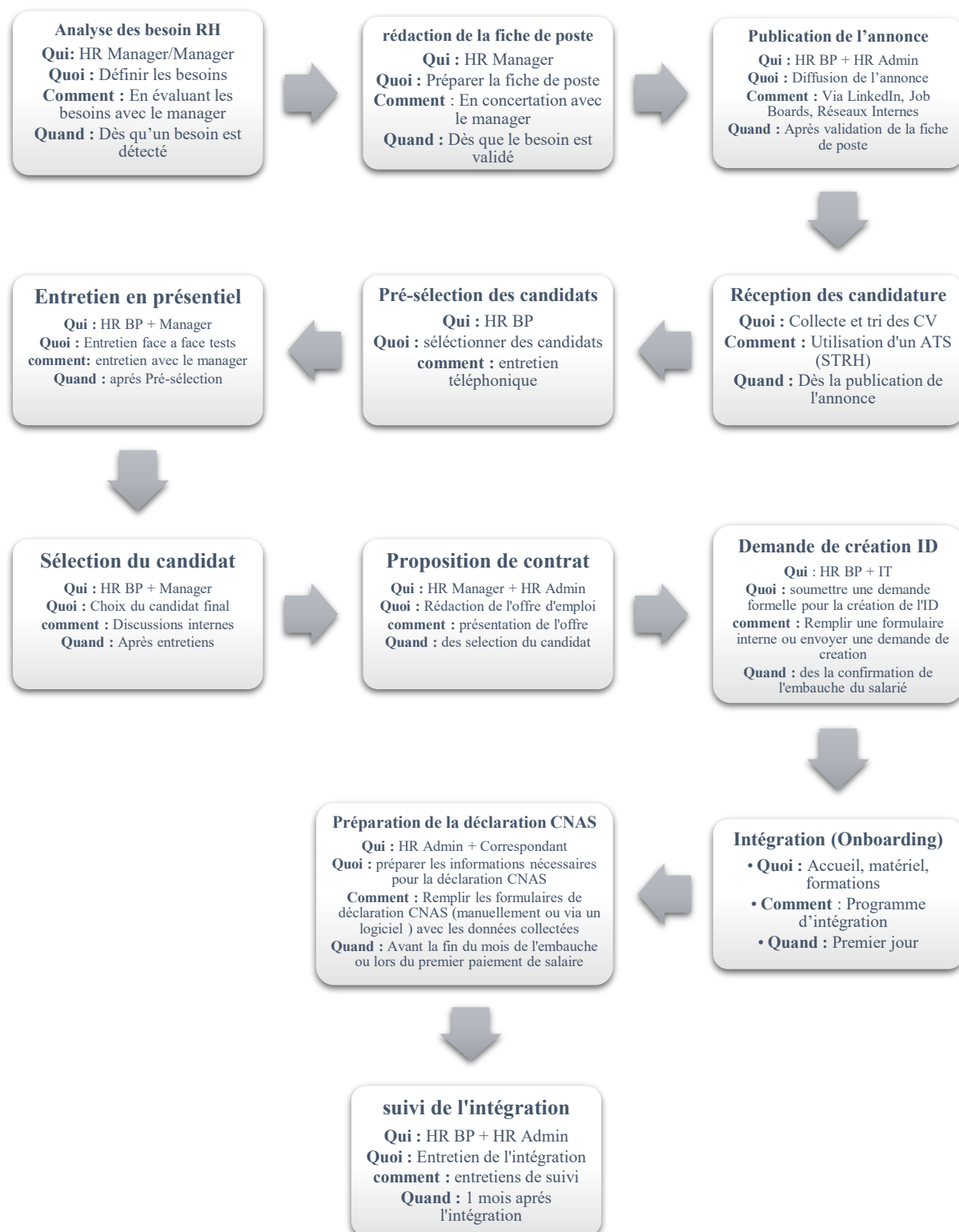
1. Présentation du déroulement actuel des processus de recrutement et formation

Avant d'entamer le diagnostic proprement dit, il est essentiel de présenter brièvement le fonctionnement actuel des processus de recrutement et de formation au sein AZADEA GROUP ALGERIA cette présentation descriptive vise à exposer les étapes suivies les acteurs impliqués ainsi que les outils et pratiques mobilisés dans chaque processus elle constitue une base

indispensable pour évaluer par la suite degré d'application des pratiques observées par rapport aux exigences des normes.

1.1. Le déroulement du processus de recrutement chez AZADEA GROUP SPA

Figure 14 : le déroulement de processus de recrutement chez AZADEA GROUP SPA

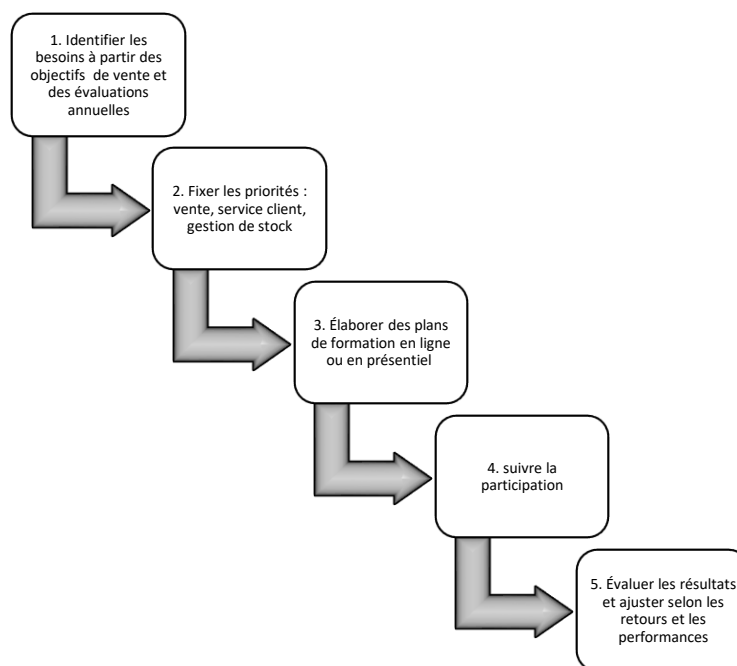


SOURCE : élaborés par nous-même a partir (RRH et document interne)

1.2. Le déroulement du processus de formation chez AZADEA GROUP SPA

En raison de la difficulté d'obtenir les informations permettant de présenter un schéma global du déroulement du processus de formation, nous avons néanmoins pu recueillir, en fin de compte, des données sur la manière dont se déroule de planification et d'élaboration de la stratégie de développement des compétences, comme présenté ci-dessous :

Figure 15 : Déroulement processus de planification d'élaboration de la stratégie de développement des compétences



Source : élaborer par nous-même à partir (l'entretien avec responsable RH)

2. Diagnostic de la situation actuelle des processus de recrutement et de formation selon les lignes directrices 30405 V2016 et 10015 V2019

Afin de réaliser le diagnostic des pratiques de recrutement et de formation mises en œuvre chez AZADEA ALGERIA SPA, un outil basé sur les critères des normes ISO 30405 (pour le recrutement) et ISO 10015 (pour la formation) a été développé sous la forme d'une check liste sur Excel. Cette liste englobe les principaux chapitres de chaque norme (chapitre 4 de l'ISO 30405 et chapitres 4-5 de l'ISO 10015), ce qui facilite l'évaluation du degré d'application des pratiques observées par rapport aux exigences des normes mentionnées. Le diagnostic a été effectué en utilisant diverses sources d'information telles que l'analyse documentaire et l'observation directe sur le terrain et les entretiens avec les parties prenantes impliquées. Chaque exigence est évaluée sur une échelle allant de "Pas du tout appliquer" à "tout à fait appliquer", offrant ainsi une évaluation objective du degré de mise en œuvre au sein de l'entreprise.

Cet outil singulier nous a donné la possibilité d'obtenir une perspective complète et cohérente de la situation actuelle, en mettant en lumière en même temps les points positifs et les domaines à améliorer concernant les processus RH évalués.

2.1. Résultats du diagnostic pratique de recrutement à la norme iso 30405 V2016

Afin de diagnostiquer la situation actuelle et de donner une évaluation complète du processus de recrutement chez AZADEA GROUP SPA, nous avons mené plusieurs entretiens avec divers superviseurs qui ont une relation avec le processus de recrutement et en conséquence nous avons construit une CHECK LISTE voire (ANNEXE A) contenant les différentes exigences dans la norme 30405 V2016 À titre de référence, le niveau d'application de chaque exigence et les distributeurs dans le chapitre 4 de la norme ont été considérés, et enfin chaque exigence a été évaluée dans chaque sous-chapitre et une évaluation globale a été donnée pour le chapitre 4. Après nous avons traduit les résultats obtenus en graphique de type (RADAR) crée sur Excel.

Le Tableau suivant présente un résumé de l'évaluation du niveau d'application des exigences du chapitre 4 et des sous-chapitre :

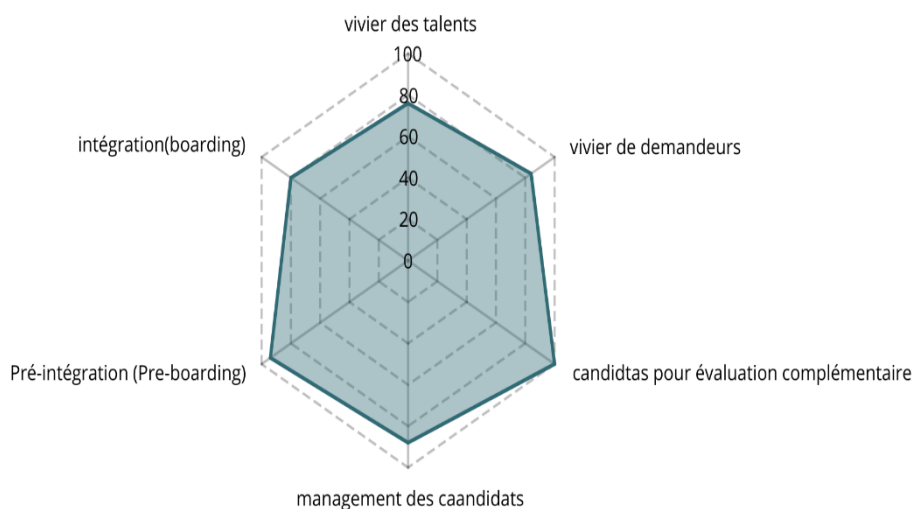
Tableau 9 : Résultat d'évaluation de processus de recrutement

EVALUATION CHAPITRE 4	
SOUS CHAPITRE	TAUX D'APPLICATION
(4.2-4.3) Vivier des talents	76%
4.4 Vivier de demandeurs	84%
4.5 Candidats pour évaluation complémentaire	100%
4.6 Management des candidats	88%
4.7 Pré-intégration (pre-boarding)	94%
4.8 Intégration (boarding)	80%

Source : élaborer par nous-même a partir (norme iso 30405 V2016)

Le graphique suivant présente le résultat total d'évaluation dans un forme de diagramme radar :

Figure 16 : Représentation graphique des résultats du diagnostique



Source : élaborée par nous-mêmes

Après avoir évalué le niveau d'application des exigences du chapitre 4 de la norme ISO 30405 V2016, relatif au processus de recrutement, les résultats obtenus montrent un taux de conformité global relativement satisfaisant, avec une moyenne supérieure à 87% sur l'ensemble des sous-chapitres évalués.

Plus en détail, les résultats révèlent que certains sous-processus sont totalement appliqués, tels que l'évaluation complémentaire des candidats (100%), la gestion des candidats (88%) et la pré-intégration (94%), ce qui traduit une bonne maîtrise de ces aspects par l'entreprise.

En revanche, d'autres sous-chapitres présentent un niveau d'application légèrement inférieur, à l'image du vivier des talents (76%) et de l'intégration (80%). Ces résultats suggèrent que des efforts supplémentaires pourraient être envisagés pour renforcer la stratégie d'attraction de talents à long terme, ainsi que pour structurer davantage le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs.

Globalement, la représentation graphique sous forme de diagramme radar confirme un équilibre satisfaisant entre les différentes étapes du recrutement, avec une légère marge d'amélioration identifiée au niveau de la constitution des viviers et de l'intégration. Ces constats serviront de base à l'élaboration d'un plan d'action ciblé dans le but d'aligner pleinement les pratiques de recrutement de l'entreprise avec les recommandations de la norme ISO 30405

2.2. Résultat du diagnostic pratique de formation à la norme iso 10015 V2019

Après le diagnostic que nous avons fait du processus de recrutement, les pratiques viennent au niveau de la formation, que nous avons aussi fait une CHECK LISTE qui n'est pas aux fins de son évaluation selon la norme iso 10015 V2019, et les résultats de l'évaluation sont résumés dans le tableau suivant :

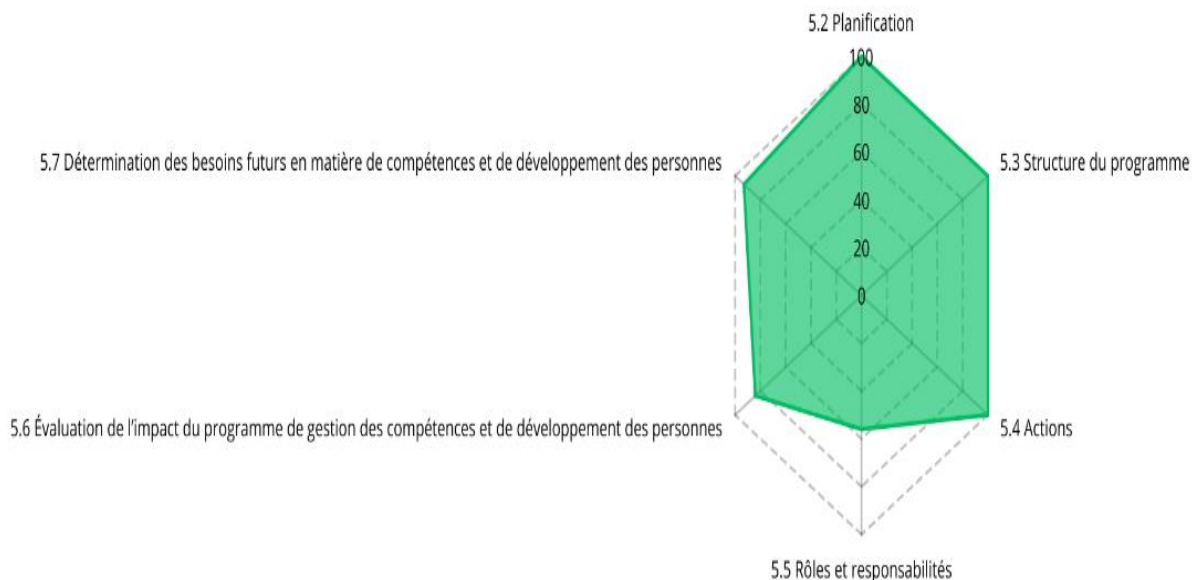
Tableau 10 : Résultat d'évaluation de processus de formation

EVALUATION CHAPITRE 4	
SOUS-CHAPITRE	TAUX D'APPLICATION
4.2. Détermination des besoins en compétences	100%
4.3. Évaluation des besoins existants en matière de compétences et de développement des personnes	100%
EVALUATION CHAPITRE 5	
SOUS-CHAPITRE	TAUX D'APPLICATION
5.2 Planification	100%
5.3 Structure du programme	100%
5.4 Actions	100%
5.5 Rôles et responsabilités	56%
5.6 Évaluation de l'impact du programme de gestion des compétences et de développement des personnes	84%
5.7 Détermination des besoins futurs en matière de compétences et de développement des personnes	93%

Source : élaborer par nous-même a partir (norme iso 10015 V2019)

Le graphique suivant présente le résultat total d'évaluation dans un forme de diagramme radar :

Figure 17 : Représentation graphique des résultats du diagnostic



Source : élaborer par nous-même

À l'issue de l'évaluation des chapitres 4 et 5 de la norme ISO 10015 V2019, les résultats révèlent un haut niveau de conformité globale aux exigences relatives à la gestion de la formation.

Le chapitre 4, portant sur l'identification des besoins en compétences, affiche un taux de conformité de 100% dans ses deux sous-chapitres (4.2 et 4.3), ce qui démontre une maîtrise complète de cette phase par l'entreprise.

Concernant le chapitre 5, relatif à la mise en œuvre du programme de développement des compétences, les résultats sont globalement satisfaisants. Les sous-chapitres 5.2 (Planification), 5.3 (Structure du programme) et 5.4 (Actions) atteignent également un taux de 100%, ce qui traduit une bonne organisation et un cadrage structuré du processus de formation.

Toutefois, une faiblesse est observée au niveau du sous-chapitre 5.5 "Rôles et responsabilités" avec un taux de 56%, suggérant une répartition incomplète ou peu claire des responsabilités entre les parties prenantes du dispositif.

Les sous-chapitres 5.6 et 5.7, liés respectivement à l'évaluation de l'impact des formations (84%) et à l'anticipation des besoins futurs (93%), montrent que l'entreprise adopte une logique d'amélioration continue, tout en laissant place à des ajustements possibles.

Ces résultats, confirmés par la représentation graphique, mettent en lumière un système de formation globalement bien structuré, avec un seul point critique à traiter pour atteindre une conformité complète au référentiel ISO 10015.

3. Analyse des forces et des faiblesses

Le tableau suivant représente pour nous l'ensemble des informations clés que nous avons recueillies à partir d'entretiens que nous avons menés avec divers responsables de l'organisation, et sur la base de ces informations, nous avons résumé les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités qui peuvent aider à développer des pratiques de recrutement et de formation à l'avenir davantage dans l'entreprise AZADEA GROUP SPA :

Tableau 11 : analyse des entretiens

Questions	Analyse des réponses
Thème 01 : Analyse réponse de chapitre 4 au norme iso 30405 V2016	
1-Forces	-Nouvelles technologies et systèmes avancés tels que taleo et HR LMS -Transparence et non-discrimination dans le processus de recrutement -L'expérience que l'entreprise possède à la suite de son installation dans d'autres pays -Convention avec des agences d'emploi telles que emploitic -Localisation de l'entreprise
2-Faibless	-Manque de documentation de certains processus - Il y a un manque de ressources à la disposition des candidats. -Taux de rotation élevé des travailleurs - Il n'y a pas de plan particulier pour l'emploi en Algérie en fonction de ce qui est envoyé depuis Dubaï -Il n'est y a pas un chargé de recrutement
3-Opportunités	-intelligence artificiel - La multiplication des sites de publication des offres d'emploi -Disponibilité des ressources humaines compétentes, jeunes et

	Engagés
4-Menaces	-la loi N 18-07 -Verrouillage d'importation - La présence d'autres entreprises multinationales ayant une politique de recrutement plus efficace -Salaires des travailleurs
Thème 02 : Analyse réponse de chapitre 4 et 5 au norme iso 10015 V2019	
1-Forces	-Diversité des méthodes d'évaluation -Formations permanentes -Impact positif des formations proposées
2-Faibless	-Budget de formation - Manque d'experts internes pour organiser les formations - Nombre élevé d'employés -Rotation continue des employés -Absence de chargé de formation
3-Opportunités	-Présence de technologies LMS -Intelligence artificielle -Exploitation de l'expérience des employés anciens
4-Menaces	-Coût élevé des formations -Instabilité du marché du travail -Défis dans l'allocation des ressources de formation
Thème 3 : présentation des processus	

Description des processus	Grace aux entretiens, et en s'appuyant sur le guide d'entretien, nous avons pu recueillir les informations nécessaires afin d'établir un plan d'action Incluant : la finalité des processus, les activités principales, les données et les documents nécessaires au fonctionnement des processus.
----------------------------------	---

Source : élaboré par nous- mêmes à partir (l'entretien et les document)

Après avoir identifié les différences entre les méthodes actuelles de l'entreprise et les critères des normes ISO 30405 (concernant le recrutement) et ISO 10015 (relatif à la formation), nous avons formulé un plan d'action que nous avons présenté sous forme de tableau (voir Annexe c). Ce dispositif suggère des mesures correctives et d'amélioration (plan d'action) à appliquer pour respecter les normes visées, tout en définissant les responsabilités, les objectifs attendus.

Dans notre étude, nous avons assisté l'entreprise d'accueil dans l'étude et l'évaluation de ses processus de gestion des ressources humaines, avec l'objectif d'implémenter un processus d'amélioration continue basé sur les standards internationaux de qualité pour ce qui est du recrutement et du développement des compétences.

Dans cette partie, nous parlerons des méthodes que nous avons adoptées pour construire le plan d'action mentionné précédemment, où nous mentionnerons l'analyse des entretiens que nous avons faits avec les différents superviseurs, puis nous mentionnerons la grille d'observation, qui contient les fichiers les plus importants que nous avons vus et leur compatibilité avec les exigences des deux normes, et sur la base des deux références mentionnées, nous élaborerons un plan d'action, qui est considéré comme un travail final contribuant à l'amélioration des pratiques de recrutement et de formation.

4. Elaboration d'un plan d'action

Sur la base de la grille d'observation ainsi que de l'analyse des forces et des faiblesses récemment présentées, nous avons formulé un ensemble de recommandations voir « ANNEXE D » sous forme de conseils visant à améliorer les pratiques observées.

Section 2 : Discussion des Résultats

Dans cette dernière section, nous nous concentrons sur la discussion des résultats de notre étude, en les mettant en relation avec les études antérieures tout en les intégrant dans le contexte spécifique de l'entreprise AZADEA GROUP SPA, une entreprise multinationale opérant selon le modèle de franchise en Algérie. Notre objectif est de comprendre dans quelle mesure les pratiques de recrutement et de formation mises en place par cette entreprise sont conformes aux exigences des normes ISO 30405 et ISO 10015. Les résultats relatifs au recrutement montrent un taux global d'application supérieur à 87%, ce qui reflète une certaine maturité du système de recrutement mis en place. Ce constat rejoint les travaux de Dao et al. (2024) qui ont mis en évidence l'importance de structurer chaque étape du recrutement selon une approche qualité intégrée. L'application rigoureuse des étapes comme la gestion des candidats (88%) et la pré-intégration (94%) montre que l'entreprise maîtrise bien les phases critiques, en cohérence avec les recommandations de la norme ISO 30405.

Cependant, certains sous-processus restent perfectibles. À titre d'exemple, la gestion du vivier de talents (76%) et l'intégration (80%) affichent un léger retard. Ces résultats résonnent avec l'étude de Lahssini et al. (2022), qui souligne les risques liés à une faible anticipation des besoins en ressources humaines. À cet égard, il serait judicieux pour AZADEA Algérie de développer un plan de recrutement propre au contexte local, plutôt que de se limiter aux orientations émanant du siège basé à Dubaï.

Par ailleurs, contrairement aux recommandations de UNICEF (2021), l'entreprise ne formalise pas systématiquement les raisons du rejet des candidats, ce qui pourrait poser des problèmes de transparence et de traçabilité. Il serait donc pertinent de documenter ces décisions dans une base de données afin d'enrichir le vivier de talents et de garantir l'équité du processus.

Un autre point critique réside dans la délégation des responsabilités : à AZADEA, le responsable administratif assure le rôle de recruteur, ce qui va à l'encontre des bonnes pratiques soulignées par ASBAI Mustapha et al. (2023), qui recommandent la nomination d'un recruteur dédié ou d'un "Talent Acquisition Spécialiste" pour garantir un suivi cohérent et stratégique.

D'un point de vue technologique, l'usage intensif de l'intelligence artificielle via la plateforme interne TALEO pour le tri des CV peut certes accélérer le processus, mais pourrait aussi négliger certains profils atypiques ou à potentiel, comme le souligne l'étude de Lazaar Wiam (2023), qui appelle à un équilibre entre technologie et jugement humain.

Enfin, la phase d'évaluation post-recrutement n'est actuellement réalisée qu'un mois après l'intégration, ce qui n'est pas toujours adapté à tous les postes. Il serait préférable d'ajuster la

durée selon les spécificités du poste et d'impliquer davantage le département RH dans l'évaluation, actuellement laissée au seul manager du magasin.

En synthèse, bien que le processus de recrutement à AZADEA Algérie présente un niveau d'application satisfaisant aux lignes directrices de l'ISO 30405, plusieurs recommandations qui s'imposent :

- Élaborer un plan de recrutement formalisé et documenté, adapté au contexte local.
- Désigner un responsable dédié exclusivement à la fonction de recrutement.
- Favoriser une lecture personnelle des CV sans recours exclusif à l'intelligence artificielle.
- Allonger la durée de conservation des CV des candidats non retenus pour enrichir le vivier de talents.
- Archiver de manière systématique et documentée les raisons du rejet des candidatures finales.
- Réduire le délai de traitement des candidatures afin d'augmenter la réactivité.
- Impliquer les personnels administratifs du département RH dans l'évaluation des candidats.
- Alléger la charge documentaire administrative pour plus d'agilité.
- Détailler les indicateurs d'évaluation afin d'encourager un retour précis des collaborateurs.

Concernant le processus de formation, Les résultats ont révélé un haut niveau de conformité dans les phases de détermination des besoins, de planification et de mise en œuvre, avec un taux de conformité de 100 % pour l'identification des besoins (4.2 et 4.3), la structuration des programmes (5.3) et leur exécution (5.4). Cela reflète le professionnalisme de l'entreprise dans la programmation et l'orientation des formations vers des objectifs clairs, en lien avec la performance de l'entreprise et les exigences du marché.

Cependant, l'analyse a mis en lumière certains aspects nécessitant une amélioration, notamment en ce qui concerne la répartition des rôles et responsabilités (5.5), qui n'a enregistré qu'un taux de 56 %. Cela indique une certaine ambiguïté ou un manque de clarté dans la désignation des responsabilités liées à la supervision des programmes de formation, ou encore l'absence d'un responsable formation officiel (Chargé de formation), ce qui impacte la gouvernance globale de la formation. En comparaison, l'étude de Meziane et al. (2021) a souligné l'importance d'une structure organisationnelle claire de la formation et de son alignement avec la stratégie qualité globale, ce qui renforce l'efficacité de la formation et réduit les écarts de compétences.

De même, l'étude de Dahlab (2019) a démontré que l'audit régulier des programmes de formation améliore la conformité qualité et augmente le niveau de satisfaction des employés. Ceci rejoint nos résultats qui ont révélé un haut niveau de planification et d'exécution, mais l'absence de processus d'audit interne clair ou de documentation systématique de l'évaluation de l'impact.

Par ailleurs, l'étude de Djimalde (2024) a montré que l'adoption des normes qualité dans la formation améliore la performance des employés de 50 %, ce qui est confirmé par nos résultats : l'efficacité de la formation chez Azadea a été évaluée à travers des outils qualitatifs (évaluation à chaud et à froid). Cependant, on note que ces outils doivent être améliorés, notamment par une claire distinction entre chaque étape d'évaluation et par l'attribution d'outils spécifiques à chaque phase, afin d'éviter les redondances.

Concernant l'anticipation des compétences futures (5.7), l'entreprise a enregistré un bon taux de conformité (93 %), en s'appuyant sur des revues périodiques et des analyses de marché pour identifier les compétences émergentes. Cela est en adéquation avec les résultats de l'étude d'Assali (2019), qui a souligné l'importance de l'adéquation entre la formation et les mutations futures du monde du travail.

Enfin, l'étude de Bazazo et al. (2017) a démontré que l'adoption de la norme ISO 10015 conduit à une amélioration tangible de l'adéquation de la formation aux besoins de l'entreprise, ce qui est reflété dans nos résultats à travers la structuration précise des programmes et le souci de suivi de la performance post-formation.

Sur la base de ces résultats, un ensemble de recommandations pratiques peut être proposé :

- Nommer un responsable chargé spécifiquement de la formation.
- Prévoir des avantages matériels ou symboliques (primes, reconnaissances) pour renforcer la motivation à se former.
- Organiser un accompagnement préalable pour les managers amenés à animer une formation.
- Diversifier les thématiques abordées lors de l'évaluation post-formation afin d'enrichir les retours.
- Multiplier les indicateurs de mesure de l'efficacité des formations pour obtenir une analyse plus complète et pertinente.

Ces constats confirment que AZADEA GROUP SPA présente un haut niveau d'alignement avec les normes ISO 30405 et ISO 10015, tout en révélant des marges d'amélioration dans la gestion du vivier de talents, la spécialisation des rôles et l'évaluation des actions de formation.

Ces résultats sont en accord avec les études précédentes, notamment celles de Makkaoui & Abouzaid (2018), Sastourne-Gastou (2019) et Bazazo et al. (2017), qui ont mis en évidence les bénéfices des normes ISO tout en soulignant les défis opérationnels qui demeurent. En somme, cette étude ouvre des perspectives concrètes d'amélioration pour AZADEA ainsi que pour toute entreprise opérant sous un modèle de franchise. Elle illustre la valeur stratégique de l'intégration des normes ISO dans les pratiques de recrutement et de formation pour renforcer la compétitivité et améliorer les performances organisationnelles.

Conclusion

En conclusion, notre étude montre que les normes ISO 30405 et ISO 10015 peuvent être intégrées de manière cohérente au sein d'un système de management de la qualité existant. Cette intégration permet d'optimiser les processus de recrutement et de formation, tout en assurant une meilleure maîtrise des compétences et une amélioration continue des performances organisationnelles. Ces résultats confirment les constats de la littérature sur l'importance d'aligner les pratiques RH avec les référentiels qualité, et ouvrent la voie à des perspectives d'amélioration concrètes pour les entreprises souhaitant professionnaliser davantage leur gestion des ressources humaines.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude avait pour objectif d'évaluer l'application des pratiques de recrutement et de formation aux exigences des normes ISO 30405V2016 (recrutement) et ISO 10015V2019 (formation) au sein de l'entreprise AZADEA GROUP ALGERIA. Elle s'inscrit dans une démarche de qualité visant à analyser l'efficacité des processus RH à travers les référentiels internationaux, en identifiant les forces et les axes d'amélioration.

Notre question de recherche principale était la suivante :
 « Quel est le degré d'application des pratiques du recrutement et de formation mises en place par AZADEA Algérie aux lignes directrices ISO 30405 et ISO 10015 actuellement en cours ? »

Pour y répondre, nous avons adopté une approche qualitative basée sur la triangulation des données. Nous avons mobilisé plusieurs outils méthodologiques, notamment [entretiens semi-directifs, grilles d'observation, checklist, Analyse documentaire], afin de recueillir des données pertinentes et fiables.

Sur le plan théorique, le premier chapitre a été consacré à la présentation des concepts clés liés à la gestion des ressources humaines la définition les facteurs qui influence a la GRH les objectifs, en mettant l'accent sur les fonctions du recrutement et de la formation, ainsi que la notion de qualité le management par la qualité et leurs principes et nous avons également relié les pratiques de recrutement et de formation à la qualité à travers les normes iso 30405V2016 et 10015V2019. Le deuxième chapitre a exposé la méthodologie suivie l'outil et les méthodes de collecte des données et présenté l'entreprise étudiée, son domaine d'activité, ses principes et ses valeurs. Le troisième chapitre a porté sur l'analyse et le diagnostic des pratiques de recrutement et formation observées, confrontées aux exigences des normes ISO sélectionnées.

Les résultats de cette étude ont révélé un niveau globalement satisfaisant de conformité de l'entreprise AZADEA GROUP SPA aux exigences des normes ISO 30405 et ISO 10015. En matière de recrutement, le taux d'application global des exigences du chapitre 4 de la norme ISO 30405 a dépassé 87 %, ce qui reflète une mise en œuvre bien structurée. Des sous-processus tels que l'évaluation complémentaire des candidats (100 %), la gestion des candidats (88 %) et la pré-intégration (94 %) sont pleinement appliqués, traduisant une gestion rigoureuse. Toutefois, certaines insuffisances ont été relevées, notamment au niveau de la gestion du vivier de talents (76 %) et du processus d'intégration (80 %), indiquant un besoin d'optimisation à long terme. De plus, l'absence d'un responsable dédié exclusivement au recrutement constitue une limite en matière de spécialisation et de réactivité. L'entreprise se distingue également par

une absence d'archivage systématique des motifs de rejet des candidatures finales, ce qui nuit à la traçabilité. Par ailleurs, l'utilisation intensive de l'intelligence artificielle dans le tri des CV pourrait occulter des dimensions humaines importantes comme la compatibilité culturelle. En ce qui concerne le processus de formation, les résultats indiquent une conformité très élevée aux chapitres 4 et 5 de la norme ISO 10015. L'identification des besoins en compétences (chapitre 4) et la structuration des plans de formation (chapitre 5) atteignent toutes deux un taux de 100 %, démontrant une approche proactive et organisée. Cependant, une faiblesse a été identifiée au niveau de la gestion des rôles et responsabilités (chapitre 5.5), dont le taux de conformité s'élève à seulement 56 %, générant des ambiguïtés dans l'attribution des responsabilités au sein du cycle de formation. Une autre limite concerne la confusion entre les évaluations à chaud et à froid, lesquelles sont menées à l'aide de supports similaires, rendant difficile l'évaluation précise des impacts à long terme. Ainsi, bien que les pratiques observées soient largement alignées sur les exigences normatives, des axes d'amélioration subsistent, notamment en ce qui concerne la spécialisation des fonctions RH, la formalisation des processus de suivi, et l'évaluation différenciée des actions de formation. À partir de ce constat, nous avons élaboré un plan d'action qui contient des recommandations ou dans le recrutement, il est conseillé d'élaborer un plan de recrutement formel et adapté au contexte local, ainsi que de désigner un responsable exclusivement dédié à cette fonction pour garantir une spécialisation accrue. Il est également recommandé de limiter le recours exclusif à l'intelligence artificielle dans le tri des CV, en privilégiant une lecture humaine attentive afin de mieux prendre en compte les aspects humains et culturels. Par ailleurs, il convient de prolonger la durée de conservation des CV des candidats non retenus pour enrichir le vivier de talents, d'archiver de manière systématique et documentée les motifs de rejet des candidatures finales, et de réduire les délais de traitement des candidatures pour renforcer la réactivité. L'implication des personnels administratifs dans l'évaluation des candidats, la simplification de la charge documentaire, ainsi que la clarification des indicateurs d'évaluation sont également recommandées afin de fluidifier le processus. S'agissant de la formation, les recommandations portent sur la nomination d'un responsable dédié pour assurer une gestion claire et cohérente, l'octroi d'avantages matériels ou symboliques pour stimuler la motivation des collaborateurs, ainsi que la préparation préalable des managers appelés à animer des sessions de formation. Il est également suggéré de diversifier les thématiques abordées lors des évaluations post-formation et de multiplier les indicateurs de mesure de l'efficacité afin de permettre une analyse plus fine et plus pertinente des actions de formation.

Malgré certaines limites rencontrées lors de l'étude, telles que la difficulté d'obtenir les fichiers nécessaires pour mener une étude plus approfondie, en raison de la grande réserve concernant les données confidentielles, ainsi que du manque de disponibilité des responsables pour réaliser davantage d'entretiens ce travail a apporté une contribution significative à la compréhension des pratiques RH dans un cadre normatif. Il constitue également une base de réflexion pour des actions d'amélioration future.

Perspectives de recherche

Afin d'enrichir les résultats obtenus et d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion, nous suggérons plusieurs perspectives pour les recherches futures :

- Étudier la corrélation entre la conformité aux normes ISO et la satisfaction des employés.
- Développer des outils internes de suivi et d'amélioration continue des performances RH selon une approche qualité

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

Autissier, D., & Simonin, B. (avec Bernard Julhiet Group). (2009). Mesurer la performance des ressources humaines. Eyrolles-Éd. D'Organisation.

Baudoin, E., Caroline\BERTHET, Sylvie. (2024). Aide-memoire—Ressources humaines—4e ed. Dunod.

Bertheaux, C., & Bertheaux, L. (2023). Organiser et structurer la conception : Principes, méthodes, outils et cas pratiques conception industrielle, conception mécanique, conception génie civil, conception numérique, écoconception. Afnor éditions.

BOULAN. (2015). LE QUESTIONNAIRE D'ENQUETE - LES CLES D'UNE ETUDE MARKETING OU D'OPINION REUSSIE. DUNOD.

Breton-Kueny, L., & Bensalem, F. (2018). Les normes internationales pour accompagner la transformation des RH. Afnor éditions.

Cousin. (2020). Réussir son recrutement : Méthodes d'évaluation et de recrutement. A. Franel éditions.

Dolan, S. L., & Saba, T. (2021). La gestion des ressources humaines : Pour des milieux de travail plus durables, humains et performants (6e édition). Pearson : ERPI.

Douat, A.-L., & Hosdain, M.-F. (2025). Recruter sans discriminer : Respecter le cadre légal et éviter les pièges de la discrimination (2e éd). Gereso.

Guillot-Soulez, C. (2024). Gestion des ressources humaines (17e éd., 2024-2025). Gualino.

Janssoone, D. (2021). La qualite en entreprise. Editions Ellipses.

Kerléguer, L., & Mongillon, P. (2021). Qualité : Enthousiasmer et fidéliser les clients, conjuguer performance et relations humaines, réussir les transformations. Éditions Eyrolles.

Lethielleux, L. (2022). L'essentiel de la gestion des ressources humaines (15e éd). Gualino.

Peretti, J.-M. (2022). Ressources humaines (18e éd). Vuibert.

Peretti, J.-M. (2024). Gestion des ressources humaines (24e éd). Vuibert.

Stévenot Anne, Marc Salesina, Yves Moulin, Loris Guery, & Patrice Laroche. (2019). GRH : Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH. De Boeck supérieur.

Articles et Thèses :

Abdelaziz Mjit. (2021). La qualité : Définition consensuelle ou polémique ?

<https://doi.org/10.5281/ZENODO.5528625>

ABOUSAID. (2023). Méthodologie et épistémologie de recherche en Sciences de Gestion : Enjeux et perspectives, ABOUSAID, F.1.

Ali, E.-H., Ahmed, M., & Abdou, M. (2021). ISO 10015 Adoption as a Driver for Better Employees' Performance: Implications for Organizational Excellence in Egyptian Tourism

and Hospitality industry. *International Academic Journal Faculty of Tourism and Hotel Management*, 7(1), 70-91. <https://doi.org/10.21608/ijaf.2021.230769>

Ali, M. T., & Kammoun, R. (2023). *Measuring and Evaluating the Fulfillment of Competence Management and People Development System Criteria in Accordance with ISO 10015:2019 – A Case Study of Baghdad Municipality*.

Ania DAHLAB. (2019a). *L'audit-formation-un-outil-d'évaluation-au-service-du-système-de-management-de-la-qualité-(smq)* (2). 27.

Ania DAHLAB. (2019b). *LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET LA CULTURE ORGANISATIONNELLE : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES*.

ASBAI Mustapha-ALAOUI Lalla Latifa-GHILANE Hind. (2023). *L'impact de la norme ISO 9001 sur le processus de recrutement : Cas de l'entreprise NABILUM du secteur BTP*. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*.

Assali, I. (2019). *The impact of training on skills development*.

Belghache, S. (2017). *Les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes*. *Dirassat Journal Economic Issue*, 8(1), 307-328. <https://doi.org/10.34118/djei.v8i1.501>

Bouchikhi Aicha. (2020). *QUALITE TOTALE ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : LEUR IMPACT SUR LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES*.

Dumez, H. (2024). *L'analyse de documents dans une recherche qualitative. À propos de Doing Document Analysis de Kristin Asdal & Hilde Reinertsen*.

Hakim, S. N. E. (2022). *La certification ISO et la création du département des ressources humaines dans les entreprises industrielles familiales libanaises*.

Iso10015.pdf. (S. d.). Consulté 12 mai 2025, à l'adresse <https://www.zmc.com.tn/wp-content/uploads/iso10015.pdf>

ISO-30405-2016.pdf. (S. d.). Consulté 12 mai 2025, à l'adresse <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/64149/e7f37755b7cb43e1836789e766ba29a6/ISO-30405-2016.pdf>

Michelot, F., Poellhuber, B., Bérubé, B., & Béland, S. (2021). *Retour d'expérience sur l'évaluation d'une formation des enseignants à la FAD dans le cadre de la crise de la*

COVID-19. *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, 18(1), 21-31.
<https://doi.org/10.18162/ritpu-2021-v18n1-04>

Ngo Mayack, J. (2020). *L'apport de l'approche qualitative dans l'analyse de la responsabilité contraceptive*. *Cahiers québécois de démographie*, 48(1), 11-26.
<https://doi.org/10.7202/1073338ar>

Samlak, N. (2020). *L'approche qualitative et quantitative dans l'enquête du terrain : L'observation, l'entretien et le questionnaire*. *Revue Linguistique et Référentiels Interculturels*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/liri-v1i1.21443>

Sastourne-Gastou, C. (2019). *Impacts de la normalisation du management des ressources humaines sur la création de valeur organisationnelle : Cas d'une recherche-intervention au sein d'une PMI*. [Phdthesis, Université Paul Valéry - Montpellier III].
<https://theses.hal.science/tel-02878338>

Sh, M. N., & Lafta, B. S. (2022). *Evaluation of the level of application of the quality of the training process in accordance with the requirements of the international standard (ISO 10015:2019) applied research in the national insurance company*. *International Journal of Health Sciences*, 6881-6899. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS6.11953>

SKIKRA & ECHAOUI. (2024). *Exploration de la méthodologie de recherche en sciences de gestion : Fondements, Paradigmes et Démarche Scientifique*, SKIKRA, A.1, ECHAOUI, A.2.

Valérie Molinero-Demilly. (2022). *Contribution à l'étude des effets du management de la qualité sur le bien-être et la performance dans un laboratoire de recherche*.

Yasmina, A. (2017). *LA MISE EN PLACE DE LA QUALITE AU SEIN DU PROCESSUS GESTION DES RESSOURCES HUMAINES CAS : DE LA NORME ISO 900*.

ANNEXES

ANNEXE A -CHECK LISTE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

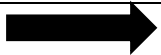
Chapitre / sous-chapitre	Questions	Appliqué	Non appliqué	Source	Grille d'évaluation				
		Comment ?	Pourquoi ?	Entretien avec	PTA	PPA	MA	PA	TA
Évaluation pratique de recrutement									
4.Lignes directrices relatives au recrutement									
TAUX D'APPLICATION CHAPITRE 4									87
TAUX D'APPLICATION DE SOUS-CHAPITRE (4.2-4.3)								76	
(4.2-4.3-) Vivier des talents	Est-ce que AZADEA GROUP prépare un plan de recrutement documentée et signée par l'entreprise ?		NON Nous suivons le plan mis en œuvre par le siège à Dubaï.	Responsable des ressources humaines et Shope Manager	1				
	Est-ce que AZADEA GROUP identifie ou confirme les caractéristiques du poste vacant avant la publication de l'offre ?	Oui, les caractéristiques de la position dans laquelle l'emploi sera déterminé avant le processus de recrutement par exemple également en fonction du poste du magasin		Responsable des ressources humaines et Shope Manager					5
	Est-ce que des parties prenantes sont impliquées dans l'identification des caractéristiques du poste ?	Oui, plusieurs personnes à déterminer les caractéristiques de la position qui sera exploitée et provient généralement du siège à Dubaï		Responsable des ressources humaines et Shope Manager			3		
	Est-ce que AZADEA GROUP utilise des supports ou outils spécifiques pour la recherche de candidats (Sourcing) ?	Oui, l'entreprise utilise divers outils pour attirer divers candidats. Si un recrutement interne est utilisé une plate-forme appelée Azadeans. S'il s'agit d'un recrutement externe, il utilise d'autres moyens tels que les journaux et la plate-forme LinkedIn, ainsi que par le biais de modes d'emploi tels que l'emploitic et LinkedIn		Responsable des ressources humaines et Shope Manager					5
	Est-ce que AZADEA GROUP utilise des outils pour évaluer si les candidats répondent aux exigences du poste ?	Oui, selon le statut d'emploi, s'il s'agit d'une journée portes ouvertes, qui concerne un nouveau magasin, les candidats seront reçus et évalués en fonction d'une question liée au poste spécifié, et si la réception des candidats se situe par moyens électroniques, le profil de chaque candidat sera lu et classé conformément à son approbation de la carte d'identification pour le poste (job description).		Responsable des ressources humaines et Shope Manager					5
NIVEAU D'APPLICATION SOUS-CHAPITRE (4.4)									84
4.4 Vivier de demandeurs	Est-ce que AZADEA GROUP traite les candidatures reçues de manière organisée, en les catégorisant ou en les archivant dans une base de données ?	Oui, les demandes des candidats sont traitées en utilisant système ATS		Responsable des ressources humaines et Shope Manager				4	
	Est-ce que les dossiers de candidature sont analysés et classés selon les exigences spécifiques de chaque poste chez AZADEA GROUP ?	Oui, le profil des candidats est classier par les exigences du poste		Responsable des ressources humaines et Shope Manager			3		
	Est-ce que AZADEA GROUP informe tous les candidats du résultat de leur candidature, qu'elle soit acceptée ou rejetée ?	Oui, tous les candidats sont informés, qu'ils soient acceptés ou rejetés, qu'il s'agisse d'un recrutement un jour ouvert ou par des moyens de communication, comme Gmail		Responsable des ressources humaines et Shope Manager					5
	Est-ce que AZADEA GROUP prend en compte des facteurs non techniques (comme les soft skills) lors de cette phase de présélection ?	Oui, il est pris en considération et il est attaché à la description de poste		Responsable des ressources humaines et Shope Manager					5

	Est-ce que AZADEA GROUP conserve les dossiers des candidats non retenus pour de futures opportunités ?	Oui, afin d'assurer une politique de recrutement équitable		Responsable des ressources humaines et Shope Manager				4	
Taux d'application sous-chapitre (4.5) 									100
4.5 Candidats pour évaluation complémentaire	Est-ce qu'AZADEA GROUP organise plusieurs entretiens ou un seul pour chaque candidat ?	Oui Il y a généralement deux entretiens : un premier avec le manager des magasins et un second avec le département des ressources humaines.		Responsable des ressources humaines et Shope Manager					5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP prend des mesures préalables avant le premier entretien (comme la préparation ou la vérification des informations) ?	Oui Nous suivons des étapes spécifiques conformément à la plateforme de recrutement TEO, qui est une plateforme propre à l'institution, où le siège principal à Dubaï est informé via cette plateforme.		Responsable des ressources humaines et Shope Manager					5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP suit un processus spécifique pour traiter avec le candidat lors du premier entretien ?	Oui On prend un document appelé formulaire d'embauche dans lequel toutes les informations du candidat sont examinées et des questions préalables sont élaborées.		Responsable des ressources humaines et Shope Manager					5
Taux d'application sous-chapitre (4.6) 									88
4.6 Management des candidats	Est-ce qu'AZADEA GROUP utilise des outils pour la classification des candidats après l'évaluation ?	Oui Et cela en fonction des points obtenus par la correspondance du dossier du candidat et de l'entretien avec les exigences du poste.		Responsable des ressources humaines et Shope Manager					5
	Est-ce que les raisons du choix ou du rejet des candidats sont documentées chez AZADEA GROUP ?		Non, nous contactons simplement le candidat et l'informons	Responsable des ressources humaines et Shope Manager		2			
	Est-ce qu'AZADEA GROUP assure un suivi du candidat accepté jusqu'à sa prise de poste effective ?	Oui Où le superviseur est déterminé.		Responsable des ressources humaines et Shope Manager					5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP dispose d'un processus d'intégration ou de formation initiale après la signature du contrat ?	Oui, cela dépend des besoins de l'employé après trois jours de son acceptation.		Responsable des ressources humaines et Shope Manager					5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP informe les candidats non retenus ?	Oui Tous les candidats, qu'ils soient acceptés ou rejetés, seront informés.		Responsable des ressources humaines et Shope Manager					5
Niveau D'application sous-chapitre (4.7) 									94
	Est-ce qu'AZADEA GROUP prépare systématiquement un kit de bienvenue pour les nouveaux employés ?	Oui Nous organisons 3 jours d'apprentissage pour un nouvel employé. Le premier jour, il est présenté à l'entreprise, à ses employés et aux différentes marques avec lesquelles elle collabore. Le deuxième jour, toutes les applications qu'il utilisera au travail lui sont expliquées. Le troisième jour, il reçoit les termes techniques utilisés dans le travail.		Responsable des ressources humaines et Shope Manager					5
	Est-ce que la vision, la mission et les valeurs d'AZADEA GROUP sont communiquées au nouvel employé avant son arrivée ?	Oui On présente tout ce qui concerne l'institution, de sa création à son domaine d'activité, à l'employé.		Responsable des ressources humaines et Shope Manager					5
	Est-ce que le code de conduite d'AZADEA GROUP est transmis au nouvel employé avant son intégration ?	Oui Il est donné au travailleur afin qu'il le lise, le signe et le retourne.		Responsable des ressources humaines et Shope Manager					5

4.7 Pré-intégration (pre-boarding)	Est-ce qu'AZADEA GROUP désigne toujours une personne de référence pour accompagner le nouvel employé ?	Oui Le manager situés à l'endroit désigné est assigné pour accompagner le nouvel employé et déterminer ce qu'il doit faire à tout moment pendant les trois jours.		Responsable des ressources humaines et Shope Manager					5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP informe les services concernés (RH, informatique, paie, télécom) de l'arrivée du nouvel employé ?	Oui Toutes les personnes ayant un lien avec le processus de recrutement sont informées du début de la période de travail de l'employé.		Responsable des ressources humaines et Shope Manager					5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP lance à l'avance les démarches nécessaires à l'arrivée du nouvel employé (création d'email, badge, accès réseau, etc.) ?	Oui Il est intégré dans le système de l'entreprise en utilisant la plateforme Taleo ainsi que la plateforme HR LMS, et son ID est créé, organisant automatiquement toutes les procédures liées à l'employé.		Responsable des ressources humaines et Shope Manager				4	
	Est-ce qu'AZADEA GROUP utilise un outil ou une méthode pour évaluer l'efficacité de la phase de pré-intégration ?	Oui Une méthode prétendant mesurer la productivité est utilisée.		Responsable des ressources humaines et Shope Manager				4	
Niveau D'application sous-chapitre (4.8) 								80	
4.8 Intégration (boarding)	Est-ce qu'AZADEA GROUP dispose d'une politique formelle d'intégration pour les nouveaux employés ?	Oui, et cela s'accompagne de l'utilisation des plateformes propres à la société		Responsable des ressources humaines et Shope Manager					5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP prévoit des étapes administratives spécifiques le premier jour de travail ?	Oui Il est demandé plusieurs documents administratifs dans le but de l'intégrer définitivement dans le système de l'entreprise.		Responsable des ressources humaines et Shope Manager				4	
	Est-ce qu'AZADEA GROUP recueille les retours des nouveaux employés sur leur expérience d'intégration ?	Oui, et elle est remise directement au département des ressources humaines après 1 mois		Responsable des ressources humaines et Shope Manager			3		

ANNEXE B – CHECK LISTE PROCESSUS DE FORMATION

Chapitre / sous-chapitre	Questions	Appliqué	Non appliqué	Source	Grille d'évaluation					
		Comment ?	Pourquoi ?	Entretien avec	PTAp	PPA	MA	P A	TA	
Évaluation pratique de FORMATION										
4. Gestion des compétences										
TAUX d'application de chapitre (4)										100 %
TAUX D'APPLICATION DE SOUS-CHAPITRE (4.2)										100 %
4.2. Détermination des besoins en compétences	Est-ce qu'AZADEA GROUP identifie régulièrement les besoins en développement des compétences au sein de l'organisation ?	Oui, notre société met en place des mécanismes réguliers pour identifier les besoins en développement des compétences. Cela inclut des évaluations de performance annuelles et des retours de managers sur les écarts de compétences.		Responsable des ressources humaines et business partner						5
	Est-ce que cette identification des besoins en compétences se fait de manière régulière chez AZADEA GROUP ?	L'identification des besoins se fait régulièrement, avec des revues semestrielles et des ajustements lors des évaluations annuelles des performances.		Responsable des ressources humaines et business partner						5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP utilise des outils ou des méthodes spécifiques pour analyser l'écart entre les compétences existantes et les compétences requises pour chaque poste ?	Oui, nous avons des tests de performance		Responsable des ressources humaines et business partner						5
TAUX d'application sous-chapitre (4.3)										100 %
4.3. Évaluation des besoins existants en matière de compétences et de développement des personnes	Est-ce que les entretiens individuels ou l'évaluation de performance chez AZADEA GROUP jouent un rôle dans la détermination des besoins de formation ?	Oui, nous évaluons les travailleurs pour déterminer leurs besoins de formation et les classons en quatre niveau (identify for succes planning- considerate for promotion - need for development - action to be taken)		Responsable des ressources humaines et business partner						5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP dispose d'une politique ou d'une procédure interne dédiée à l'identification des besoins de formation des employés ?	Oui, nous avons une politique interne définissant la manière dont nous identifions et traitons les besoins de formation des employés. Cela inclut des consultations avec les départements RH et des feedbacks réguliers des managers.		Responsable des ressources humaines et business partner						5
TAUX d'application de chapitre (5)										90.1 6%
TAUX d'application sous-chapitre (5.2)										100 %
	Est-ce qu'AZADEA GROUP définit des objectifs clairs de développement des compétences au sein de l'entreprise ?	Oui, sur la base d'une évaluation des performances réalisée pour le groupe cible et les objectifs de l'entreprise		Responsable des ressources humaines et business partner						5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP utilise des critères spécifiques pour choisir les activités de développement des compétences pertinentes ?	Oui, nous nous basons sur les besoins en compétences identifiés et sélectionnons des formations qui répondent directement aux objectifs de développement des employés et aux priorités de l'entreprise.		Responsable des ressources humaines et business partner						5

5.2 Planification	Est-ce qu'AZADEA GROUP planifie les ressources financières et humaines nécessaires pour les activités de formation ?	Oui, chaque année, un budget dédié à la formation est défini, et des ressources humaines sont allouées pour la gestion de ces programmes.		Responsable des ressources humaines et business partner					5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP prend en compte les risques et opportunités qui pourraient affecter la mise en œuvre du plan de formation ?	Oui, toutes les opportunités disponibles sur le marché du travail sont prises en compte. Un plan prêt pour les objectifs futurs de l'entreprise est élaboré.		Responsable des ressources humaines et business partner					5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP intègre les exigences réglementaires ou internes dans la planification des activités de formation ?	Oui, le plan de formation est construit en tenant compte des exigences légales algériennes et internes à l'entreprise, ce qui est essentiel dans la construction du plan.		Responsable des ressources humaines et business partner					5
TAUX d'application sous-chapitre (5.3) 									100 %
5.3 Structure du programme	Est-ce qu'AZADEA GROUP identifie le public cible pour chaque programme de développement des compétences ?	Oui, cela se fait à chaque département et des travailleurs ciblés par la formation.		Responsable des ressources humaines et business partner					5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP fixe des délais précis pour atteindre les objectifs de développement des compétences (par exemple, six mois, fin d'année, etc.) ?	Oui, le temps nécessaire à la formation est déterminé.		Responsable des ressources humaines et business partner					5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP organise les activités de formation de manière structurée (lieu, durée, modalités) ?	Oui, nous organisons les formations en respectant des critères précis tels que le lieu, la durée et les modalités (présentiel ou en ligne) pour garantir leur efficacité.		Responsable des ressources humaines et business partner					5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP évalue systématiquement les résultats des activités de formation ?	Oui, nous avons un processus d'évaluation des formations qui inclut des retours immédiats des participants ainsi qu'une évaluation à plus long terme sur l'impact sur leur performance.		Responsable des ressources humaines et business partner					5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP remet des reconnaissances ou des certifications après l'atteinte des objectifs de développement des compétences ?	Oui, des certifications formelles sont attribuées à ceux qui réussissent les programmes de développement de compétences.		Responsable des ressources humaines et business partner					5
TAUX d'application sous-chapitre (5.4) 									100 %
	Est-ce qu'AZADEA GROUP propose des programmes de formation spécifiques pour les équipes ou services ?	Oui, une équipe spécifique est sélectionnée à chaque fois pour faire une formation en fonction des besoins de l'organisation.		Responsable des ressources humaines et business partner					5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP utilise des supports de communication ou de sensibilisation pour informer les collaborateurs sur les programmes de formation ?	Oui, en utilisant Gmail pour envoyer des messages officiels les informant des détails de programme de formation.		Responsable des ressources humaines et business partner					5

5.4 Actions	Est-ce qu'AZADEA GROUP offre des dispositifs individuels de développement tels que le coaching, le mentoring, etc. ?	Oui, nous proposons des programmes de coaching et de mentoring pour les employés afin de soutenir leur développement personnel et professionnel.		Responsable des ressources humaines et business partner					5
	Est-ce que chaque employé chez AZADEA GROUP dispose d'un plan de développement personnel ?	Oui, chaque employé dans le besoin a un plan de développement personnalisé, élaboré en collaboration avec son manager lors des entretiens de performance.		Responsable des ressources humaines et business partner					5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP offre des formations en présentiel et/ou en ligne ?	Azadea fait les deux types de formation.		Responsable des ressources humaines et business partner					5
TAUX D'application sous-chapitre (5.5) 							56 %		
5.5 Rôles et responsabilités	Est-ce qu'AZADEA GROUP désigne une personne ou une équipe responsable de la mise en œuvre des programmes de développement des compétences au sein de l'entreprise ?		Non, mais c'est le responsable des ressources humaines qui le fait, car nous n'avons pas de fonctionnaire avec lui en tant que chargé de formation	Responsable des ressources humaines et business partner	1				
	Est-ce qu'AZADEA GROUP détermine de manière claire le périmètre, les objectifs et les bénéficiaires des programmes de développement des compétences ?		Non Nous fournissons uniquement des certificats liés à la fin de la formation.	Responsable des ressources humaines et business partner	1				
	Est-ce qu'AZADEA GROUP communique de manière claire les exigences des programmes de développement des compétences aux parties prenantes concernées ?	À chaque fois, après avoir déterminé les besoins de l'entreprise, les exigences sont discutées entre les principales parties afin de parvenir à un consensus complet.		Responsable des ressources humaines et business partner					5
	Est-ce que les formateurs ou intervenants internes chez AZADEA GROUP sont formés ou encadrés avant de dispenser des formations ?		Non, ils sont impliqués uniquement parce qu'ils ont des années d'expérience.	Responsable des ressources humaines et business partner		2			

	Est-ce que les formateurs ou intervenants internes ont des responsabilités spécifiques en matière de suivi et d'évaluation des programmes de développement des compétences ?	Oui, cela se fait immédiatement après la formation et à nouveau pour mesurer l'impact de la formation.		Responsable des ressources humaines et business partner					5
TAUX D'application sous-chapitre (5.6) 									84%
5.6 Évaluation de l'impact du programme de gestion des compétences et de Développement des personnes	Est-ce qu'AZADEA GROUP utilise des méthodes spécifiques pour évaluer l'efficacité des formations ?	Oui, deux notes sont utilisées (évaluation à chaude et à froide).		Responsable des ressources humaines et business partner					5
	Est-ce qu'AZADEA GROUP réalise une évaluation de l'impact des formations à plusieurs niveaux (organisation, équipes, individus) ?	Oui, Au niveau des individus, des évaluations "à chaud" sont réalisées immédiatement après la fin de la formation pour mesurer la satisfaction des employés et leur interaction avec la formation. Quant aux équipes et à l'organisation, l'évaluation "à froid" est effectuée après un certain délai afin de mesurer l'amélioration des performances et l'application des compétences acquises dans le milieu de travail.		Responsable des ressources humaines et business partner			3		
	Est-ce qu'AZADEA GROUP recueille systématiquement le retour (feedback) des participants à l'issue des formations ?	Oui, des questionnaires de satisfaction sont remis à tous les participants à la fin de chaque formation pour recueillir leur avis et améliorer les futurs programmes.		Responsable des ressources humaines et business partner				4	
	Est-ce qu'AZADEA GROUP prend en compte les lacunes ou points faibles identifiés lors des évaluations de formation ?	Oui, les retours des évaluations sont pris en compte pour ajuster les programmes de formation et les rendre plus pertinents.		Responsable des ressources humaines et business partner				4	
	Est-ce qu'AZADEA GROUP utilise des indicateurs de performance (KPI) pour mesurer l'impact des formations sur les résultats individuels ou organisationnels ?	Oui, des KPI spécifiques, comme le taux d'absentéisme, la performance au travail et les résultats des équipes, sont utilisés pour mesurer l'impact des formations sur les performances globales.		Responsable des ressources humaines et business partner					5
TAUX D'application sous-chapitre (5.7) 									93%
5.7 Détermination des besoins futurs en matière de compétences et de développement Des personnes	Est-ce qu'AZADEA GROUP identifie les besoins futurs en compétences dans une démarche anticipative ?	Oui, nous utilisons des analyses prospectives des tendances du marché et des évolutions technologiques pour anticiper les besoins futurs en compétences.		Responsable des ressources humaines et business partner				4	
	Est-ce qu'AZADEA GROUP prend en compte les évolutions technologiques, les tendances du marché ou les	Oui, des sessions régulières sont organisées pour suivre les évolutions technologiques et les tendances économiques, ce qui nous permet d'adapter les programmes de formation aux besoins futurs.		Responsable des ressources humaines et business partner					

	changements internes pour anticiper les besoins en compétences ?								5
	Est-ce que les départements RH ou les managers sont impliqués dans la démarche prospective liée à l'évolution des compétences chez AZADEA GROUP ?	Oui, le département RH et les managers sont activement impliqués dans la planification et la mise en œuvre des stratégies de développement des compétences.		Responsable des ressources humaines et business partner					5

ANNEXE C -GRILLE D'OBSERVATION-

Eléments d'observation	Oui	Non	Observation
Fiche de poste			Ce document comprend les détails précis du poste tels que les tâches, les responsabilités, les qualifications requises et les compétences nécessaires. Il constitue la base pour déterminer ce dont l'employé a besoin pour accomplir la tâche de manière appropriée.
Le support de publication (, LinkedIn, emploiitic) ET par l'agence ANEM			Dans l'entreprise, j'ai vu comment les offres d'emploi sont publiées sur des plateformes comme LinkedIn et Emploiitic. Les annonces d'emploi sont préparées, puis publiées sur ces plateformes pour attirer les candidats locaux ou internationaux. LinkedIn pour les professionnels hautement qualifiés, et Emploiitic pour le domaine local en Algérie, et on se rend également à l'ANEM pour sélectionner les travailleurs.
Appel téléphonique et message par Gmail			Pour informer les candidats retenus et accepté Pour informer les services pertinents avec le nouvel employé Pour informer les équipes concernées par la formation.
Entretien avec un candidat			Dans l'entreprise AZADEA GROUP SPA, j'ai assisté à un entretien professionnel où les détails du poste ont été présentés, puis des questions ont été posées sur l'expérience et les compétences.
Fiche d'embauche			Il s'agit d'un document dans lequel sont inscrites les différentes compétences et qualifications que le candidat doit posséder, et il est évalué en fonction de ce qui est présent dans ce document. Ce document est préparé avant l'entretien, où l'ensemble des questions qu'il contient est basé sur le CV du candidat.
Feedback technique			Les compétences techniques telles que la gestion des systèmes, des outils ou des logiciels sont examinées. Des retours sont donnés au candidat sur ses points forts et les points à améliorer. Ces commentaires sont essentiels pour comprendre la préparation du candidat aux tâches techniques spécifiques du poste.
HR Feedback interne			Cette évaluation est utilisée pour analyser le comportement du nouvel employé en termes d'interaction avec l'équipe, de capacité de communication et d'alignement avec les valeurs de l'entreprise. Elle est souvent réalisée pour évaluer les postes de direction tels que les directeurs de magasin, dans le but d'évaluer comment l'employé s'intègre dans l'équipe et contribue à l'environnement de travail. Cette évaluation interne permet de mesurer l'adaptation à la culture de l'entreprise et au système de travail du groupe Azadea.

Reference check		Le département des ressources humaines communique avec les anciens employeurs ou les références professionnelles du candidat pour vérifier l'exactitude des informations fournies, notamment en ce qui concerne ses compétences, ses performances antérieures et son comportement au travail.
Evaluation période d'essai		L'employeur évalue la performance du nouvel employé dans son environnement de travail réel. Cela inclut des critères tels que l'adaptation aux tâches, le respect des délais, la productivité et la capacité à travailler en équipe.
Code de conduite		Un document qui définit les attentes comportementales et les valeurs éthiques au sein de l'entreprise. Il précise les principes que chaque employé doit suivre dans son comportement au travail, y compris le respect des collègues, la responsabilité professionnelle et le respect des politiques internes.
Contrat de travail		Il définit les conditions de travail et les droits et obligations des deux parties, ainsi que les détails du poste (durée du contrat, emploi du temps, salaire, période d'essai, etc.).et signé par les deux parties
Logiciel taleo		Il s'agit d'un programme spécial de recrutement où une plateforme spécifique à l'institution a été créée par des développeurs, permettant de suivre les étapes d'intégration de l'employé, son travail spécifique et d'insérer diverses informations personnelles.
Application azadeans		Il s'agit d'une application spécifique à l'entreprise où diverses informations récentes et même anciennes concernant l'institution sont publiées et fournies à tous les employés afin de se tenir au courant des dernières nouvelles et des postes disponibles, en donnant la priorité au recrutement externe.
HR LMS		Avant de passer au logiciel Taleo, des informations concernant l'employé sont d'abord saisies sur cette plateforme.
Fiche d'évaluation à chaud et à froid		Où l'évaluation est divisée en évaluation qualitative et quantitative. Dans la phase d'évaluation chaude de l'évaluation quantitative, on évalue (pédagogique-activation-logistique) et dans l'évaluation qualitative, on pose directement des questions sur l'opinion concernant la formation et autres.
Dossier administratif		Qui contient divers dossiers qui doivent être dans le dossier de l'employé et qui sont fournis soit par l'employé soit par l'institution, tels que (une copie de la carte d'identité nationale ou le dossier AXA)
Certificat de Formation		Et elles sont remises aux personnes concernées par la formation après qu'elles aient terminé la phase de formation.

ANNEX D -PLAN D’ACTION

N	Sous-chapitr e	L’action actuelle et son application					Recommandation
		1	2	3	4	5	
Processus de recrutement							
1	Sous- chapitre (4.2- 4.3)	Plan de recrutement					Élaborer un plan de recrutement formalisé et documenté.
2				Les parties prenantes qui impliquent dans déterminatio n la caractéristiq ue de poste			Désigner un responsable dédié exclusivement à la fonction de recrutement.
3	Sous- chapitre (4.4)				Traitement des cv de candidats		Favoriser l’analyse personnelle des CV sans recours exclusif à l’intelligence artificielle.
4				La classificatio n de cv de candidats			S'appuyer sur la lecture personnelle de la CV
5						Conservation les dossiers des candidats non retenus pour de futures opportunités	

Sous-chapitre (5.5)	Désigne une personne ou une équipe responsable de la mise en œuvre des programmes de développement des compétences au sein de l'entreprise ?					Nommer un responsable chargé de la formation.
	Détermine de manière claire le périmètre, les objectifs et les bénéficiaires des programmes de développement des compétences					Prévoir des avantages matériels pour renforcer la motivation à se former.
		Les formateurs ou intervenants internes chez AZADEA GROUP sont formés ou encadrés avant de dispenser des formations				Organiser un accompagnement préalable du manager chargé d'animer la formation.
			Réalise une évaluation de l'impact des formations à plusieurs niveaux (organisation, équipes, individus)			Diversifier les thématiques abordées lors de l'évaluation post-formation.
				Recueille systématiquement le retour (feedback) des		Multiplicité les indicateurs de mesure

	Sous-chapitre (5.6)				participants à l'issue des formations		de l'efficacité des formations.
					Prend en compte les lacunes ou points faibles identifiés lors des évaluations de formation		Multiplicité des indicateurs de mesure
	Sous-chapitre (5.7)				Identifie les besoins futurs en compétences dans une démarche anticipative		Élargir les pratiques de veille et de prospective en collaborant avec des partenaires externes (universités, centres de recherche, cabinets spécialisés...).