

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 »

**L'amélioration du processus de recrutement relativement à la norme
ISO 30405**

Cas : HALKORB RH

Elaboré par :

MELLAH Mohamed Nadjib

Encadré par :

Dr. MOHAMMED EL HADJ Leila

Année : 2024/2025

Résumé

Face à l'évolution rapide du marché du travail et à la nécessité de renforcer la qualité des pratiques de gestion des ressources humaines, de nombreuses entreprises se tournent vers les normes internationales pour structurer leurs processus. La norme ISO 30405:2016, dédiée au recrutement, propose un cadre méthodologique pour assurer l'efficacité, la transparence et la pertinence du processus de sélection des talents. Notre étude vise à contribuer à l'amélioration du processus de recrutement au sein de l'entreprise algérienne Halkorb RH, en l'alignant sur les lignes directrices de cette norme.

Basée sur une approche qualitative, notre démarche repose sur l'analyse documentaire, les entretiens, l'observation et des outils d'évaluation du processus. Le diagnostic réalisé a permis d'identifier les écarts entre les pratiques actuelles et les exigences de la norme ISO 30405, conduisant à l'élaboration d'un plan d'action structuré. Les résultats montrent que l'intégration des principes de la norme ISO 30405 renforce la cohérence stratégique du recrutement, améliore la qualité des candidatures, et favorise une meilleure adéquation entre les profils recrutés et les besoins de l'organisation

Mots clés : Recrutement, ISO 30405, système de management du recrutement (SMR), amélioration continue, ressources humaines.

Abstract

In light of the rapid transformations in the labor market, improving the quality of human resource management practices especially recruitment has become essential. The ISO 30405:2016 standard serves as a key reference, providing methodological guidelines to ensure the effectiveness, transparency, and relevance of talent selection processes. This study aims to contribute to the enhancement of the recruitment process within the Algerian company Halkorb RH by aligning it with the principles of the ISO 30405 standard.

Our research adopts a qualitative approach based on document analysis, interviews, observation, and recruitment process assessment tools. The diagnostic phase helped identify gaps between current practices and the standard's requirements, leading to the development of a structured action plan. The results show that integrating ISO 30405 principles strengthens the strategic dimension of recruitment, improves candidate quality, and ensures better alignment between profiles and organizational needs.

Keywords: Recruitment, ISO 30405, Recruitment Management System (RMS), Continuous Improvement, Human Resources.

ملخص

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها سوق العمل، بات من الضروري تحسين جودة ممارسات تسيير الموارد البشرية، لا مرجعاً مهماً يوفّر ISO 30405:2016 سيما فيما يخص عملية التوظيف. وفي هذا الإطار، تُعدّ المواصفة الدولية إرشادات منهجية لضمان فعالية وشفافية وملاءمة عملية اختيار الكفاءات. تهدف دراستنا إلى المساهمة في تحسين عملية الجزائية، من خلال مواءمتها مع المبادئ التوجيهية لهذه المواصفة Halkorb RH التوظيف داخل مؤسسة

استندت دراستنا إلى منهج نوعي اعتمد على التحليل الوثائقي، المقابلات، الملاحظة، وأدوات تقييم العملية. وقد مكّنا ، مما أتاح وضع خطة عمل ISO 30405 التشخيص من تحديد الفجوات بين الممارسات الحالية ومتطلبات المواصفة لتحسين الأداء. أظهرت النتائج أن دمج هذه المواصفة في عملية التوظيف يعزز من البعد الاستراتيجي لها، ويحسن من جودة المترشحين، ويضمن تطابقاً أفضل بين الملفات والاحتياجات الفعلية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية : نظام إدارة التوظيف, تحسين المستمر, توظيف, موارد البشرية, ISO 30405

Remerciements

Tout d'abord, je remercie « ALLAH » le Tout-Puissant de m'avoir donné la force, le courage et la patience nécessaires pour mener à bien ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à Dr. Leila MOHAMMED EL HADJ, mon encadreuse universitaire, pour sa disponibilité, ses conseils précieux, son accompagnement bienveillant et ses remarques constructives tout au long de cette étude.

Je remercie sincèrement Mme Hayette ARIBA, ma tutrice de stage, pour sa confiance, son soutien et l'opportunité qu'elle m'a offerte d'intégrer son service. Je remercie également Mr Karim BERGHICHE, Responsable de recrutement, pour son encadrement professionnel et sa collaboration durant mon stage. Toute ma gratitude va aussi à l'ensemble du personnel du Cabinet Halkorb Rh pour leur accueil chaleureux et leur précieuse contribution.

Je tiens à saluer l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'École Nationale Supérieure de Management, pour les enseignements riches et variés qu'ils nous ont transmis, ainsi que pour leur engagement constant dans notre formation.

Je ne saurais oublier mes chers parents, pour leur amour, leur patience, leur soutien inconditionnel et les innombrables sacrifices qu'ils ont consentis pour moi. Merci également à mon frère Lakhdar et mes sœurs Yasmine et Marwa pour leurs encouragements constants.

Je remercie mes fidèles amies Wael et Mohamed, Noussaiba, Malak pour leur présence, leur écoute, leurs encouragements et leur soutien moral tout au long de ce parcours.

Une mention spéciale à mon ami d'enfance Oussama, dont l'amitié, le soutien et la loyauté m'ont toujours accompagné depuis nos premières années. Sa présence à mes côtés a toujours été une source de force et de motivation

Enfin, je remercie toutes les personnes, de près ou de loin, qui ont contribué à la réussite de ce mémoire. Qu'elles trouvent ici l'expression de ma sincère reconnaissance.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES TABLEAUX	III
LISTE DES FIGURES	IV
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	V
INTRODUCTION GÉNÉRALE	VI
CHAPITRE I : Cadre théorique	15
Section 01 : Revue littérature	16
1.L’impact de la normalisation sur les pratiques des ressources humaines.....	11
2. L'importance des normes de responsabilité sociale en lien avec le recrutement.....	24
Section 2 : Cadre conceptuel	26
I. Généralité	26
1. ISO	26
1.1. La normalisation.....	26
1.2. La norme	27
1.3. Les types de normes	29
2. Management de la qualité :	33
2.1. La qualité :.....	33
2. Les missions de la gestion des ressources humaines.....	39
3. Les principaux métiers de la responsable Rh	40
4. Le recrutement.....	46
4.2. La stratégie du recrutement	47
4.3. L’importance de recrutement	48
4.4. Les étapes du recrutement	49
III. Le recrutement dans un contexte de qualité ISO 30405	64
1. La série de la norme iso 30400.....	64
2. Les étapes clés du processus de recrutement	69
3. La norme ISO 30405	70
4. Le contexte	70
5. Contenu de la norme	70
6. Le processus de recrutement	71

7.	La vision de la norme iso 30405 par rapport aux pratiques RH.....	75
8.	Apport de la norme ISO 30405 aux directions des ressources humaines	76
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE		
ORGANISATIONNEL		77
Section 1 : Cadre méthodologique		78
1.	Présentation du sujet.....	79
2.	Présentation de la méthodologie de recherche	79
3.	L'échantillonnage.....	79
4.	Outils et méthodes de collecte de données.....	80
5.	Outils d'analyse.....	85
Section 2 : Contexte organisationnel		89
1.	Présentation de l'organisme d'accueil.....	89
1.1.	Organigramme de Halkorb Rh	90
2.	Historique	90
3.	Les valeurs de Halkorb RH	91
4.	Vision.....	92
5.	Fiche d'identité.....	93
6.	Services Clés de Halkorb RH.....	94
7.	Domaines d'expertise de Halkorb RH en Algérie et en Afrique	94
8.	Expansion africaine de Halkorb RH.....	95
9.	Certificats et Labellisation de Halkorb RH	96
10.	La Procédure de Gestion des Non-Conformités de Halkorb RH	96
Section 1		99
1.	Projet de mise en place d'un processus de recrutement conforme à la norme ISO 30405V2016	99
2.	La démarche : basée sur le cycle PDCA	99
2.1	Diagnostic.....	100
2.2	Planification	106
3	Plan d'action.....	106
3.1	Mise en œuvre du plan d'action	106
3.2	L'analyse SWOT dans la mise en place d'un système ISO 30405	107
3.3	La grille d'observation	108
3.4	Interprétation des résultats d'évaluation.....	109
3.5	Taux d'efficacité du processus de recrutement de halkorb Rh.....	110

3.6 Mise en œuvre du plan d'action	110
Section 2 : discussion des résultats.....	111
Conclusion.....	115
ANNEXE A	125
ANNEXE B	125
ANNEXE C	132
ANNEXE D	133

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Exemple de processus de certification a une norme iso	32
Figure 2 : Les principes de systèmes management de la qualité.....	34
Figure 3 : Présentation schématique des éléments de processus	36
Figure 4 : La roue de Deming	37
Figure 5 : modèle de management par la qualité développé par l'EFQM	37
Figure 6 : Les missions de la GRH : la matrice d'Ulrich	40
Figure 7: les fonctions RH.....	41
Figure 8 : processus de recrutement	42
Figure 9 : Synthèse du processus de la GPEC	43
Figure 10 : La pyramide des rémunérations.....	44
Figure 11 : processus de formation.....	45
Figure 12 : Phase stratégique et anticipatrice.....	48
Figure 13 : Analyse les besoins.....	50
Figure 14 : les élément de réussir un entretien de recrutement.....	61
Figure 15 : Processus de recrutement au sein d'une organisation.....	69
Figure 16 : Processus de recrutement sous forme de chaîne logistique de talents.....	71
Figure 17 : Grille d'évaluation.....	86
Figure 18 : Analyse SWOT	87
Figure 19 : Analyse PESTEL	88
Figure 20 : L'organigramme de Halkorb Rh.....	90
Figure 21: : Historique de HALKORB RH	91
Figure 22: Les valeurs de l'entreprise.....	92
Figure 23 : Fiche d'identité de l'entreprise.....	93
Figure 24 : Filiales de HALKORB RH.....	94
Figure 25 : Domaine d'activité d'Halkorb Rh	95
Figure 26 : La démarche de mise en place suivant le cycle PDCA.....	100
Figure 27 : Processus de recrutement chez Halkorb Rh.....	103
Figure 28 : Résultats de l'application par sous chapitre de la norme ISO 30405V2016.....	104
Figure 29 : Diagramme de radar des résultats de chapitre 4	105

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Fiche de poste.....	52
Tableau 2 : La séries de la norme ISO 30400.....	64
Tableau 3 : Sommaire ISO 30405V2016	67
Tableau 4 : Tableau des interviewés.....	83
Tableau 5 : Présentation du diagnostic à l'aide de l'outil QQQCCP.....	101
Tableau 6 : Analyse SWOT	107
Tableau 7 : Grille D'observation	108
Tableau 8 : Plan d'action	111

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AFNOR	Association Française De Normalisation
ISO	International Organisation For Standardisation
GRH	Gestion Des Ressources Humaines
DRH	Directeur des Ressources Humaines
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
DRH	Directeur des Ressources Humaines
KPI	Key Performance Indicator
PDCA	Plan-Do-Check-Act (Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir)
PME	Petite et Moyenne Entreprise
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
FMECA	Failure Mode, Effects and Criticality Analysis
SMR	Système de Management du Recrutement
TQM	Total Quality Management (Gestion de la Qualité Totale)
ROME	Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois
CEN	Comité Européen de Normalisation

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis plusieurs années, avec l'adoption d'accords commerciaux internationaux, l'environnement économique global a connu des transformations rapides et profondes, un processus encore en cours. Les économies de nombreux pays ont prospéré, la concurrence entre les organismes fournissant des services, notamment dans les ressources humaines, s'est intensifiée, et les exigences des clients, ainsi que les contraintes légales et normatives, ont augmenté. Ces évolutions ont incité les entreprises, comme Halkorb RH, à développer des stratégies pour répondre à ces nouveaux défis et rester compétitives.

Dans ce contexte dynamique et fortement concurrentiel, les entreprises ont reconnu l'importance d'adopter une démarche d'amélioration continue de leurs processus de recrutement pour attirer et gérer efficacement les talents, tout en répondant aux attentes des clients et aux exigences légales. La norme ISO 30405V2016, qui fournit des lignes directrices pour un recrutement structuré, est devenue une priorité pour les dirigeants souhaitant optimiser leurs pratiques RH, améliorer l'expérience candidat, et renforcer leur avantage concurrentiel grâce à une gestion des talents efficace.

La mise en place d'un système de management du recrutement conforme à ISO 30405V2016 permet de valoriser les compétences individuelles au sein de l'entreprise, d'assurer une sélection objective et transparente des candidats, et de positionner le recrutement comme un levier stratégique pour la performance organisationnelle. Pour mieux comprendre les concepts et les exigences de cette norme, nous avons choisi de réaliser notre stage pratique au sein de Halkorb RH, une entreprise algérienne spécialisée dans les services RH, qui s'engage à structurer son processus de recrutement selon les principes de la norme ISO 30405V2016.

Notre recherche vise à contribuer à la mise en œuvre d'un système de management du recrutement aligné sur ISO 30405V2016, en évaluant les pratiques actuelles de Halkorb RH, en identifiant les écarts, et en proposant des recommandations pour améliorer l'efficacité et la conformité du processus. Cette étude combine une dimension académique, qui explore les principes de la norme à travers une revue de la littérature, et une dimension pratique, où nous appliquons ces connaissances pour soutenir l'amélioration du recrutement chez Halkorb RH. Ce choix de sujet est motivé par plusieurs facteurs :

- Il permettra à l'entreprise de mieux comprendre l'apport de la norme ISO 30405V2016 pour optimiser son processus de recrutement et améliorer sa compétitivité.

- Il nous offrira une maîtrise des concepts liés à la gestion normalisée du recrutement et une première expérience pratique dans l'application de cette norme.

L'objectif de notre recherche est ainsi de répondre à la problématique suivante :

« Comment la norme ISO 30405 peut-elle contribuer à structurer et professionnaliser le processus de recrutement au sein de l'entreprise HALKORB RH certifiée ISO 9001 ? »

Des questions secondaires découlent de cette problématique principale, orientant notre recherche et guidant notre exploration approfondie du sujet :

- Quelle est la démarche que Halkorb RH devrait adopter pour établir un système de management du recrutement cohérent selon ISO 30405V2016 ?
- Quel est l'état actuel des pratiques de recrutement chez Halkorb RH en regard des exigences de la norme ISO 30405V2016 ?
- Comment intégrer et adapter les exigences de la norme ISO 30405V2016 au système de management de la qualité existant, certifié ISO 9001V2015 ?
- Comment combler les écarts identifiés lors de l'évaluation des pratiques actuelles ?

Pour répondre à notre problématique, nous mènerons une recherche bibliographique et un stage pratique de 2 mois au sein de Halkorb RH. Au cours de cette période, nous réaliserons une étude qualitative basée sur l'analyse documentaire, l'observation, les entretiens, afin de contribuer à l'évaluation et à l'amélioration du système de management du recrutement (SMR) selon les exigences de la norme ISO 30405V2016, puis élaborerons un plan d'action pour combler les écarts identifiés lors de cette évaluation.

Ce travail est structuré en trois chapitres, chacun divisé en deux sections. Le premier chapitre sera dédié au cadre théorique, comprenant une revue de la littérature sur les pratiques de recrutement et les normes associées, suivie d'une introduction aux concepts de base du système de management du recrutement selon ISO 30405V2016. Le deuxième chapitre exposera le cadre méthodologique, incluant la démarche adoptée, les outils et méthodes de collecte de données, les techniques d'analyse, ainsi qu'une présentation de l'organisme d'accueil, Halkorb RH. Enfin, le troisième chapitre présentera les résultats obtenus et proposera des recommandations pour optimiser le processus de recrutement en alignement avec la norme ISO 30405V2016.

CHAPITRE I : Cadre théorique

La mise en place d'un système structuré de gestion du recrutement est devenue une priorité pour les entreprises souhaitant attirer, sélectionner et intégrer les meilleurs talents, tout en assurant la performance globale de l'organisation. Dans cette optique, la norme ISO 30405V2016 constitue un référentiel fondamental pour les organisations qui cherchent à professionnaliser et optimiser leur processus de recrutement.

Ce chapitre représente une étape essentielle de notre recherche, qui vise à clarifier les fondements théoriques encadrant notre étude sur l'amélioration du processus de recrutement en lien avec la norme ISO 30405. À cet effet, nous divisons ce chapitre en deux parties complémentaires : une revue de la littérature et un cadre conceptuel. Cette structuration nous permet de construire un cadre théorique solide, de situer notre problématique dans son contexte scientifique, d'identifier les lacunes dans les travaux antérieurs et de poser les bases de notre réflexion.

Section 01 : Revue littérature

Dans le cadre de notre étude portant sur la mise en place d'un système de management du recrutement selon la norme ISO 30405 au sein de l'entreprise Halkorb RH, nous avons réalisé une revue de littérature approfondie. Cette revue a pour objectif d'explorer les travaux existants dans ce domaine, de fournir un aperçu des recherches antérieures menées, et d'évaluer de manière critique les différentes approches utilisées par les chercheurs.

Notre but est de présenter une synthèse des connaissances actuelles, des méthodologies employées et des conclusions formulées, afin de mieux positionner notre travail par rapport aux études existantes. Pour ce faire, nous avons examiné un ensemble d'articles scientifiques pertinents, dans le but de mieux comprendre les principaux concepts, enjeux et bonnes pratiques liés à la mise en œuvre d'un système de recrutement conforme à la norme ISO 30405

Tout d'abord, l'exploration des diverses études qui ont mis en lumière l'impact de la normalisation sur les différentes pratiques des ressources humaines

1. L'impact de la normalisation sur les pratiques des ressources humaines (recrutement)

Dans l'article intitulé « *L'impact de l'ISO 9001 sur le processus de recrutement : le cas de NABILUM dans le secteur du BTP* », (Asbai, Aalaoui, & Ghilan, 2023) vise à comprendre

comment la certification ISO 9001 influence la qualité du processus de recrutement dans les entreprises du secteur BTP.

L'étude adopte une approche exploratoire fondée sur une étude de cas unique de l'entreprise NABILUM, spécialisée dans la réalisation de projets d'éclairage public et d'ameublement urbain. Dans ce cadre, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de huit collaborateurs occupant divers niveaux hiérarchiques. L'auteure a mobilisé une méthodologie qualitative combinant l'analyse de contenu et l'utilisation d'une matrice de regroupement conceptuel.

Cette étude cherche à montrer que l'implication du capital humain dans la démarche qualité constitue un choix stratégique pleinement intégré. Elle a un impact positif sur plusieurs aspects du processus de recrutement, notamment la formation, l'inclusion, l'intégration des nouveaux collaborateurs et la professionnalisation globale de la démarche

Bien que l'étude se limite à un seul cas d'entreprise en cours de certification, elle met en lumière des mécanismes concrets par lesquels la norme ISO 9001 restructure et améliore la gestion des ressources humaines, notamment à travers le prisme du recrutement.

(Balghash, 2018) Dans son article intitulé « *Les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes* » dans son étude d'analyse des effets de la certification ISO 9001 sur la performance des entreprises industrielles algériennes.

L'étude s'inscrit dans un cadre théorique qui articule les dimensions organisationnelles et administratives du concept de qualité. La chercheuse adopte une méthodologie quantitative fondée sur un questionnaire administré auprès de 53 établissements industriels accrédités, issus de divers secteurs. L'objectif est de comprendre les motivations qui poussent ces organisations à obtenir une certification, d'identifier les transformations internes qu'elle induit, et d'évaluer son impact sur leur performance globale.

Les résultats ont montré que la certification contribue à l'amélioration de l'organisation interne et de l'efficacité des opérations, mais que son impact sur la performance économique reste limité et dépend en grande partie de l'engagement de la haute direction et de l'engagement des employés.

Ainsi, l'auteur conclut que la certification ISO 9001 constitue un levier d'amélioration organisationnelle plus qu'un garant de performance économique, mettant en lumière l'importance du contexte et de l'engagement managérial dans la réussite de la démarche qualité.

L'étude suivante vient en complément de l'article précédent du chercheur (Meziani M. , 2017) sous le titre « *impact de la certification selon la norme iso 9001 sur la gestion des connaissances et des compétences* » le chercheur analyse l'effet de la mise en œuvre de la norme ISO 9001 sur la manière dont les entreprises algériennes gèrent les savoirs et développent les compétences de leurs ressources humaines dans un contexte de recrutement.

L'objectif de l'étude est d'identifier si la certification ISO 9001 contribue réellement à structurer la gestion des connaissances et à renforcer les compétences dans un contexte organisationnel.

L'auteur adopte une approche qualitative et exploratoire, en se basant sur une analyse documentaire et des retours d'expérience issus d'entreprises algériennes certifiées. Il examine notamment les pratiques de gestion de la formation, le transfert des connaissances, ainsi que la traçabilité des savoirs organisationnels.

Les résultats de l'étude révèlent que près de 70 % des entreprises étudiées ont adopté, suite à la certification, des plans de formation formalisés, intégrés à une politique qualité.

Environ 60% ont mis en place des outils de gestion documentaire (procédures, guides internes) pour assurer la capitalisation des connaissances. De plus, plus de la moitié des répondants reconnaissent que la certification a encouragé une meilleure identification des besoins en compétences, notamment à travers des grilles d'évaluation annuelles ou des entretiens d'appréciation.

Toutefois, l'auteur souligne que les retombées de l'application de la norme ISO 9001 varient considérablement selon les organisations. L'efficacité réelle de cette démarche dépend en grande partie de l'engagement de la direction ainsi que de l'existence d'une culture organisationnelle orientée vers l'apprentissage. Il apparaît que certaines entreprises se limitent à une application formelle de la norme, sans pour autant intégrer les problématiques de développement des compétences dans une stratégie globale cohérente.

En définitive, (Meziani M. , 2017) met en évidence que la certification ISO 9001 peut représenter un levier structurant pour améliorer les compétences internes. Néanmoins, ses

apports en matière de gestion des connaissances restent conditionnés par l'adoption d'une approche managériale durable, fondée sur une logique d'amélioration continue.

Nous allons maintenant parler d'études qui ont lié l'emploi à des systèmes de qualité pour une meilleure pratique de ce travail. Etude (Lazaar, Chraïbi, & Chraïbi, 2023) dans leur article intitulé « *L'effet de l'éthique dans les pratiques de recrutement sur la marque employeur : Revue de littérature et proposition d'un modèle de conduite* », examinent l'impact des pratiques éthiques en matière d'embauche sur l'image et la marque d'une organisation s'attachent à démontrer que le recrutement, lorsqu'il repose sur des principes éthiques clairs, constitue un levier stratégique pour renforcer la marque employeur.

À travers une revue de littérature approfondie, les auteurs mobilisent les concepts de justice organisationnelle et de capital-marque employeur pour étudier les effets des pratiques éthiques telles que la transparence, l'équité, le respect des candidats et la non-discrimination. Les recherches analysées dans l'article révèlent que 82 % des candidats ayant perçu le processus de recrutement comme juste seraient prêts à postuler à nouveau, même s'ils n'ont pas été retenus, et que plus de 60 % d'entre eux associent l'équité dans la sélection à une image positive de l'employeur. À l'inverse, les pratiques jugées opaques ou injustes peuvent entraîner une baisse de 25 à 30 % de la recommandation de l'entreprise par les candidats.

À partir de ces constats, les auteurs proposent un modèle conceptuel reliant pratiques éthiques, perception de justice et construction de la marque employeur, en insistant sur la nécessité d'intégrer les valeurs éthiques à toutes les étapes du processus de recrutement. Ils concluent que l'éthique ne doit pas être perçue comme un simple cadre moral, mais comme un outil stratégique au service de la compétitivité et de la fidélisation des talents

Selon (Ayoudj, 2017), dans son article intitulé « *La mise en place de la qualité au sein du processus gestion des ressources humaines – Cas : de la norme ISO 9001* », s'interroge sur les modalités d'intégration de la démarche qualité dans la gestion des ressources humaines, en s'appuyant sur les exigences du référentiel ISO 9001.

À travers une étude conceptuelle et descriptive, l'auteure examine les étapes de mise en œuvre de la norme au sein du processus RH, en soulignant les axes d'amélioration les plus impactés, notamment le recrutement, la formation, et l'évaluation des compétences.

L'article met en évidence que le processus de recrutement, en tant que sous-processus stratégique, est directement concerné par les exigences de conformité, de traçabilité et de mesure. La norme ISO 9001 impose en effet aux entreprises de formaliser leurs besoins en compétences, de structurer les profils de poste, de documenter les procédures de sélection, et d'évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre. Parmi les indicateurs évoqués pour piloter ce processus, on trouve le nombre d'embauches par rapport aux départs, le taux de réponse aux besoins identifiés, ou encore le taux de réussite des recrutements à travers l'intégration durable des nouveaux employés.

L'auteure met en lumière l'importance du management par les compétences, en soulignant la nécessité d'inscrire le recrutement dans une démarche d'adéquation constante entre les profils sélectionnés, les exigences des postes et les attentes des clients. L'approche processus, au cœur de la norme ISO, favorise l'alignement stratégique des ressources humaines avec les objectifs qualité de l'organisation. Ainsi, la qualité appliquée à la gestion des ressources humaines et en particulier au recrutement ne doit pas se réduire à une simple conformité documentaire, mais viser la valorisation du capital humain, le développement des compétences et la consolidation durable de la performance organisationnelle.

Dans le même contexte (SASTOURNÉ-GASTOU, 2019) Dans cette thèse *«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 »* analyse comment la normalisation du management des ressources humaines , à travers les normes ISO 9001 (qualité) et ISO 30400 (gestion des RH), peut contribuer à la création de valeur organisationnelle et au développement du potentiel humain au sein des PME industrielles. L'étude repose sur une recherche-intervention menée dans une entreprise spécialisée dans les produits en aluminium, et s'appuie sur une méthodologie qu'altimétrique, combinant données qualitatives, quantitatives et financières. Un total de 34 entretiens a été réalisé auprès de 49 collaborateurs représentant environ 42 % du personnel (sur 117 salariés), avec une analyse centrée sur la réalité du travail, les dysfonctionnements organisationnels et les attentes liées à la fonction RH.

Les résultats révèlent que la mise en œuvre combinée des normes ISO 9001 et ISO 30400 permet de renforcer les pratiques managériales, d'améliorer la maîtrise des processus internes et de structurer l'organisation dans une logique de qualité intégrée. Elle a également favorisé un taux de polyvalence de 61 % dans les postes opérationnels, illustrant un progrès notable dans

le développement des compétences. Par ailleurs, l'étude met en lumière une diminution notable des coûts cachés associés aux dysfonctionnements organisationnels, estimés à plus de 140 000 € par an, ce qui témoigne de l'impact économique concret de la normalisation des pratiques RH.

L'auteur souligne ainsi que la normalisation ne se limite pas à un simple cadre de conformité, mais constitue un levier stratégique permettant de transformer en profondeur la fonction ressources humaines. Elle contribue à renforcer durablement la performance socio-économique de l'organisation, tout en favorisant une meilleure articulation entre les structures, les comportements et la qualité du travail.

Dans leur étude intitulée « *Évaluation de la performance des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 : cas de 10 entreprises dans la wilaya de Béjaïa* », (Meziani & Yasmine, évaluation de la performance des entreprises certifiées selon la norme iso 9001, 2022) évaluent l'effet de la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) sur trois axes clés de performance : l'efficacité, l'efficience et la satisfaction des clients.

Bien que l'étude ne traite pas directement du processus de recrutement, elle permet d'en souligner indirectement l'importance en lien avec la norme ISO 9001, notamment à travers la gestion des ressources humaines, la mobilisation du personnel et l'environnement organisationnel.

L'enquête menée auprès de 62 salariés issus de 10 entreprises montre que 64 % du personnel se dit impliqué et motivé, et que 73,5 % connaissent clairement les objectifs qualité, ce qui traduit une structuration renforcée des fonctions RH — dont le recrutement fait partie intégrante.

La présence de campagnes de sensibilisation dans 82,2 % des cas et la reconnaissance du rôle du SMQ dans l'amélioration de la qualité (50 %) et de l'image de marque (29 %) des entreprises confirment que la certification contribue à instaurer une culture de rigueur, essentielle à l'attraction et à l'intégration de profils qualifiés.

En somme, même si le recrutement n'est pas traité de façon isolée, l'étude suggère que le SMQ selon ISO 9001 agit comme un cadre structurant indirect pour professionnaliser les pratiques de recrutement dans les entreprises algériennes certifiées.

(El hakim, 2023) Dans son article intitulé « *La certification ISO et la création du département des ressources humaines dans les entreprises industrielles familiales libanaises* », explore

l'impact de la certification ISO 9001 sur l'émergence et la structuration de la fonction ressources humaines dans un contexte marqué par la prédominance des logiques familiales.

À travers une étude qualitative exploratoire, fondée sur 43 entretiens semi-directifs menés auprès de dirigeants et responsables RH, l'auteure met en évidence que l'obtention de la certification agit souvent comme un déclencheur de formalisation des pratiques RH, notamment en ce qui concerne le recrutement. Dans plus de 60 % des cas, les entreprises ont adopté des procédures de recrutement alignées avec les exigences de la norme, telles que la rédaction de fiches de poste ou la définition de critères de sélection. Toutefois, l'étude révèle également que, dans plus de la moitié des entreprises interrogées, les décisions de recrutement restent concentrées entre les mains du propriétaire ou des membres de la famille, limitant ainsi la portée stratégique de la fonction RH.

L'article conclut que si la certification ISO 9001 permet d'introduire des outils de structuration du processus de recrutement, elle ne suffit pas à elle seule à opérer une transformation culturelle profonde dans les entreprises familiales, où le pilotage des ressources humaines demeure largement informel et hiérarchisé de manière centralisée.

Dans le même sujet dans leur étude intitulée « *Performance technique et/ou sociale : quel impact de la certification qualité sur le système RH ?* (Makkaoui & Abouzaid, 2021) Analysent l'effet de la certification qualité, principalement ISO 9001, sur la structuration des pratiques de gestion des ressources humaines, en s'appuyant sur une enquête quantitative menée auprès de 111 entreprises marocaines.

L'un des enseignements majeurs de cette recherche est que la certification qualité ne se limite pas à l'amélioration des processus techniques, mais affecte profondément la dimension sociale, et notamment le processus de recrutement.

En effet, 20 % des entreprises interrogées estiment que la certification a eu un impact direct sur leurs pratiques de recrutement, en renforçant la formalisation des procédures, l'objectivité dans la sélection et l'alignement des profils recrutés avec les exigences normatives.

Par comparaison, la formation est citée comme impactée à hauteur de 25 %, ce qui place le recrutement comme deuxième pratique RH la plus influencée par la certification.

L'étude indique également que 80 % des répondants affirment que la certification contribue à clarifier les responsabilités, ce qui se traduit dans le recrutement par une meilleure définition des postes, des besoins en compétences et des critères d'évaluation.

Ainsi, la certification agit comme un levier structurant, intégrant le recrutement dans une logique de qualité globale et durable, en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise

Parmi les recherches sur l'audit nous nous tournons à présent vers des études plus spécialisées, mettant l'accent sur le rôle de l'audit dans le suivi, l'évaluation et l'amélioration du processus de recrutement, nous citons l'étude de (Lahssini & Bailal, 2024) étude intitulée « *la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques ressources humaines au sein des collectivités territoriales marocaines : cas de la Région Souss Massa.* » examine comment l'audit peut être mobilisé en tant qu'outil de pilotage permettant d'assurer la conformité aux normes de qualité tout en optimisant l'efficacité des pratiques de recrutement.

Cette recherche repose sur l'analyse de données issues d'audits internes réalisés dans plusieurs organisations, et s'appuie sur des techniques d'analyse des risques pour identifier les principales défaillances dans les politiques de recrutement.

Les résultats montrent que les organisations mettant en œuvre des audits internes réguliers enregistrent une réduction de 28 % des erreurs de recrutement, tandis que 60 % d'entre elles constatent une amélioration de l'efficacité du processus de recrutement et une diminution significative du taux de démission au cours de la première année.

Ainsi, l'étude souligne que l'audit interne ne se limite pas à un simple mécanisme de contrôle, mais constitue un levier stratégique pour renforcer la transparence, l'efficacité et la qualité globale des politiques de recrutement.

(Bouchaïkhi, 2020), dans son article intitulé « *Qualité totale et changement organisationnel : leur impact sur le management des ressources humaines* », étudie les liens entre l'implantation d'une démarche de qualité totale (TQM) et les transformations induites dans la gestion des ressources humaines. À travers une étude descriptive et conceptuelle s'appuyant sur des observations de terrain et des retours d'expérience en entreprise, l'auteure montre que l'introduction de la qualité, notamment via l'ISO 9001, modifie en profondeur les pratiques RH, et en particulier le recrutement. Ce dernier n'est plus perçu comme une opération ponctuelle, mais comme un processus stratégique soumis à des exigences de cohérence, de traçabilité et d'efficacité continue.

L'étude met en évidence que l'adoption de la qualité totale structure le processus de recrutement dans 70 % des cas, avec des procédures formalisées et des outils de suivi. Elle améliore également la réussite des recrutements, selon 55 % des responsables, en renforçant la stabilité des nouveaux employés, cette approche favorise l'implication du personnel et une meilleure adéquation entre les profils recrutés et les besoins de l'organisation.

L'article souligne que la qualité totale, lorsqu'elle est appliquée au processus de recrutement, accroît non seulement sa rigueur et sa transparence, mais le transforme également en un levier stratégique de changement organisationnel durable, contribuant à la performance globale.

2. Les articles suivants mettent en évidence l'importance des normes de responsabilité sociale en lien avec le recrutement

(Beaupré, Cloutier, Gendron, & Jiménez, 2008), à travers leur article « *Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale* », proposent une étude qualitative à visée comparative, s'appuyant sur une série d'ateliers professionnels menés au Québec et en France, en partenariat avec plusieurs entreprises et institutions.

L'article met en lumière le rôle du recrutement responsable comme pratique clé dans les stratégies RSE, notamment dans des contextes marqués par la rareté des talents. Les auteurs relèvent que les organisations intégrant des critères éthiques, sociaux et environnementaux dans leur processus de recrutement enregistrent un taux d'attractivité supérieur de 35 % par rapport aux entreprises non engagées.

De plus, plus de 60 % des participants considèrent que l'intégration des principes RSE améliore significativement la qualité de la relation avec les nouveaux collaborateurs. L'étude démontre que le recrutement ne peut plus être pensé uniquement comme une fonction opérationnelle, mais comme un outil stratégique de développement durable, servant à promouvoir une image d'employeur responsable, à fidéliser les talents et à construire une culture d'entreprise cohérente avec les valeurs de la société

(Cherkaoui & Bennis bennani, 2017), dans leur article intitulé « *La norme ISO 26000 de la Responsabilité Sociétale des Organisations intègre-t-elle la question de la Diversité des Genres ?* », mènent une étude exploratoire à caractère théorique, fondée sur une analyse documentaire approfondie. Ils interrogent la capacité de la norme ISO 26000, référentiel volontaire de responsabilité sociétale, à intégrer efficacement les enjeux de diversité et d'égalité des genres, notamment dans les politiques de recrutement.

L'accent est mis sur la manière dont les principes de non-discrimination, d'équité et de transparence peuvent structurer des pratiques de recrutement plus inclusives, notamment à travers la représentation équitable des femmes dans les processus d'accès à l'emploi.

Bien que l'étude ne fournisse pas de données chiffrées empiriques, elle insiste sur l'importance d'intégrer le recrutement dans une approche RSO comme levier stratégique d'impact social. Elle conclut que les organisations qui s'inscrivent dans cette démarche renforcent non seulement leur conformité éthique, mais aussi leur attractivité auprès de talents sensibles aux valeurs d'inclusion, de justice et de responsabilité.

La revue de la littérature a révélé que le nombre de recherches associées à la norme ISO 30405 reste encore très limité, en comparaison avec celles consacrées aux normes plus répandues telles que l'ISO 9001. Bien que la norme ISO 30405 offre un cadre structurant et stratégique pour le processus de recrutement, elle demeure insuffisamment explorée dans les travaux scientifiques, en particulier dans les contextes organisationnels du monde arabe et africain. Cette lacune dans la littérature ouvre la voie à des contributions nouvelles sur le rôle de la normalisation dans la professionnalisation des pratiques RH. Ainsi, notre travail vise à réduire ce vide scientifique en proposant une réflexion approfondie sur l'application de la norme ISO 30405 dans le cadre du management du recrutement, et en analysant sa portée dans l'amélioration de la qualité et de la performance des processus RH dans ce cadre, notre travail vise à contribuer à combler ce vide, en explorant l'application concrète de la norme ISO 30405 dans les entreprises algériennes.

Section 2 : Cadre conceptuel

Dans le cadre de notre étude, cette section est dédiée à l'introduction des concepts fondamentaux en lien avec la normalisation, afin de mieux comprendre les enjeux de la gestion des ressources humaines à travers les normes internationales. Nous commencerons par explorer le champ de la normalisation et le rôle des normes dans l'amélioration des pratiques organisationnelles, avec un accent particulier sur les normes de systèmes. Cette base théorique nous permettra ensuite d'analyser de manière approfondie la norme ISO 30405, qui fournit des lignes directrices pour un processus de recrutement efficace, cohérent et aligné sur les objectifs stratégiques de l'organisation. En établissant une compréhension claire et cohérente des principes de la normalisation appliqués au domaine du recrutement, nous serons mieux à même d'identifier les pratiques optimales pour la mise en œuvre de la norme ISO 30405 au sein de HALKORB RH. Avant d'aborder les modalités spécifiques de son intégration, il est essentiel de comprendre le cadre global dans lequel s'inscrivent les normes, et leur rôle dans la structuration et l'optimisation des processus RH

I. Généralité

Dans le cadre de l'amélioration continue des performances organisationnelles, plusieurs référentiels ont été mis en place à l'échelle internationale. Parmi les plus reconnus figure la norme ISO, qui propose des standards applicables à divers domaines de gestion et de production.

1. ISO

L'ISO (organisation internationale de normalisation) est une organisation internationale non-gouvernementale, indépendante, dont les 170 membres sont les organismes nationaux de normalisation. Par ses membres, l'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux. (ISO, 2024)

1.1. La normalisation

Le concept de norme englobe à la fois les dispositions légales et réglementaires, les comportements sociaux, ainsi que les spécifications techniques pour l'utilisation d'un objet ou la prestation d'un service. Historiquement, la norme est définie comme un instrument de mesure. Elle permet de caractériser un objet, un processus technique ou même un

comportement. La norme joue un rôle essentiel en facilitant l'exercice du jugement. La normalisation est le processus d'établissement de normes. (Laurent, Benoît, & Véronique, 2015)

1.2. La norme

Afin de mieux cerner le concept de norme, il convient de s'intéresser aux définitions proposées par plusieurs instances de référence. Chaque organisation met l'accent sur des aspects spécifiques

1.2.1. Selon l'ISO.

L'ISO définit la norme (national ou international) en mettant l'accent sur objectif, comme suit : « Document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ».

1.2.2. La définition adoptée par AFNOR

L'association française de normalisation, AFNOR, définit la norme comme suit :

« Un cadre de référence qui vise à fournir des lignes directrices, des prescriptions techniques ou qualitatives pour des produits, services ou pratiques au service de l'intérêt général. Elle est le fruit d'une coproduction consensuelle entre les professionnels et les utilisateurs qui se sont engagés dans son élaboration » (Canard, 2016)

1.2.3. La définition adoptée par législateur algérien

Contrairement au législateur français qui a laissé la tâche de définir ce concept à son organisme de normalisation, le législateur algérien a défini la norme dans la loi 04-04 sur la normalisation comme suit :

« Document sans force obligatoire approuvé par un organisme de normalisation reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, comprenant des prescriptions en matière d'emballage, de marquage ou d'étiquetage, pour des produits ou des procédés et des méthodes de production donnés ».

En 2006, cette définition a été modifiée par la loi n° 16-04 comme suit :

« Document approuvé par l'organisme de normalisation reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des produits ou des procédés et des méthodes de production données, dont le respect n'est pas obligatoire. Il peut aussi traiter en partie ou en totalité de terminologie, de symboles, de prescriptions en

matière d'emballage, de marquage ou d'Étiquetage, pour un produit, un procédé ou une méthode de production données ». (Boudebza, 2022)

-Les caractéristiques de la norme.

-La norme constitue un cadre de référence élaboré par les experts d'un secteur d'activité spécifique (industrie, services, organisation, communication.) en collaboration avec leurs partenaires. Elle définit clairement les exigences de qualité ainsi que les procédures nécessaires pour leur mise en œuvre.

-La norme est le fruit d'une collaboration consensuelle entre les différents acteurs économiques d'un secteur donné, tels que les fabricants, les utilisateurs, les distributeurs et les autorités publiques.

L'application des normes repose, dans la majorité des cas, sur un caractère volontaire de la part des utilisateurs auxquels elles s'adressent. Toutefois, certaines situations rendent leur adoption impérative :

- ✓ Lorsque l'État incorpore une norme, en tout ou en partie, dans un cadre législatif en raison de son intérêt public. Par exemple, les normes relatives à l'hygiène et à la sécurité dans les établissements publics.
- ✓ Dans le contexte de normes européennes harmonisées, élaborées par le Comité Européen de Normalisation (CEN), celles-ci acquièrent un caractère obligatoire pour les États membres de l'Union Européenne dès lors qu'elles sont adoptées par cette dernière via une directive.
- ✓ Lorsqu'une norme est explicitement intégrée dans un contrat, elle revêt un caractère contraignant pour les parties contractantes.

L'objectif principal de la norme, qu'elle soit d'envergure nationale ou internationale, réside dans sa contribution au développement durable des économies. Cela se manifeste par l'établissement de critères précis relatifs à la qualité, à la compétitivité et à la satisfaction des besoins des clients, en mettant un accent particulier sur des aspects clés tels que la qualité, la sécurité et le coût (Boudebza, 2022)

1.3. Les types de normes

Les normes se déclinent en plusieurs catégories, chacune répondant à des objectifs spécifiques selon le domaine d'application. Cette classification permet de structurer les efforts de normalisation en fonction des besoins techniques, méthodologiques ou organisationnels.

• Les normes fondamentales

Ces normes fondamentales constituent le point de départ des travaux de normalisation dans un domaine émergent. Elles représentent environ 27 % des normes actuellement en vigueur et couvrent divers aspects tels que la terminologie, la métrologie, les conventions et les symboles. Leur vocation principale est de fournir des définitions claires, précises et univoques, qui s'avèrent particulièrement utiles pour instaurer un langage commun et cohérent.

• Les normes de spécifications

Ces normes déterminent les caractéristiques spécifiques des produits ou des services, établissent les seuils de performance à atteindre et fournissent des recommandations relatives à leur conception et mise en œuvre. Elles proposent également des solutions techniques adaptées à la fabrication et au montage des produits. Ces normes représentent 40 % du total des normes en vigueur.

• Les normes de méthodes d'essais et d'analyse

Ces normes établissent les procédures nécessaires pour garantir une évaluation fiable des caractéristiques des produits ou des services, telles qu'elles sont spécifiées dans les normes de conception. Elles jouent un rôle essentiel dans le contrôle et la validation des performances et constituent 30 % de l'ensemble des normes actuellement en vigueur.

• Les normes d'organisation

Ces normes établissent des règles relatives à l'organisation et au fonctionnement des entreprises. Bien qu'elles ne représentent que 3 % de l'ensemble des normes, elles bénéficient d'une reconnaissance étendue. Elles fixent des exigences en matière de conception et de réalisation des produits ou services, tout en s'intéressant de manière plus générale à l'organisation et au management des entreprises. Leur objectif principal réside davantage dans la maîtrise des moyens permettant d'atteindre les résultats escomptés, plutôt que dans le résultat final lui-même. Cependant, les évolutions récentes de ces normes tendent à accorder une importance accrue à l'obtention de résultats mesurables. (Canard, 2016)

1.4. Norme d'organisation

Également désignées sous le terme de normes de "management", elles représentent les types de normes les plus fréquemment appliquées et les plus largement reconnues par le grand public. Ces normes structurent les fonctions et les relations organisationnelles au sein d'une entité, offrant ainsi à tout organisme la possibilité de concevoir des systèmes et des processus essentiels à leur optimisation et à leur développement continu. (Afnor, 2024)

1.5. La certification

La certification, se définit comme une démarche visant à garantir la véracité ou l'exactitude d'une chose. Elle correspond à une attestation délivrée par une autorité compétente, indépendante et habilitée, qui confirme la conformité d'un système, d'un produit ou d'une prestation aux exigences spécifiées dans un référentiel établi.

1.5.1. Les types de certification

Une organisation peut obtenir la certification pour une ou plusieurs normes simultanément, ce qui est parfois recommandé en fonction de ses objectifs stratégiques. Le choix des normes et la période de certification sont déterminés par les priorités stratégiques de l'organisation. Les certifications les plus courantes incluent :

➤ La certification de système

Cette certification a pour but de valider la conformité d'un système de management (ou d'organisation) aux exigences spécifiées dans une ou plusieurs normes de gestion. Elle englobe l'organisation ainsi que les méthodes et procédures de travail adoptées. L'objectif principal est d'améliorer la performance globale de l'organisation et d'augmenter la satisfaction des parties prenantes. Ce processus consiste à déclarer, par l'intermédiaire d'un organisme tiers accrédité, qu'une organisation répond aux exigences stipulées dans une norme de système de management, ce qui est confirmé par l'octroi d'un certificat

➤ La certification de produit

La certification de produit consiste à apposer un label qui indique que le produit est conforme aux caractéristiques et performances définies dans la norme de référence ou dans le référentiel de certification.

- Ce processus permet de déclarer, par l'intermédiaire d'un organisme tiers accrédité, qu'un produit respecte des exigences techniques spécifiques (normatives ou réglementaires) liées à sa production, ce qui est validé par l'émission d'un certificat.

- Le marquage apposé sur un produit certifié (tel que le marquage CE) garantit que le produit est sûr et exempt de défauts susceptibles d'affecter son utilisation.

- La norme ISO/CEI 17000 définit la certification de produit comme étant "une attestation réalisée par une tierce partie, relative à des produits...".

- Le Décret exécutif n° 17-62, cité plus haut, la définit quant à lui comme "une attestation qu'un produit est conforme à des caractéristiques spécifiques ou à des règles préalablement établies et rigoureusement contrôlées". (Boudebza, 2022)

➤ **La certification de service**

La certification de service consiste à confirmer qu'un service respecte des critères de qualité définis. Son objectif est de garantir que l'organisation respecte les engagements pris envers ses clients. Les critères de certification concernent principalement la qualité de la prestation, telle qu'exigée par le client, et incluent des aspects tels que l'accueil, la formation du personnel, les délais d'attente, l'hygiène, entre autres.

Il s'agit d'un processus au cours duquel un organisme tiers accrédité vérifie et atteste conformité d'un service aux normes applicables ou à un référentiel métier spécifique, et délivre un certificat en conséquence. (Boudebza, 2022)

1.5.2. Le processus de certification

Le processus de certification, analogue à celui de l'accréditation, se décline en cinq étapes principales résumées comme suit :

- **Demande de certification** La demande doit être adressée à l'organisme certificateur (OEC) sélectionné, conformément aux formalités établies par ce dernier, généralement via un formulaire de renseignement simplifié.

➤ **Validation de la demande de certification**

Si la demande est jugée recevable, le demandeur est tenu de transmettre à l'organisme certificateur la documentation requise, en lien avec l'objet de la certification, pour une étude de faisabilité. Une visite préliminaire peut être réalisée si les informations fournies dans la documentation ne permettent pas à l'organisme certificateur de statuer sur la recevabilité de la demande.

Signature d'un contrat Une fois un avis favorable émis par l'organisme certificateur pour l'audit de certification, un contrat est formalisé entre les deux parties.

- **L'audit de certification (ou évaluation initiale)**

L'audit de certification est réalisé conformément au guide ou au référentiel de certification élaboré par l'organisme certificateur (OEC), soit de manière unilatérale, soit en collaboration avec le demandeur. Ce référentiel doit respecter une démarche définie et s'appuyer sur plusieurs critères, notamment : les exigences de la norme de référence, les dispositions réglementaires, la taille de l'organisation ainsi que la complexité de l'objet à certifier.

Au cours de cette phase, l'OEC certificateur procède à une évaluation approfondie des produits, systèmes ou services concernés, à travers des audits, inspections ou essais. L'objectif est de vérifier leur conformité aux caractéristiques spécifiées dans le référentiel de certification

➤ L'attribution de la certification

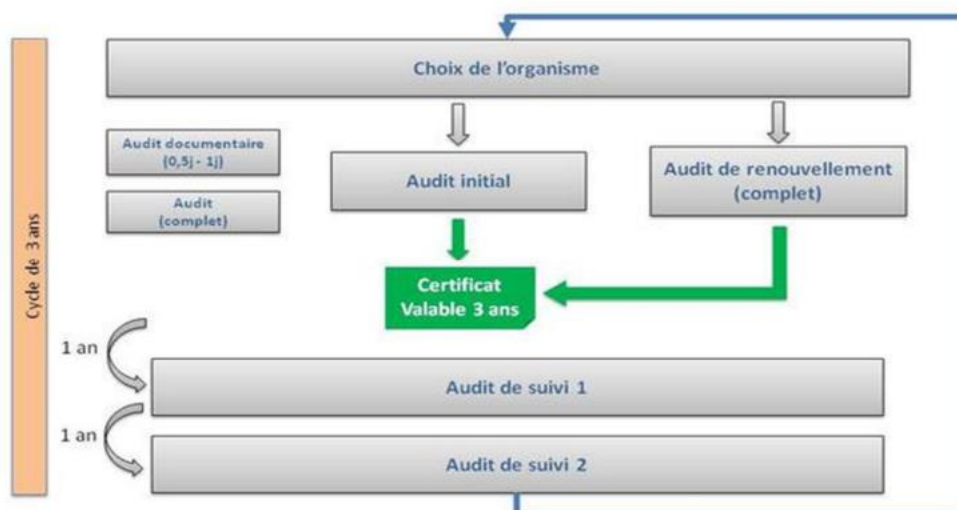
Lorsque le rapport d'audit ne met en évidence aucun écart majeur susceptible de compromettre l'atteinte des objectifs de la certification, l'organisme certificateur (OEC) valide les résultats de l'audit et délivre au demandeur le certificat officiel attestant de la conformité.

➤ La surveillance ou suivi

Pendant toute la durée de validité de la certification, l'OEC réalise des audits de surveillance, généralement à une fréquence annuelle, afin de s'assurer que l'organisme certifié continue de respecter les exigences et caractéristiques définies dans le référentiel.

Comme pour l'accréditation, la certification peut être renouvelée à l'issue de sa période de validité, selon une procédure similaire incluant un audit de renouvellement. Elle peut également être suspendue ou retirée en cas de non-conformité ou de manquement aux exigences

Figure 1: Exemple de processus de certification a une norme iso



Source : (Boudebza, 2022)

2. Management de la qualité :

Dans cette section, l'accent est mis sur la notion de qualité et ces dimensions en tant que concept central du management organisationnel moderne.

2.1. La qualité :

En s'appuyant sur les propositions des principaux théoriciens de la qualité, plusieurs définitions littérales du concept de qualité peuvent être retenues. Ainsi, Crosby P. (1979) la définit comme « la conformité aux spécifications », tandis que Hersan C. (1999) propose que « la qualité, c'est la conformité aux besoins ». De son côté, Lyonnet P. (1991) affirme que « la qualité, c'est la satisfaction du besoin tel qu'apprécié par le client ou l'utilisateur ».

La qualité se divise, en réalité, en deux formes distinctes : externe et interne (Doucet, 2010). La qualité externe vise principalement à fournir des produits capables de répondre aux exigences des clients, dans l'objectif de renforcer leur confiance, d'assurer leur satisfaction et de les fidéliser. En revanche, la qualité interne est étroitement liée aux processus internes de l'entreprise. Son objectif central est le développement du capital humain, son adaptation aux besoins de l'organisation et la création d'un sentiment de fidélité envers celle-ci, favorisant ainsi une performance optimale et une amélioration continue. (Asbai, Aalaoui, & Ghilan, 2023)

La qualité, concept ancien et souvent revisité, est définie de manière variée par de nombreux auteurs en fonction du contexte spécifique des organisations. Chaque expert la formule selon son expérience. Selon Teboul (1990), plusieurs théoriciens apportent des éclairages distincts sur le sujet. Juran, la définit comme « l'adéquation à un usage », soulignant que la qualité réside dans la capacité d'un produit à répondre efficacement à une utilisation donnée.

(Canard, 2016), célèbre pour son concept de « zéro défaut », considère la qualité comme « la conformité à des spécifications », se focalisant sur le respect des détails techniques prédéfinis, en réponse aux besoins explicites du client.

Ishikawa introduit une approche de gestion, décrivant la qualité comme le processus visant à développer, concevoir et produire des biens économiques, utiles et satisfaisants, tout en maîtrisant les coûts associés.

(Deming, 1986) met l'accent sur « la satisfaction des besoins présents et futurs des consommateurs », intégrant la notion essentielle de réponse aux attentes diverses des consommateurs.

L'AFNOR définit la qualité comme « l'aptitude d'un produit à satisfaire les besoins du consommateur », tandis que l'ISO, dans la norme ISO 9000 (2005), propose une définition plus globale : « la qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des besoins ou attentes formulés, habituellement implicites ou imposés ». Cette dernière met en lumière deux notions clés :

La satisfaction du client, perçue par rapport à ses exigences, et les besoins implicites, souvent ignorés par les concepteurs.

2.2. Le système de management de la qualité

Défini par la norme ISO 9000 (2005), « d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ». Ce système repose sur l'établissement d'une politique et d'objectifs, ainsi que sur leur réalisation efficace.

Il s'appuie sur huit principes fondamentaux : l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, le management par approche système, l'amélioration continue, l'approche factuelle pour la prise de décision, et les relations mutuellement bénéfiques avec les parties prenantes.

Figure 2 : Les principes de systèmes management de la qualité



Source : Elaborée par nous-même selon le livre de (ISO, 2021)

a) l'orientation client

Les organismes tirent leur existence et leur prospérité de leur clientèle. Il est donc essentiel qu'ils identifient et comprennent tant les besoins actuels que futurs de leurs clients, qu'ils répondent efficacement à leurs exigences, et qu'ils anticipent leurs attentes en adoptant une démarche proactive.

(Moukhafi, 2019)

b) Leadership

À tous les niveaux, les dirigeants établissent des objectifs et définissent une orientation stratégique, tout en veillant à créer des conditions favorables qui encouragent l'implication des collaborateurs dans l'accomplissement des objectifs de qualité de l'organisation (ISO, 2015)

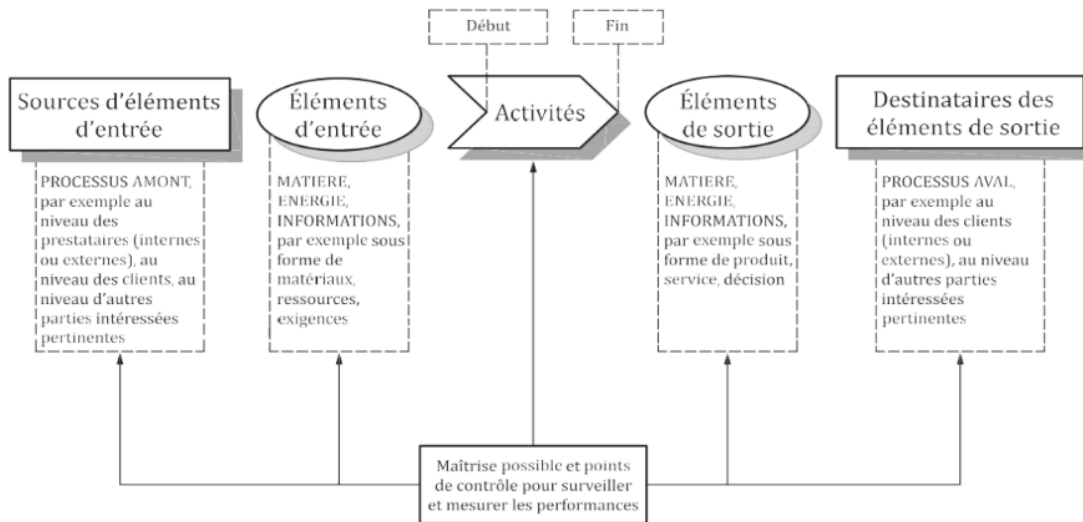
c) Implication du personnel

Il est impératif pour un organisme que l'ensemble de son personnel soit compétent, habilité et impliqué afin de générer de la valeur. La mobilisation de collaborateurs compétents et engagés à tous les niveaux renforce la capacité de l'organisme à créer cette valeur. Pour assurer une gestion efficace et efficiente, il est crucial d'impliquer tous les membres du personnel, tout en les respectant en tant qu'individus. La reconnaissance, l'habilitation, ainsi que le développement des compétences et des connaissances, favorisent leur implication dans la réalisation des objectifs de l'organisme. (Chibani, Ait issad, & Mezhouda, 2019)

d) Approche processus

Les ressources humaines s'inscrivent pleinement dans cette approche, où différentes ressources sont mobilisées pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie, dans une démarche orientée vers l'efficacité et la réalisation des objectifs organisationnels. (Balghash, 2018)

Figure 3 : Présentation schématique des éléments de processus



Source : (ISO 9001 :2015)

e) L'amélioration continue

L'amélioration continue de la performance globale d'un organisme doit être intégrée comme un objectif durable et incontournable au sein de sa stratégie. Repose sur une démarche d'amélioration continue, s'appuyant sur le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), également connu sous le nom de roue de Deming. Ce cycle, représenté graphiquement dans le schéma suivant :

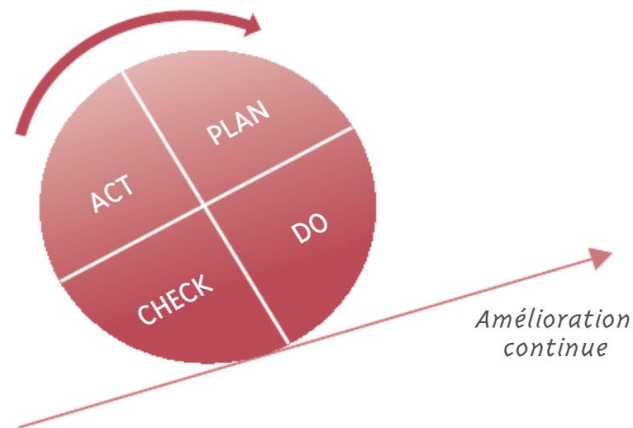
- **La roue de Deming**, développée dans les années 1950, représente une méthode structurée de progrès en quatre étapes (Plan-Do-Check-Act), incarnant la philosophie du management de la qualité :

Planifier : Établir des objectifs précis et préparer les actions nécessaires pour les atteindre.

Réaliser : Mettre en œuvre les actions définies lors de la phase de planification.

Vérifier : Contrôler et surveiller les résultats obtenus en les comparant aux objectifs fixés.

Agir : Prendre des mesures correctives ou d'amélioration basées sur l'analyse des résultats de la phase précédente. (Moukhafi, 2019)

Figure 4 : La roue de Deming

Source : (Giraud, Johnson, & Autissier, 2015)

f) Prise de décision fondée sur des preuves

Les décisions basées sur une analyse rigoureuse et une évaluation approfondie des données et des informations augmentent les chances d'obtenir les résultats escomptés. La prise de décision, bien qu'un processus complexe, implique souvent des données d'entrée variées provenant de multiples sources, dont l'interprétation peut parfois être subjective. Il est essentiel de comprendre les relations de cause à effet ainsi que les conséquences imprévues potentielles. Une approche fondée sur l'analyse des faits, des preuves et des données favorise une plus grande objectivité et renforce la confiance dans les décisions prises. (Bazinet & Nissan, 2015)

g) Management des relations avec les parties intéressées

Pour garantir des performances durables, les organismes doivent gérer efficacement leurs relations avec les parties intéressées, telles que les fournisseurs. Ces parties prenantes exercent une influence significative sur les résultats de l'organisme. L'atteinte de performances durables est facilitée lorsque l'organisme optimise l'impact de ces relations sur ses performances globales. En particulier, la gestion du réseau de fournisseurs et de partenaires revêt une importance stratégique. (Bazinet & Nissan, 2015)

Figure 5 : modèle de management par la qualité développé par l'EFQM



Source : (Bouchaïkhi, 2020)

II. La gestion des ressources humaines

la gestion des ressources humaines occupe une place stratégique au sein des organisations. Elle ne se limite plus à des tâches administratives, mais s'impose comme un levier de performance

1. Définition

La gestion des ressources humaines (GRH), comme toute activité de management, vise à contribuer à la performance des organisations. Elle repose sur un processus structuré en quatre étapes : diagnostic, décision, action et évaluation, étroitement lié aux choix organisationnels en matière de division, coordination et contrôle des activités. Toutefois, la GRH se distingue par son caractère particulier, car elle concerne des individus dotés de réflexion, d'émotions, de créativité, de capacités d'organisation et de résistance. Ces personnes, engagées dans leur travail, évoluent dans une dynamique complexe mêlant contraintes, efforts, satisfaction et accomplissement de soi. En outre, elles apportent leurs propres logiques sociales, qualifications et revendications, que les politiques RH doit prendre en compte et intégrer dans leurs stratégies. (BENOIT & FLORENT, 2018)

Pour (Cadin & Guerin, 2015) « *La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité.* » Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation, la négociation collective ...

(Camboy, Barthélemy, & Ben Hassine, 2008). « *La GRH désigne pour certains la fonction 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 »

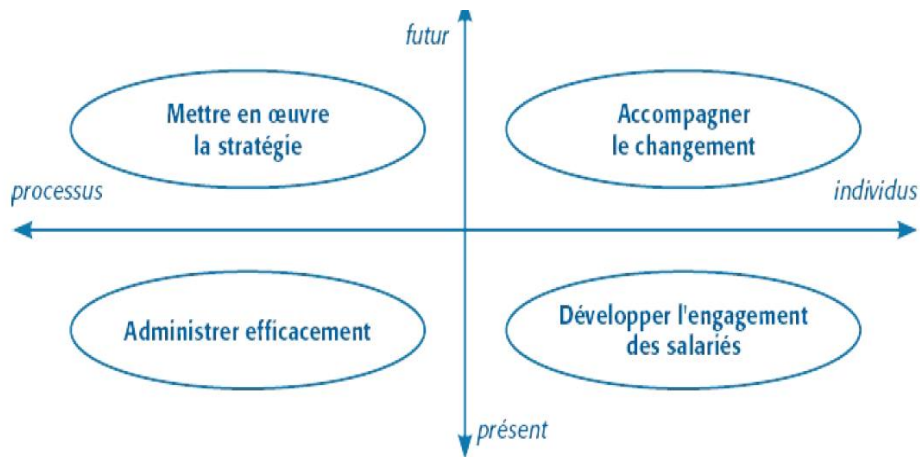
La gestion des ressources humaines (GRH) est de nature contingente, car ses pratiques évoluent au fil du temps et s'adaptent à l'environnement externe, comprenant des facteurs juridiques, politiques, économiques, sociaux et technologiques, ainsi qu'à l'environnement interne, tel que la stratégie, la structure organisationnelle et les valeurs culturelles de l'entreprise. (Laëtitia, 2022)

2. Les missions de la gestion des ressources humaines

Les missions de la GRH s'articulent autour de quatre axes principaux :

1. **Administration** : Gestion des processus techniques et réglementaires (congrés, paie, registres du personnel). Ces activités sont souvent externalisées et optimisées via des logiciels spécialisés.
2. **Engagement des salariés** : Optimiser l'engagement grâce à des valeurs partagées, des formations certifiantes, une écoute active, une reconnaissance équitable, et des opportunités d'épanouissement.
3. **Accompagnement du changement** : Promouvoir des pratiques participatives, donner du sens aux changements et convaincre les parties prenantes, afin de réduire la résistance au changement.
4. **Mise en œuvre de la stratégie** : Traduire les objectifs stratégiques en actions RH, telles que le recrutement, la formation et le redéploiement des collaborateurs, tout en contribuant à l'élaboration des orientations stratégiques, notamment pour favoriser l'innovation. (Jean-Marie, 2021)

Figure 6 : Les missions de la GRH : la matrice d'Ulrich

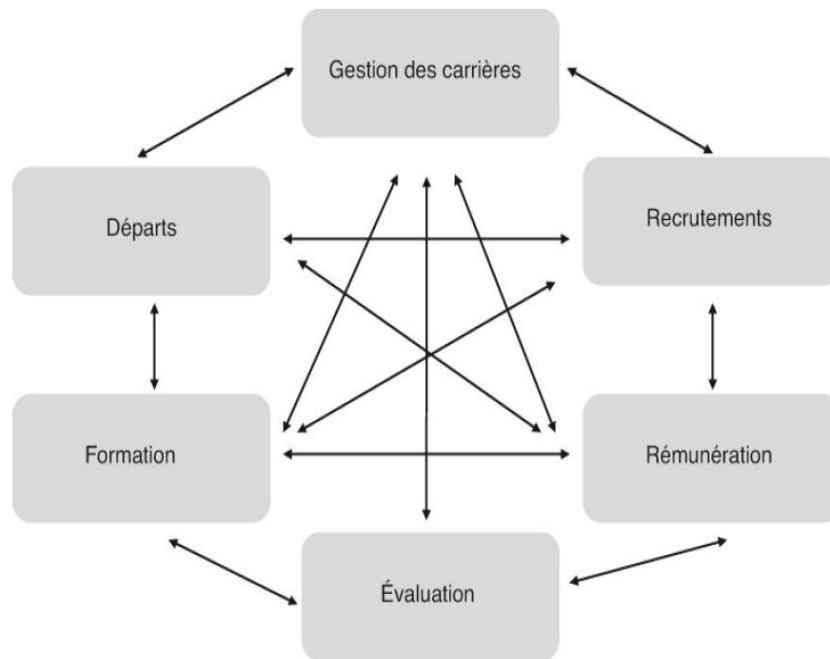


Source : (BENOIT & FLORENT, 2018)

3. Les principaux métiers de la responsable Rh

La fonction des ressources humaines (RH) occupe aujourd'hui une place centrale dans les entreprises. Le directeur des ressources humaines (DRH), souvent membre du comité de direction, reflète le caractère stratégique de cette fonction. Celle-ci supervise le parcours des collaborateurs, mobilise leurs compétences et gère leur rémunération, tout en poursuivant des objectifs de performance sociale et économique à court, moyen et long terme.

Ces missions s'incarnent dans plusieurs fonctions essentielles liées à la gestion des employés, depuis leur intégration jusqu'à leur départ de l'organisation

Figure 7: les fonctions RH

Source : (Michel, 2014)

➤ Le recrutement

Le processus de recrutement repose sur des outils et des procédures permettant d'effectuer des choix éclairés et objectifs. Ce processus est généralement structuré en cinq étapes principales :

Définition de la politique de recrutement

Les organisations doivent déterminer leur stratégie en matière de recrutement en se posant plusieurs questions essentielles :

- Recruter en interne ou en externe ?
- Prioriser les jeunes diplômés ou des profils expérimentés ?
- Favoriser le travail intérimaire, les CDD ou les CDI ?
- Développer des partenariats avec écoles et universités ? Chaque organisation doit adapter ses choix stratégiques selon ses besoins spécifiques, dans l'objectif d'optimiser l'attractivité auprès des talents.

2. Identification des besoins

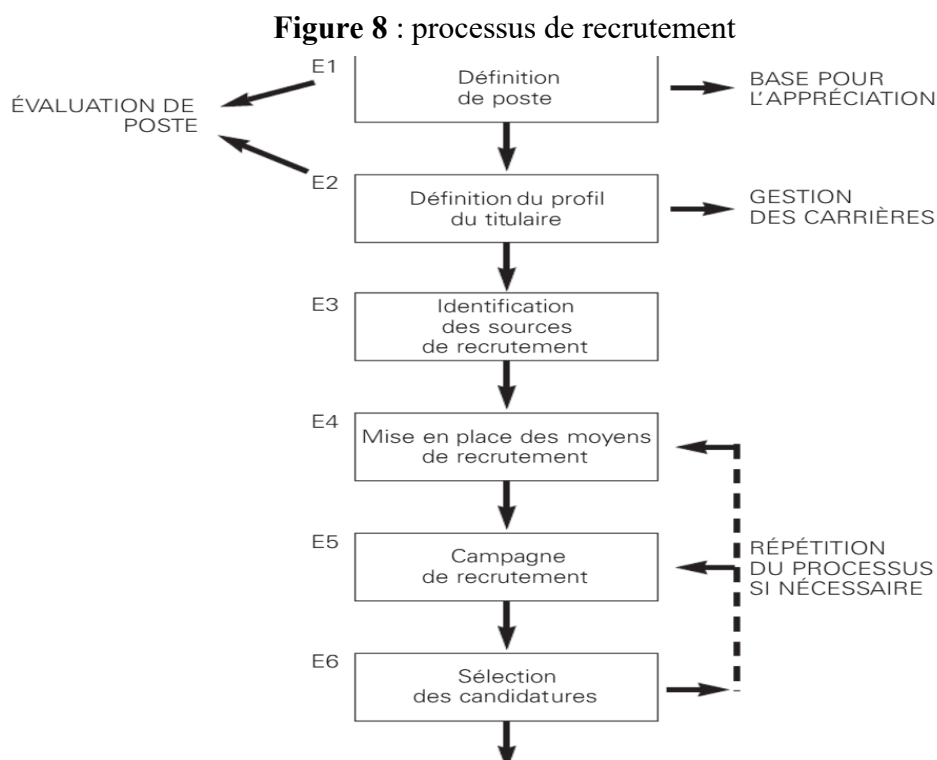
Cette étape consiste à formaliser les postes à pourvoir, leurs responsabilités, les conditions de travail, la hiérarchie et la rémunération. Elle aboutit à la création de fiches de poste, qui peuvent être influencées par des négociations entre départements (par exemple, les besoins immédiats d'un chef d'atelier versus la vision stratégique des RH).

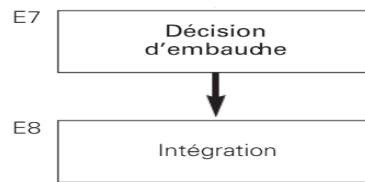
3. Attraction des candidats

Sur la base des besoins identifiés, le profil des candidats est défini. Une hiérarchisation des critères est essentielle pour distinguer les compétences indispensables, importantes et souhaitables. L'étape de sourcing mobilise divers canaux : candidatures spontanées, agences telles que Pôle Emploi ou l'APEC, réseaux professionnels, Internet, presse ou cabinets de recrutement. Le Code du travail impose, à cette étape, l'interdiction de toute discrimination à l'embauche.

4. Sélection des candidats

Cette étape combine plusieurs outils : tri des CV et lettres de motivation, entretiens individuels ou collectifs, tests ou mises en situation (assessment center). Ces approches visent une évaluation approfondie, basée sur des critères variés, afin d'identifier le candidat idéal. (BENOIT & FLORENT, 2018)



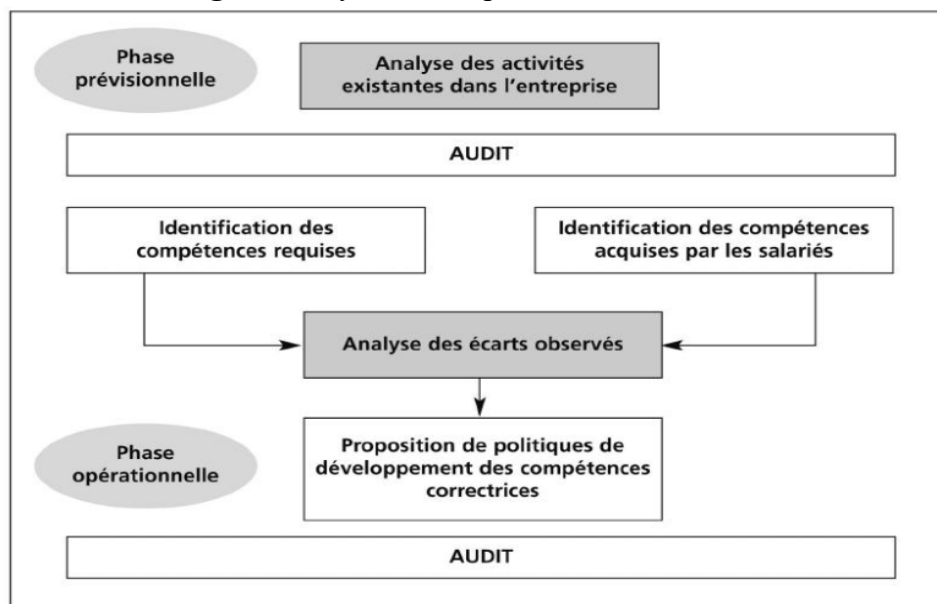


Source : (Jean-Marie, 2021)

➤ La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC est une démarche anticipative qui vise à aligner les compétences des salariés avec les évolutions des métiers et les besoins futurs de l'organisation. Elle prend en compte à la fois les contraintes externes (économiques, juridiques, stratégiques) et les spécificités internes. Elle se décline en deux volets : un volet collectif axé sur la prospective des métiers et un volet individuel pour accompagner le développement professionnel des salariés (Guillot-Soulez & Chloé, 2024). Son efficacité repose sur l'implication des responsables opérationnels, le dialogue social, et l'articulation cohérente des processus RH (formation, mobilité, recrutement).

Figure 9 : Synthèse du processus de la GPEC



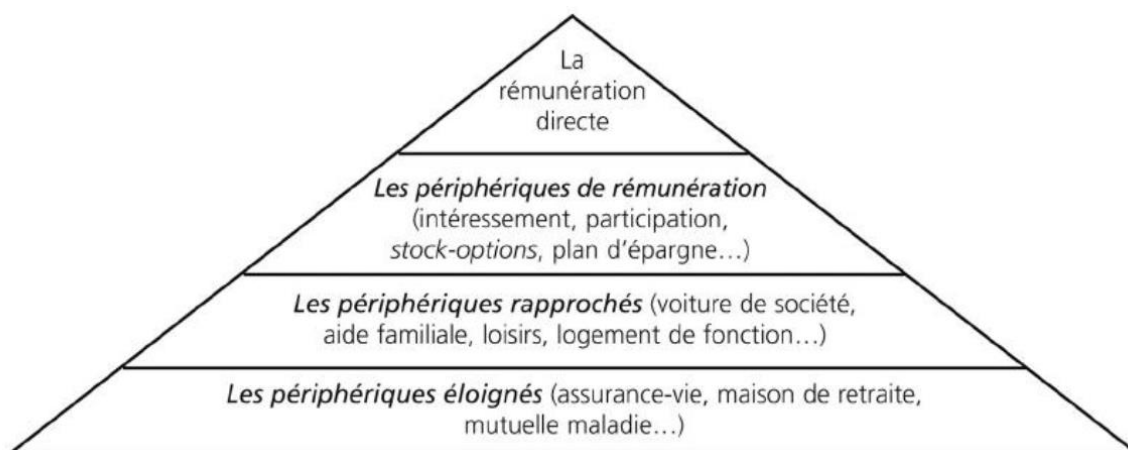
Source : (Laëtitia, 2022)

➤ La rémunération

La rémunération représente la contrepartie accordée à un salarié pour son travail, incluant salaire et avantages divers (Saba & Dolan, 2016)

La rémunération globale vise à évaluer la contribution des employés afin de fixer une rémunération juste, conforme à la législation et aux capacités financières de l'organisation. Elle a pour but d'attirer, de motiver et de fidéliser les talents. Bien qu'importante, la rémunération ne suffit pas à elle seule : des leviers immatériels comme la reconnaissance, l'autonomie ou la qualité des relations jouent aussi un rôle crucial dans la motivation. Cependant, un manque de perspectives salariales peut nuire à l'engagement des employés, d'où l'importance pour l'organisation de définir clairement sa stratégie et sa politique RH. (Jean-Paul, 2022)

Figure 10 : La pyramide des rémunérations



Source (Laëtitia, 2022)

➤ La gestion de carrière

La carrière désigne l'ensemble des postes occupés par un individu au cours de sa vie professionnelle. La gestion de carrière vise à planifier et accompagner ces trajectoires de manière à concilier les besoins de l'entreprise et les aspirations des salariés. Elle repose sur des règles et procédures permettant d'organiser les mobilités internes (promotions, mouvements horizontaux et verticaux) tout en tenant compte du contexte organisationnel et individuel. Son

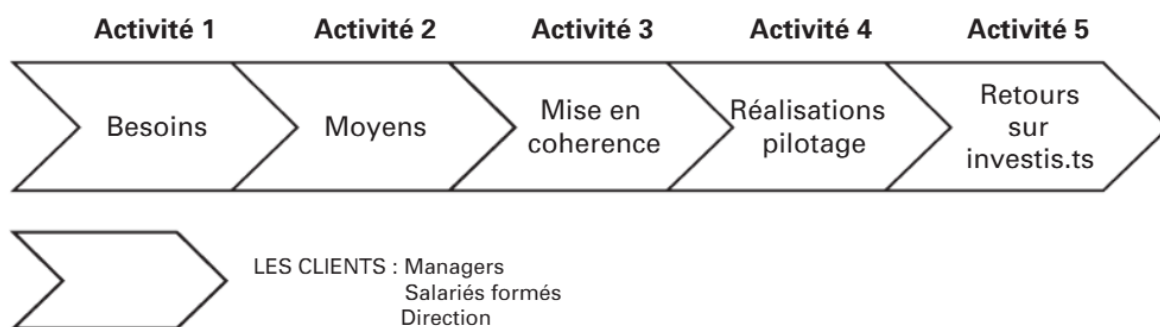
objectif est de valoriser les compétences, assurer une relève efficace et optimiser le potentiel des collaborateurs à long terme. (KENOUD & LARADJ, 2023)

➤ **La formation** est un processus continu et structuré visant à doter les employés de compétences nouvelles pour optimiser l’accomplissement de leurs tâches. Elle encadre les comportements professionnels dans un environnement favorable à la performance et à la réussite des missions. Essentielle face aux exigences de qualité, de productivité et de compétitivité, elle mobilise des approches pédagogiques variées, incluant l’analyse, la communication, la prise de décision et l’usage des technologies.

Selon SEIKO, « *la formation est un ensemble d’activités, de principes et de moyens destinés à motiver les employés à enrichir leurs connaissances opérationnelles et intellectuelles, tout en leur permettant d’atteindre leurs objectifs personnels, sociaux et professionnels.* »

RAYMOND VATIER, quant à lui, définit *la formation comme un processus qui aide les individus et les communautés à accomplir leurs professions actuelles avec efficacité tout en poursuivant leurs ambitions futures* ». (Ghomrani & Benrebiha, 2017)

Figure 11 : processus de formation



Source : (Dahmani, EL khalifi, & Zouggarui, 2017)

- **L'évaluation** des compétences est un levier essentiel tout au long de la carrière d'un salarié. Elle permet d'identifier les acquis et les besoins en développement. Pour être efficace, elle doit respecter certains principes :
- Objectifs clairs : L'évaluation doit avoir une finalité précise (rémunération, promotion, formation, etc.).

- Contenu bien défini : Elle doit porter sur des éléments mesurables et non arbitraires, comme les compétences ou les résultats.
- Acteurs identifiés : L'évaluateur doit être légitime (manager direct, pair, etc.), et l'évaluation peut impliquer d'autres parties prenantes comme dans l'approche à 360°. (Laëtitia, 2022).

La légitimité de l'évaluation, perçue par la personne évaluée, conditionne son efficacité, notamment en lien avec les ajustements des politiques correctrices de la GPEC.

Pratiques et évolutions :

L'entretien individuel traditionnel est de moins en moins plébiscité, car il se limite souvent à recenser les besoins de formation sans mesurer adéquatement la qualité de vie des salariés.

Des rencontres plus fréquentes entre managers et collaborateurs pourraient le remplacer.

Techniques d'évaluation :

Les méthodes varient selon les objectifs : elles incluent l'entretien individuel avec le supérieur hiérarchique, l'auto-évaluation, ou encore l'évaluation par les pairs ou en équipe. Chaque approche répond à des besoins spécifiques, comme le recrutement ou la promotion (Horri & Mezhouda, 2022)

4. Le recrutement

Le recrutement constitue un axe fondamental de la gestion des ressources humaines, en raison de son rôle dans l'attraction des compétences et l'adéquation entre les besoins organisationnels et les profils des candidats. Étant donné que notre recherche est orientée vers le processus de recrutement, nous concentrerons notre analyse sur cet aspect stratégique, essentiel à la performance et à la pérennité des organisations (SASTOURNÉ-GASTOU, 2019)

4.1. Définition de recrutement

Le recrutement regroupe l'ensemble des activités visant à rechercher des talents, tant en interne qu'en externe, en informant les potentiels candidats de la vacance d'un poste afin de les encourager à soumettre leur candidature. Il englobe toutes les étapes précédant et préparant l'embauche. Ce processus consiste à sélectionner, parmi plusieurs candidats, celui qui répond aux besoins spécifiques d'un poste nouvellement créé, maintenu ou réorienté. (Garnier, 1994)

Le recrutement « est un processus qui va de l'analyse de besoin à l'intégration du nouvel embauché. Il est long et couteux, la rigueur avec laquelle on le conduit est la meilleure garantie du succès » (Bachy & Haracher, 2010)

Plusieurs définitions sont attribuées à la notion de recrutement. Parmi les plus significatives :

Le recrutement « est une pratique visant à intégrer juridiquement un salarié dans une organisation. Il s'inscrit dans un système social global au sein de l'entreprise, lui conférant une dimension politique particulière ». (Sekiou, Blondin, Fabi., & al, (2004)

Selon Françoise Kit Tel, « le recrutement est une activité hautement stratégique qui requiert une politique pensée à un niveau souvent décisionnel, prenant en compte à la fois les projets industriels de l'entreprise et les évolutions des marchés, de la conjoncture, et des emplois, eux-mêmes influencés par les changements technologiques et organisationnels ». (Belkhiri, 2009)

De plus, le recrutement se définit comme la recherche de l'adéquation optimale entre un poste et un candidat, en plaçant « la bonne personne à la bonne place au bon moment ». (Kit Tel, 2004)

4.2.La stratégie du recrutement

L'image d'une entreprise sur le marché de l'emploi dépend largement des conditions de travail qu'elle propose, mais également de la manière dont elle communique ces éléments à son environnement, notamment à travers sa politique commerciale.

De plus, une politique de recrutement cohérente et des processus d'embauche bien structurés contribuent positivement à renforcer la réputation de l'entreprise auprès des demandeurs d'emploi. À l'inverse, des pratiques incohérentes ou des licenciements mal préparés peuvent sérieusement nuire à l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi. (Bernard & Daniel, 2016)

Chaque recrutement doit s'inscrire dans une stratégie globale définissant un plan prévisionnel précis. Ce plan inclut notamment :

- ✓ Le nombre de recrutements nécessaires.
- ✓ Les délais à respecter.
- ✓ Les profils recherchés.

✓ Les compétences stratégiques et collectives à privilégier.

De nos jours, le recrutement ne se limite plus à pourvoir un poste vacant de manière immédiate. Il s'inscrit dans une perspective de parcours professionnel global, où les mutations rapides des contextes économique et technologique exigent des employés qu'ils adaptent continuellement leurs compétences à l'évolution de leur métier. (Cohen-Haegel, 2010)

Figure 12 : Phase stratégique et anticipatrice



Source : (Cohen-Haegel, 2010)

En fonction de l'option stratégique retenue, l'entreprise optera pour un recrutement interne ou externe

➤ **Le recrutement interne**

Le recrutement interne consiste à pourvoir un poste vacant avec un salarié déjà présent dans l'entreprise. Il présente des avantages comme la réduction des coûts, la rapidité et une meilleure intégration. Toutefois, il comporte des limites, telles que le manque d'idées nouvelles et le risque de déséquilibre interne dû à un effet domino.

Pour être efficace, il nécessite un système d'information fiable, une bonne gestion des données RH, des plans de carrière clairs, et une définition précise du besoin en recrutement. (Geneviève, 2008)

➤ **Le recrutement externe**

pose le dilemme entre l'embauche d'un profil strictement adapté à un poste précis ou celle d'un candidat présentant un potentiel d'évolution. Ce processus, en constante évolution, tend à s'éloigner des méthodes classiques pour intégrer des approches plus innovantes. Son efficacité repose largement sur une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences bien structurée. (Geneviève, 2008)

4.3.L'importance de recrutement

La phase de recrutement occupe une place stratégique en ressources humaines, influencée par plusieurs facteurs clés :

1. Le coût de la main-d'œuvre : Le recrutement engendre des dépenses variables selon les postes.
2. L'instabilité de l'emploi : La mobilité professionnelle exige une anticipation des coûts liés au turnover.
3. Le niveau de qualification : L'élévation des compétences augmente le vivier, mais aussi les exigences salariales.
4. L'influence syndicale : Les syndicats impactent les conditions et critères de recrutement via les conventions collectives.
5. Les évolutions technologiques : Elles modifient les profils recherchés et automatisent certaines fonctions.
6. La législation complexe : Elle exige une expertise juridique pour assurer un recrutement conforme.
7. La conjoncture économique : Elle affecte l'adéquation entre les compétences des candidats et les besoins des postes. (Laëtitia, 2022)

4.4. Les étapes du recrutement

Le processus de recrutement est une démarche structurée en étapes, visant à assurer un recrutement efficace et durable. Il s'applique aussi bien au recrutement externe qu'à la mobilité interne. Son efficacité repose sur une planification rigoureuse, une organisation temporelle cohérente et une répartition claire des responsabilités.

a) Étape 1 : L'analyse du besoin

De nombreuses erreurs de recrutement trouvent leur origine dans une définition imprécise ou inadéquate du besoin. En effet, un besoin mal formulé ou évolutif en fonction des profils rencontrés rend difficile une prise de décision fondée et objective, souvent influencée par des projections subjectives.

Principales interrogations préalables :

- ✓ L'organisation dispose-t-elle d'outils de description des postes (fiches de poste, référentiels métiers) ?
- ✓ Comment les demandes des managers en matière de recrutement sont-elles recueillies et formalisées ?

- ✓ Quels critères objectifs structurent la définition des profils recherchés ?

Démarche recommandée pour l'analyse du besoin :

Élaboration d'un cahier des charges du poste :

- ✓ Identifier la finalité du recrutement (création ou remplacement de poste)
- ✓ Préciser l'environnement de travail (service, équipe, localisation)
- ✓ Définir les missions principales
- ✓ Spécifier le type de contrat proposé
- ✓ Déterminer la date souhaitée de prise de fonction
- ✓ Établir les conditions d'emploi (rémunération, horaires, mobilité, etc.)

Construction du profil correspondant au besoin identifier :

- ✓ Définir des critères clairs, objectifs et non discriminatoires
- ✓ Traduire le besoin en un « profil type » du candidat idéal
- ✓ Favoriser une concertation entre le service des ressources humaines et le manager opérationnel

Formaliser les éléments dans une fiche de profil incluant :

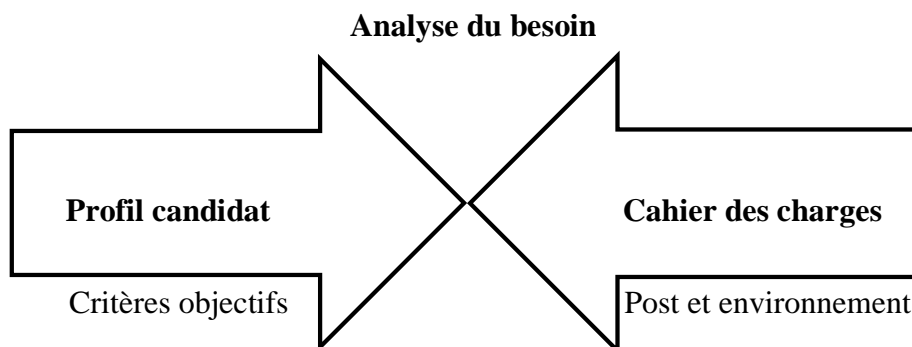
Le niveau de formation requis

L'expérience professionnelle souhaitée (domaine, durée)

Les compétences techniques et comportementales attendues

La disponibilité et les exigences liées au poste. (Douat & Hosdain, 2025)

Figure 13 : Analyse les besoins



Source : (Michel f. , 2014)

b) Étape 2 : définition des compétences pour un poste

La construction d'un **profil de compétences** pour un poste à pourvoir repose sur plusieurs éléments fondamentaux :

- Éléments constitutifs du profil :
 - Intitulé du poste
 - Mission : finalité du poste dans l'organisation.
 - Responsabilités principales : encadrement d'équipes, participation à la stratégie produit, études marketing, gestion budgétaire, etc.
 - Positionnement dans la structure
 - Critères de performance
 - Évolutions possibles du poste

Le répertoire ROME de Pôle Emploi est un outil de référence utile pour formaliser ces profils.

- Identification des compétences :

À partir du profil établi, les compétences doivent être classées en trois catégories :

- Indispensables
- Essentielles
- Souhaitables

Les répertoires de compétences issus de la GPRH (Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines) facilitent cette démarche d'analyse.

➤ Les six catégories de compétences

Les compétences peuvent être classées en six grandes catégories :

1. Les savoirs : Connaissances techniques et expertises nécessaires pour le poste
2. Le savoir-faire : Mobilisation de connaissances adaptées à des situations spécifiques

3. Le savoir-évoluer : Capacité d'apprentissage et d'adaptation, permettant une évolution à moyen terme.
4. Le savoir-être : Attitudes et comportements nécessaires, liés à la personnalité.
5. Le savoir managérial : Aptitude à diriger des équipes et coordonner des collaborateurs.
6. Le savoir relationnel : Réseau professionnel ou social interne et externe, comme un carnet d'adresses précieux pour certains postes spécifiques

➤ Objectifs et risques

Une définition précise des compétences du poste vise à éviter trois principaux risques :

- a) Surqualification du profil de poste : Cela peut limiter la disponibilité de candidats adaptés sur le marché ou entraîner des niveaux de rémunération trop élevés.
- b) Surqualification du salarié : Cette situation peut induire un turnover élevé, notamment lorsque des candidats surqualifiés acceptent un poste par nécessité en attendant de meilleures opportunités.
- c) Sous-qualification du profil : Cela conduit à recruter des salariés insuffisamment qualifiés, parfois dans une logique de réduction des coûts salariaux. (Tony djunga, 2024)

Tableau 1 : Fiche de poste

Profil du poste : Vente dans le domaine agroalimentaire
<p>Conditions générales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Santé : Bonne. • Disponibilité : Très grande, impliquant beaucoup de déplacements (prospection). • Mobilité : Principalement dans le Sud de la France. • Véhicule : Indispensable. <p>Exigences de formation et d'expérience :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discipline principale : Vente. • Spécialité : Agroalimentaire, avec expertise dans les produits charcutiers. • Niveau requis : Bac+2 minimum.

- **Expérience** : Minimum 5 ans dans des postes similaires (vente à grande distribution).
- **Connaissances spécifiques** : Maîtrise de la chaîne du froid.

Compétences clés :

- **Savoir-faire** : Capacité à vendre (écouter, observer, convaincre).
- **Savoir relationnel** : Sociabilité, dynamisme, enthousiasme.
- **Résilience** : Résistant à l'échec, tenace, et équilibré.
- **Motivations** : Valorisation de l'argent, liberté, et convivialité.

Types de contrats possibles :

- **CDI (Contrat à Durée Indéterminée)** : Contrat permanent sans limitation de durée.
- **CDD (Contrat à Durée Déterminée)** : Contrat temporaire pour une période définie.
- **Intérim** : Contrat via une agence d'intérim pour répondre à un besoin temporaire.
- **Contrat de stage** : Pour des missions d'apprentissage en entreprise.
- **Apprentissage ou alternance** : Combinaison entre études et travail pour former dans des métiers spécifiques.
- **Contrat à temps partiel** : Travail avec durée inférieure à la durée légale.
- **Contrat freelance** : Collaboration pour des missions précises.
- **Contrat saisonnier** : Emploi lié à des saisons spécifiques (exemple : agriculture, tourisme).

Source : (Ras, 2022)

c) Etape 3 : La Signalisation de l'Offre d'Emploi

Principes clés :

Une fois le profil de compétences établi, il convient de le rendre visible sur le marché de l'emploi. L'efficacité de cette action repose sur deux éléments essentiels :

- **Un ciblage précis de la population visée** : Il permet d'obtenir des candidatures pertinentes. Un ciblage trop étroit réduit les possibilités, tandis qu'un ciblage trop large augmente les coûts et la charge de traitement.
- **L'attractivité de l'organisation** : Avant toute diffusion d'offre, une analyse de l'image de l'entreprise est nécessaire pour en renforcer l'attractivité par rapport aux concurrents.

➤ **Les Sources de Recrutement**

Le marché du travail est segmenté selon les qualifications, zones géographiques, et industries. Les entreprises doivent identifier les segments où se trouve leur main-d'œuvre qualifiée. Les principales sources de recrutement sont :

- Le système éducatif : Recrutement auprès des jeunes diplômés.
- Les autres entreprises : Pour cibler les talents déjà en poste.
- Les demandeurs d'emploi : Pour les profils en recherche active.

Canaux de Communication

L'entreprise doit choisir le vecteur adapté à sa population cible tout en prenant en compte les contraintes de coût. Les principaux canaux sont :

Presse spécialisée : Journaux dédiés à un secteur ou métier spécifique

Forums emplois et amphis de présentation : Ciblant les étudiants via les écoles et universités.

- Publications académiques et conférences : Pour sourcer des chercheurs ou profils scientifiques.
- Sites internet dédiés : Plates-formes comme Monster ou LinkedIn, ainsi que le site de l'entreprise.

Nouvelles Technologies

- Les outils numériques offrent des stratégies sophistiquées :
- Rubriques emploi sur les sites d'entreprise : Informer un large public avec un coût réduit.
- Jeux interactifs (serious games) : Exemples comme Moonshield par Thalès, pour attirer les ingénieurs à travers des scénarios engageants.

Utilisation d'intermédiaires

Les intermédiaires du marché du travail jouent un rôle clé :

- Cabinets de chasse de têtes : Ciblent des cadres dirigeants et supérieurs.
- Cabinets de recrutement : Recrutement pour les cadres intermédiaires à partir de bases de données.
- Entreprises de travail temporaire : Fournissent un processus complet de présélection.
- Institutions publiques : Pôle Emploi ou APEC pour la présélection. (Michel, 2014)

d) **Étape 4** : la sélection et présélection

Comité de sélection

Pour répondre aux besoins de l'établissement et de l'équipe concernée, il est recommandé que le processus de sélection soit organisé conjointement par les ressources humaines et le service recruteur. Un comité de trois membres, par exemple un directeur, un conseiller RH et un employé sénior, garantit des évaluations croisées des candidats.

Lors de la formation du comité, clarifiez les attentes et le temps requis. Les membres peuvent avoir pour rôles :

- Définir les critères de sélection ;
- Évaluer les CV ;
- Préparer les questions d'entrevue ;
- Conduire les entrevues et évaluer les candidats selon les critères ;
- Proposer un candidat.

Expliquez également les étapes et les documents associés (offre d'emploi, description de poste, grille d'évaluation.).

La décision finale, idéalement consensuelle, revient au supérieur immédiat en cas de désaccord. Les guides d'entrevue de la FEEP proposent des méthodes de notation pour simplifier ce choix.

➤ **Analyse des CV**

Première étape officielle du recrutement, elle vise à identifier les candidats admissibles pour la suite. Établissez des critères essentiels comme le niveau d'études, l'expérience ou les réalisations professionnelles. Classez les candidats ainsi :

- A : Profil idéal ;
- B : Profil intéressant avec des réserves ;
- C : Non qualifié.

Cette analyse permet un filtrage efficace tout en respectant la Charte des droits et libertés de la personne. Évitez toute discrimination en vous concentrant sur les compétences liées au poste.

Dans un contexte de pénurie de talents, soyez ouvert aux profils atypiques où l'expérience peut compenser un manque de formation. L'intérêt du candidat se reflète dans la qualité de son CV et de sa lettre de motivation, sa mise en forme, et sa maîtrise de la langue, particulièrement pour les postes nécessitant des compétences rédactionnelles.

➤ **L'assessment center et les mises en situation**

Aussi appelé bilan comportemental ou centre d'évaluation, l'assessment center est une méthode qui place les candidats dans des situations proches de la réalité professionnelle afin d'observer leurs réactions face aux événements qu'ils devront maîtriser.

Cette technique peut être considérée comme une simulation accélérée de la prise de poste, visant à évaluer le comportement des candidats face aux aspects essentiels de l'emploi.

Largement adoptée dans les pays anglophones, elle est principalement utilisée pour sélectionner des cadres ou pour des recrutements internes. Sa forte acceptabilité sociale repose sur le fait qu'elle évalue les actions des individus plutôt que leur personnalité.

Cette méthode repose sur un processus précis et intègre différentes techniques, telles que :

- Les mises en situation professionnelles ;
- Les tests d'évaluation ;
- Les entretiens.

En outre, l'assessment center est souvent utilisé pour évaluer le potentiel des candidats, en complément de méthodes d'évaluation plus classiques. (Cohen-Haegel, 2010)

e) Étape 5 : Entretien de recrutement

➤ **Les outils de recrutement :**

1. L'entretien :

L'entretien est l'un des outils de sélection les plus utilisés. Il peut prendre diverses formes (face-à-face, en groupe, par téléphone, en visioconférence) et servir des objectifs variés.

2. Types d'entretien :

- a) **Directif** : Les questions suivent un cadre rigide.
- b) **Semi-directif** : Plus flexible, il permet des échanges ouverts.
- c) **Non-directif** : Favorise une conversation libre et spontanée.

3. Objectifs :

- a) **Technique ou professionnel** : Évaluation des compétences techniques et interpersonnelles par des responsables hiérarchiques ou opérationnels.
- b) **RH** : Discussion sur le projet professionnel, les aspirations de carrière et les prétentions salariales, généralement avec un membre des ressources humaines.

4. Critères de sélection pour les jeunes candidats :

Lors du recrutement d'un jeune candidat, les employeurs prennent en compte, au-delà de l'expérience (via l'alternance ou les stages), des critères comme :

- a) Le dynamisme ;
- b) La présentation ;
- c) L'opérationnalité ;
- d) La motivation ;
- e) La disponibilité ;
- f) La formation.

- 5. Outils principaux :** Le CV et la lettre de motivation restent les éléments de base pour l'évaluation des candidatures. Les jeunes sont souvent recrutés via des candidatures spontanées, des annonces ou des salons professionnels.

6. Les tests

Au-delà des entretiens, l'utilisation des tests d'aptitude ou de personnalité devient de plus en plus répandue.

7. Tests d'aptitude :

- a) Tests de connaissances ;
- b) Tests d'intelligence (QI) ;
- c) Tests d'aptitudes professionnelles.

➤ Tests de personnalité :

- **Tests projectifs** : Par exemple, le test de Rorschach (interprétation de planches à taches d'encre) ou le test de Rosenzweig (réactions face à des situations de frustration).
- **Questionnaires** :
 - a) **SOSIE** : Évalue 9 traits de personnalité, 6 valeurs interpersonnelles et 6 valeurs personnelles via un questionnaire à choix multiples.
 - b) **Inventaire de tempérament de Guilford-Zimmerman (GZ)** : Propose 300 questions pour un profil détaillé. (Corine, 2023)

➤ Entrevue téléphonique

L'objectif de l'entretien téléphonique est d'établir un premier contact avec le candidat afin de valider les informations et clarifier les doutes identifiés lors de l'analyse du CV. Avant d'appeler, il est conseillé d'envoyer un courriel pour remercier le candidat de sa candidature et convenir d'un horaire précis. Cela facilite la communication et permet au candidat de se préparer en relisant l'offre d'emploi.

Durant 20 à 30 minutes, l'entretien téléphonique permet d'évaluer la pertinence des expériences du candidat par rapport au poste. Il sert aussi à examiner en détail :

- Les diplômes réellement obtenus ;
- La cohérence entre les parcours scolaire et professionnel ;
- La progression des responsabilités et la durée de chaque poste ;
- Les motifs des fins d'emploi ;

- Les attentes salariales ;
- La disponibilité et le préavis.

Privilégiez les questions ouvertes qui encouragent les candidats à développer leurs réponses. Observez leur qualité de communication, leur professionnalisme et leur enthousiasme. Avant de conclure, invitez le candidat à poser des questions pour l'éclairer sur la suite du processus, tout en prenant quelques instants pour lui en expliquer les prochaines étapes.

➤ **Objectifs et consignes des entrevues**

Si plusieurs candidats sont retenus après l'entretien téléphonique, une première entrevue en présentiel peut être organisée. Elle peut être menée par un ou deux membres du comité de sélection, idéalement un représentant des ressources humaines ou des services administratifs. À cette étape, il est utile de proposer des tests d'aptitudes (français, techniques, informatiques).

Pour l'entrevue finale, il est recommandé de réunir tous les membres du comité de sélection. Planifiez des sessions avec trois à quatre candidats sur une journée, répartis entre matinée et après-midi.

-Entrevue structurée

Une entrevue structurée repose sur une méthodologie rigoureuse :

- Questions en lien direct avec la description des tâches ;
- Évaluation des compétences et exigences spécifiques à l'emploi ;
- Prédéfinition des réponses attendues ;
- Uniformité des questions posées à tous les candidats.

Évitez les questions suivantes :

- Opinions ou réponses fermées (oui/non) ;
- Questions orientées ou directives ;
- Interrogations sur la vie personnelle ou la personnalité ;
- Questions abstraites ou théoriques.

-Entrevue avec le comité de sélection

- **Étapes et déroulement :**

1. Accueil et introduction :
 - Débuter à l'heure prévue ;
 - Présenter les membres du comité ;
 - Exposer les objectifs de l'entrevue, les détails du poste et le déroulement prévu.
2. Période de questions des intervieweurs :
 - Suivre une approche progressive (du général au spécifique) ;
 - Aborder le parcours professionnel du candidat ;
 - Explorer les compétences et exigences liées au poste ;
 - Discuter de la disponibilité et des délais d'entrée en poste.
3. Période de questions du candidat :
 - Laisser le candidat poser ses questions pour l'aider à prendre une décision éclairée.
4. Clôture de l'entrevue :
 - Expliquer les prochaines étapes du processus et les délais de réponse.

Conseil supplémentaire : Une visite des lieux avant l'entretien peut enrichir l'échange. Demander au candidat ses impressions sur l'environnement de travail est également pertinent.

Erreurs de subjectivité lors des entrevues

Pour garantir l'objectivité, il est essentiel d'être conscient des biais courants :

1. Erreur de première impression :
 - L'évaluation est influencée par une impression initiale (positive ou négative), biaisant ainsi l'appréciation des performances ultérieures.
2. Effet de halo :
 - Une caractéristique particulière (bonne ou mauvaise) impacte l'évaluation globale, renforçant les premières impressions.
3. Erreur de contraste :
 - Comparer les candidats entre eux peut entraîner une surévaluation ou sous-évaluation en fonction des performances relatives.

Prévention :

- Reconnaître ces biais ;
- Garder une approche critique vis-à-vis des premières impressions ;
- Adopter une entrevue structurée pour garantir une évaluation équitable et systématique.

➤ **Approche STAR**

Pour garantir la validité des entrevues et réduire les biais subjectifs, il est recommandé d'adopter la méthode STAR :

- S – Situation : Poser des questions sur des situations vécues par le candidat.
- T – Tâches : Demander quelles étaient les responsabilités ou le rôle du candidat dans ces situations.
- A – Actions : Explorer les solutions et actions concrètes mises en œuvre pour résoudre les problèmes rencontrés.
- R – Résultats : S'interroger sur les résultats obtenus grâce aux actions entreprises, tout en évaluant ce qu'ils auraient pu faire différemment avec du recul. (Beaupré D. , Cloutier, Gendron, Jiménez, & Morin, 2008)

Figure 14 : les éléments de réussir un entretien de recrutement



Source : (Douat & Hosdain, 2025)

d) **Etape 6** : la phase d'intégration

La phase de concrétisation, d'accueil et d'intégration constitue une étape cruciale dans le processus de recrutement, impliquant plusieurs sous-étapes :

1. **Décision** : Après les entretiens et tests, une réunion de synthèse permet d'analyser les candidats de manière objective en prenant en compte la diversité, l'égalité professionnelle et l'inclusion.
2. **Négociation** : La discussion porte principalement sur la rémunération globale en assurant une équité interne. Le candidat reçoit un retour détaillé sur son évaluation avant la signature du contrat.
3. **Signature du contrat** : Conformément à la loi, le contrat, parfois obligatoire selon les cas (CDD, temps partiel, etc.), doit inclure des détails sur le poste, la rémunération, et les conditions de travail.
4. **Accueil** : Une préparation adéquate est essentielle, incluant l'annonce de l'arrivée du collaborateur, l'organisation de son poste de travail et le respect des obligations légales et procédurales.
5. **Intégration** : Cette phase s'étend bien au-delà de l'accueil initial et inclut un suivi prolongé (entretiens réguliers, mentorat, tutorat, groupes d'intégration) pour garantir l'adaptation durable du collaborateur. La période d'essai est encadrée par des délais de prévenance selon la législation. (Douat & Hosdain, 2025)

➤ **Les objectifs de l'intégration**

L'intégration vise à :

- **Communiquer** : Faire connaître l'entreprise, renforcer la marque employeur et susciter l'adhésion des collaborateurs.
- **Fidéliser les nouveaux collaborateurs** : Développer leur sentiment d'appartenance et leur offrir des perspectives claires sur les parcours professionnels possibles.
- **Créer des réseaux internes** : Favoriser les interactions entre générations, métiers et cultures, y compris dans un contexte international.
- **Faciliter la prise de poste** : Proposer des formations techniques, théoriques et/ou pratiques, telles que le tutorat ou les stages en entreprise.

➤ Les pratiques pour gérer l'intégration

Pour bien gérer les pratiques d'intégration, il est essentiel de mettre l'accent sur certains aspects clés.

-L'accueil

L'accueil constitue le **fondement essentiel** de l'intégration. Il reflète une marque de respect envers le nouveau collaborateur dès son arrivée dans l'entreprise. Parmi les actions typiques :

- Messages de bienvenue.
- Organisation logistique : préparation du poste de travail.
- Visite des locaux.
- Invitation à un déjeuner informel.

Cette phase débute le premier jour et peut s'étendre jusqu'à la fin de la première semaine.

-La gestion de l'intégration

La phase d'intégration proprement dite s'inscrit dans la durée et inclut :

- **Fourniture de kits d'intégration** : Livrets d'accueil, clés USB, accès intranet, etc.
- **Sessions d'information** : Présentations orales pour expliquer les valeurs et objectifs de l'entreprise.
- **Mécanismes de parrainage** : Organisation de parrainages ou entretiens individuels avec la hiérarchie.
- **Rencontres informelles** : Déjeuners et échanges permettant aux nouveaux arrivants de nouer des liens avec les membres de l'organisation.
- **Séminaires et formations** : Participation à des journées d'observation, stages pratiques et séminaires.
- **Rapport d'étonnement** : Rédaction d'un document synthétique où le collaborateur partage ses impressions positives ou négatives sur son expérience initiale.
- **Feedback et suivi personnalisé** : Entretiens réguliers avec les supérieurs et accompagnement par le service RH.

- **Évaluation des pratiques d'intégration** : Recueillir des retours via des questionnaires de satisfaction ou des entretiens de départ pour analyser les résultats et proposer des améliorations. (Tony djunga, 2024)

➤ **Évaluation du processus de recrutement**

L'évaluation de la réussite d'un processus de recrutement repose sur des indicateurs de performance clés (Key Performance Indicator - KPI), tels que le nombre de CV reçus pour mesurer l'attractivité de l'entreprise, la durée moyenne de la campagne pour analyser son efficacité, et le coût global de la campagne comparé au profit généré par l'intégration des nouveaux collaborateurs, offrant ainsi une vision complète de la performance et des retours sur investissement. (PROCESSUS DE DOTATION, 2018)

III. Le recrutement dans un contexte de qualité ISO 30405

Le recrutement constitue un levier stratégique pour toute organisation souhaitant attirer les meilleurs talents et assurer sa compétitivité. Dans cette optique, la norme ISO 30405 propose un cadre de référence international visant à structurer et professionnaliser le processus de recrutement. Elle encourage des pratiques transparentes, efficaces et alignées sur les objectifs de l'entreprise. Cette section examine les principes clés du recrutement à travers le prisme de la qualité selon la norme ISO 30405.

1. La série de la norme iso 30400

La série ISO 30400 regroupe un ensemble de normes internationales développées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH). Ces normes visent à fournir des lignes directrices, des principes et des bonnes pratiques permettant aux organisations d'optimiser la gestion de leur capital humain. (ISO, 2016)

Les principales normes de la série ISO 30400 :

Tableau 2 : La séries de la norme ISO 30400

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	Non	TC 260/WG 1
ISO 30401 :2018 - Systèmes de management des connaissances - Exigences	12/2018	Oui	TC 260/WG 6
ISO 30405 :2016 - Management des ressources humaines - Lignes directrices relatives au recrutement	09/2016	Non	TC 260/WG 5
ISO/TR 30406 :2017 - Management des ressources humaines - Management de l'employabilité durable pour les organisations	05/2017	Non	TC 260/TG 3
ISO/TS 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 : (Savall & Zardet, 2020)

1.1. ISO 30400V2016 -Gestion des ressources humaines : Principes et vocabulaire

Ce standard définit 104 termes utilisés dans la gestion des ressources humaines, facilitant une compréhension commune et la cohérence dans l'application des normes de GRH. Il est destiné à :

- ✓ Les praticiens RH.
- ✓ Les universitaires et étudiants.
- ✓ Les développeurs de normes connexes.
- ✓ Les parties prenantes dans les organisations.
- ✓ Les syndicats et représentants des employés/employeurs. (Stojiljković, Đurić, & Ruso, 2022)

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

Ce standard a pour objectif principal d'aider les organisations à développer un système de management des connaissances qui favorise la création de valeur et garantit une mise en œuvre réussie de ce type de management (ISO, 2018). Il constitue la seule norme relative aux systèmes de management spécifiques au domaine des ressources humaines. Classé comme norme de type A, il définit des exigences et peut être certifié, notamment concernant le système de management des connaissances au sein des organisations.

Caractère générique : Applicabilité à tout type d'organisme, quelle que soit sa nature ou sa taille.

Origine : Ce standard international s'appuie sur une norme israélienne préexistante, la SI 25006, publiée en 2011 par l'organisme national israélien de normalisation.

Structure et contenu : Document de 23 pages, construit selon le cadre commun HLS (High-Levels Structure).

1.3. ISO 30405 :2016 - Management des ressources humaines - Lignes directrices relatives au recrutement

Le standard **ISO 30405** constitue une ressource essentielle pour les organisations souhaitant optimiser leur processus de recrutement. Son objectif principal est de fournir des lignes directrices sur les processus et les procédures nécessaires pour garantir une efficacité maximale dans l'attraction, l'évaluation et l'embauche de talents qualifiés. Ce standard est conçu pour être applicable à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité, offrant ainsi une flexibilité et une pertinence universelles. Dans le cadre de son application, l'ISO 30405 aide les organisations à se concentrer sur les objectifs de performance liés au recrutement, tout en proposant des pratiques méthodiques et des recommandations précises. En intégrant ce standard, les entreprises peuvent surmonter les défis modernes du recrutement, tels que la gestion des volumes élevés de candidatures ou la sélection des profils les plus adaptés. Il met également en avant l'importance de l'intégration des employés après leur embauche, assurant ainsi leur motivation et leur contribution optimale à l'organisation. L'ISO 30405 est donc une solution complète qui aide les organisations à structurer leurs efforts de recrutement et à améliorer leur compétitivité globale. (Brkić, Torbica Prvulj, & Vuković, 2022)

Tableau 3 : Sommaire ISO 30405V2016

<p>Sommaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avant-propos <p>Introduction</p> <p>1. Domaine d'application</p> <p>2. Références normatives</p> <p>3. Termes et définitions</p> <p>4.Lignes directrices relatives au recrutement</p> <p>4.1. Généralités</p> <p>○4.2. Vivier de talents potentiels</p> <p>4.3. Vivier de talents</p> <p>○4.3.1. Généralités</p> <p>○4.3.2. Identifier et/ou confirmer les caractéristiques du poste vacant/offre d'emploi</p> <p>○4.3.3. Élaborer un plan de recrutement</p> <p>○4.3.4. Vivier interne de talents</p> <p>○4.3.5. Vivier externe de talents</p>
--

○4.3.6. Outils d'aide au suivi de flux de données de recrutement

4.4. Vivier de demandeurs

○4.5. Candidats pour évaluation complémentaire

○4.6. Management des candidats

4.7. Pré-intégration (pré-boarding)

4.8. Intégration (boarding)

• **5. Mesures, analyse et amélioration**

5.1. Généralités

5.2. Processus de mesure 5.3. Analyse des résultats

5.4. Amélioration

• **Bibliographie**

Source : Sommaire de l'ISO 30405 :2016 (ISO, 2016).

1.4. ISO 30406 :2017 - Management des ressources humaines - Management de l'employabilité durable pour les organisations :

La norme ISO 30406V2017, dédiée à la gestion durable de l'emploi au sein des organisations, met l'accent sur la notion de durabilité, qui reflète la capacité à garantir la création de valeur pour l'entreprise, ses employés, son secteur d'activité, la société et l'économie en général. Elle vise à intégrer des compétences et des capacités essentielles pour assurer des emplois stables et viables sur le long terme (ISO, 2017)

Sur un plan élargi, la gestion durable de l'emploi englobe la capacité d'un individu à obtenir ou maintenir un emploi de qualité tout au long de sa carrière, en bénéficiant d'un environnement favorable pour transmettre ses connaissances, compétences et aptitudes à d'autres postes, organisations ou fonctions futures. Par ailleurs, elle traduit l'engagement des organisations à équilibrer les besoins et les attentes des employés avec les exigences professionnelles, en plaçant leur bien-être au cœur des priorités (ISO, 2019)

1.5. ISO 30407 - 2017 : Management des ressources humaines — Coût par recrutement

L'objectif principal de cette norme est d'évaluer la valeur économique des efforts investis pour pourvoir un poste vacant au sein d'une organisation. Elle détaille également les étapes à suivre pour calculer le coût par recrutement (CPR), tout en garantissant la qualité et la transparence du processus. (Brkić, Torbica Prvulj, & Vuković, 2022)

1.6. ISO 30410 - 2018 : Management des ressources humaines — Mesure de l'impact du recrutement

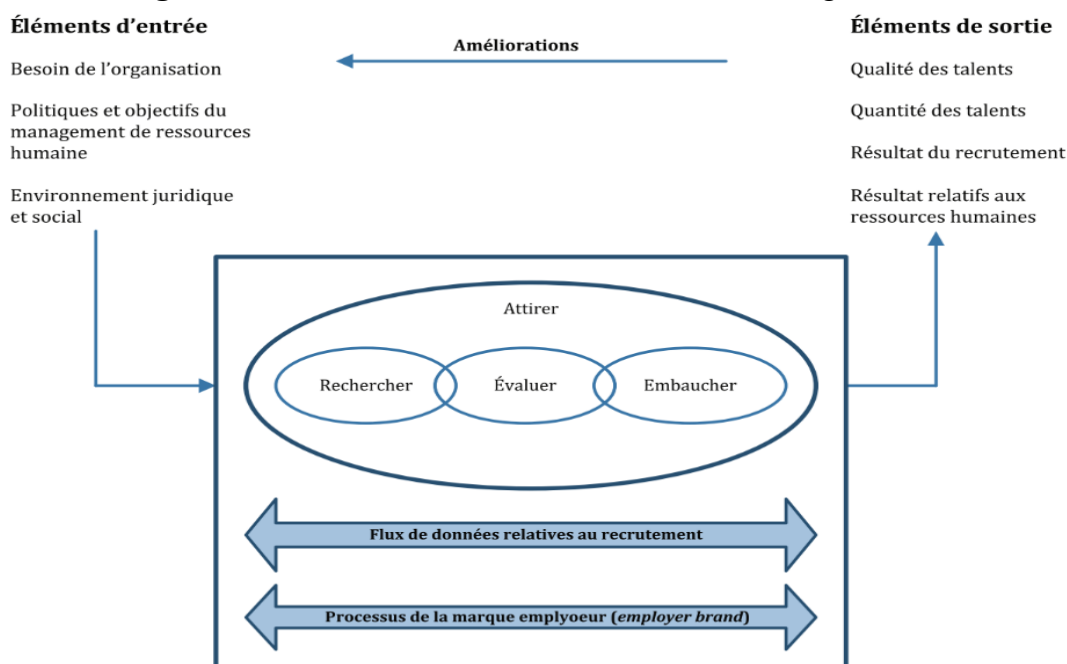
La norme ISO 30401V2018 facilite l'identification des postes stratégiques en entreprise, grâce à des approches de segmentation du personnel et à l'évaluation de l'impact de ces postes sur la création de valeur et la performance organisationnelle.

Parmi les normes de la série ISO 30400 dédiées à la gestion des ressources humaines, ISO 30401 est la seule certifiable. Toutefois, cette étude s'est surtout appuyée sur les normes ISO 30400, 30406, 30408, et surtout ISO 30405V2016, qui propose des lignes directrices clés pour rendre le processus de recrutement plus efficace, transparent et aligné avec les objectifs stratégiques. C'est cette dernière qui a constitué le cadre central pour l'analyse et l'amélioration du processus observé sur le terrain.

2. Les étapes clés du processus de recrutement

Le processus de recrutement débute une fois qu'une demande est validée. Il s'articule autour de plusieurs étapes clés, visant à attirer, identifier, rechercher, évaluer et embaucher du personnel qualifié, nécessaire à la réalisation des activités de l'organisation. Cette méthodologie structurée garantit que les besoins en ressources humaines sont efficacement satisfaits

Figure 15 : Processus de recrutement au sein d'une organisation



Source : (ISO, 2016).

3. La norme ISO 30405

La norme NF ISO 30405 (2016) sur le management des ressources humaines définit les lignes directrices du recrutement. Celui-ci constitue une mission clé des RH, impliquant l'identification, la recherche, l'attraction, l'évaluation et l'embauche de talents. Une étude menée par la WFPMA révèle que les entreprises excellent dans ce domaine enregistrent une augmentation de leur chiffre d'affaires pouvant atteindre trois fois et demie leur niveau initial, ainsi qu'une marge bénéficiaire deux fois supérieure à celle des autres organisations.

4. Le contexte

L'élaboration de la norme cadre sur le recrutement a émergé comme une nécessité à la suite des réserves exprimées concernant la proposition initiale d'une norme centrée sur le « coût du recrutement », formulée par les États-Unis. Une telle approche, fondée exclusivement sur des considérations économiques, aurait pu occulter la dimension holistique du processus de recrutement et ses implications stratégiques pour les organisations.

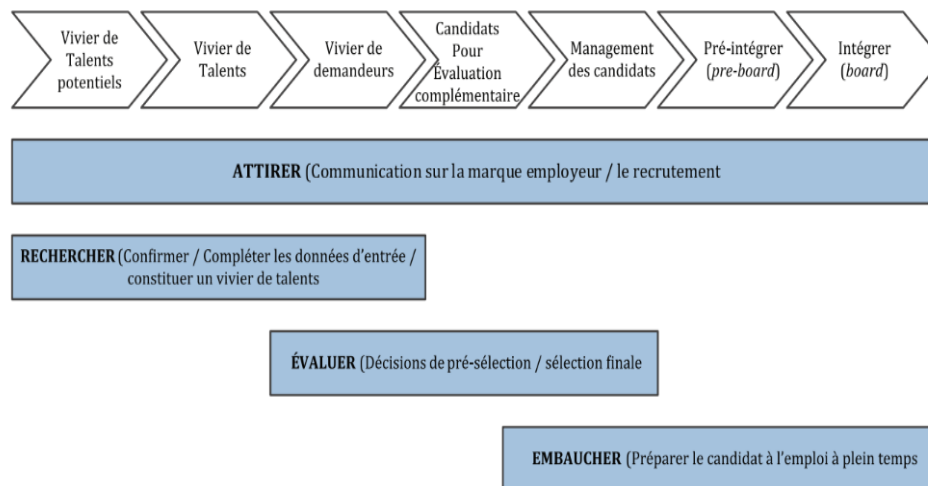
Face à cette limitation, les États-Unis ont pris l'initiative de proposer et de diriger un groupe de travail dédié à l'élaboration d'un cadre méthodologique plus englobant. Ce groupe, composé de directeurs des ressources humaines, d'universitaires et de consultants spécialisés, a réuni treize nations et mobilisé quarante-sept experts. Leur collaboration s'est étendue sur une période de trois ans, entre 2013 et 2016, et a conduit à la formalisation d'un référentiel visant à structurer les pratiques de recrutement selon des principes d'efficacité et de pertinence organisationnelle

5. Contenu de la norme

Cette norme établit des lignes directrices destinées aux responsables du recrutement, en définissant les procédures, processus et critères permettant d'identifier, d'attirer, d'évaluer et d'intégrer les talents indispensables aux besoins organisationnels. Elle vise à optimiser l'efficacité des pratiques de recrutement afin d'aligner les efforts des entreprises sur leurs objectifs de performance.

En outre, elle propose un cadre méthodologique permettant de mesurer, analyser et améliorer les mécanismes d'évaluation ainsi que l'efficacité, l'efficacités et l'impact global du recrutement, garantissant ainsi une approche stratégique et structurée. (Laurent, Benoît, & Véronique, 2015)

Figure 16 : Processus de recrutement sous forme de chaîne logistique de talents



Source : Iso 30405 : 2016

6. Le processus de recrutement

➤ Approche académique du vivier de talents et du processus de recrutement

Dans le cadre des pratiques de gestion des ressources humaines, le vivier de talents désigne l'ensemble des individus disposant des qualifications requises pour répondre aux besoins d'une organisation. Les stratégies de recrutement visent ainsi à sensibiliser les employés aux opportunités internes et à communiquer efficacement sur les postes vacants auprès des candidats externes. Ces orientations s'appuient sur des principes méthodologiques permettant de structurer le passage des talents vers un vivier de demandeurs, garantissant une adéquation entre les compétences disponibles et les exigences organisationnelles.

➤ Définition et caractérisation du poste à pourvoir

Une phase essentielle du recrutement consiste à établir avec précision les exigences du poste en question. Ce processus implique une consultation des parties prenantes afin d'assurer l'exactitude et la pertinence des informations recueillies. En cas de remplacement, une actualisation de la description du poste s'avère nécessaire, ou à défaut, une formalisation rigoureuse de ses éléments constitutifs. Les caractéristiques fondamentales incluent notamment l'intitulé du poste, la hiérarchie associée, le lieu de travail, les compétences essentielles et complémentaires requises, ainsi que les modalités contractuelles et les avantages proposés.

➤ Élaboration d'une stratégie de recrutement

La mise en œuvre d'un plan de recrutement repose sur une analyse approfondie des données disponibles et des besoins spécifiques de l'organisation. Ce processus comprend notamment

l'examen des expériences antérieures, la définition d'un budget, l'identification des sources potentielles de talents, ainsi que l'évaluation des conditions du marché. Il s'agit également de concevoir des outils et des méthodes de recherche adaptées, d'élaborer un message conforme aux valeurs organisationnelles et à l'identité employeur, et de mettre en place des critères d'évaluation pertinents. Le recours à des méthodologies éprouvées, telles que les entretiens structurés, les tests psychométriques et les simulations professionnelles, permet d'assurer une sélection rigoureuse des candidats et d'optimiser leur intégration au sein de l'organisation.

➤ **Gestion des viviers de talents et du recrutement**

La gestion des viviers de talents constitue une étape stratégique en amont du processus de recrutement. Elle permet d'anticiper les besoins futurs en compétences en identifiant les profils potentiels disponibles au sein de l'organisation

-Identification du vivier interne de talents

La constitution d'un vivier interne de talents repose sur plusieurs étapes méthodologiques permettant d'identifier les ressources disponibles au sein de l'organisation :

- Détermination du responsable de la sélection (recruteur interne, généraliste RH, gestionnaire de rapports d'activité, administrateur ou prestataire externe).
- Sélection des candidats selon les exigences organisationnelles, incluant :
 1. La diffusion des opportunités en interne.
 2. L'élaboration d'un plan de succession.
 3. L'exploitation des bases de données internes sur les carrières des employés.

-Identification du vivier externe de talents

Le recrutement de talents externes nécessite une approche structurée intégrant :

- L'identification des acteurs responsables du recrutement (sourcing, ressources humaines, administration, acquisition de talents).
- La définition des parties prenantes impliquées (agences de recrutement, prestataires spécialisés, structures d'externalisation du recrutement).
- La sélection des stratégies de recherche et d'identification des profils adaptés aux besoins organisationnels.

➤ **Gestion du vivier de demandeurs**

Les candidats ayant formellement soumis leur candidature sont répartis selon trois catégories :

1. Demandeurs non qualifiés, ne répondant pas aux exigences du poste.
2. Demandeurs qualifiés mais non retenus, possédant les compétences requises mais écartés du processus.
3. Demandeurs qualifiés et retenus, accédant aux étapes d'évaluation.

Une communication transparente sur le processus de recrutement est essentielle afin d'assurer un suivi efficace des candidatures.

- **Évaluation des candidats**

L'évaluation des postulants repose sur :

- ✓ Des pré-tests et un calendrier d'entretiens préétabli.
- ✓ Un entretien structuré permettant de recueillir des informations essentielles.
- ✓ L'enregistrement méthodique des résultats à l'aide d'outils standards pour assurer l'objectivité du processus.

➤ **Management des candidats et prise de décision finale**

Après évaluation, les candidats sont classés afin de déterminer ceux à qui une offre d'emploi sera proposée. L'offre détaillée doit inclure :

- La nature du contrat et la rémunération.
- Les conditions d'intégration et de formation.
- Les modalités d'acceptation et de prise de fonction.

Une communication claire avec les candidats non retenus garantit la transparence du processus.

➤ **Pré-intégration et préparation du nouvel employé**

Afin de faciliter l'intégration des nouveaux employés, un kit de pré-intégration est établi, comprenant :

- Une lettre de bienvenue et le programme de la première semaine.
- La présentation des valeurs de l'organisation et l'organigramme.
- Le code de conduite et les règles internes.

- Les contacts utiles et les protocoles de sécurité.

➤ **Processus d'intégration (On-boarding) : Approche méthodologique**

L'intégration constitue l'étape finale du processus de recrutement, marquant la transition du candidat vers son nouveau rôle en tant qu'employé de l'organisation. Son objectif est d'assurer une intégration fluide et structurée afin de faciliter l'adaptation du nouvel employé à la culture organisationnelle et à son environnement de travail.

Les activités clés permettant cette transition incluent :

- Communication interne : Diffusion d'un message de bienvenue aux équipes, précisant l'arrivée et l'affectation du nouvel employé afin de favoriser son intégration sociale et professionnelle.
- Formalisation administrative : Présentation du nouvel embauché aux services des ressources humaines, de la paie et des prestations pour finaliser les documents contractuels et lui fournir toutes les informations relatives aux avantages et obligations professionnelles.

➤ **Évaluation, analyse et amélioration du processus de recrutement**

L'évaluation du processus de recrutement est une composante essentielle du pilotage des ressources humaines. En intégrant des dimensions relatives à la dotation en personnel, cette démarche vise à garantir la cohérence et l'efficacité du recrutement tout en maximisant la qualité des talents recrutés. Trois axes d'analyse sont identifiés :

- Efficience : optimisation des ressources mobilisées.
- Efficacité : adéquation entre les objectifs définis et les résultats obtenus.
- Impact : influence du recrutement sur la performance organisationnelle.

L'amélioration du recrutement passe par un suivi rigoureux des résultats et une identification des écarts afin d'ajuster les pratiques en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation.

➤ **Processus de mesure**

Une approche globale permet de mesurer l'efficience, l'efficacité et l'impact du recrutement à différentes étapes du processus. Les principales actions incluent :

- Définition des indicateurs clés, alignés sur les besoins organisationnels et les objectifs du recrutement.
- Collecte des données et analyse comparative :

- Recueil méthodique des données.
- Mise en place d'un dispositif de suivi (systèmes de gestion ou outils analytiques).
- Traitement des données brutes et analyse interne/externe.
- Fixation d'objectifs quantifiables et suivi régulier des indicateurs.

➤ **Approche d'amélioration continue**

L'amélioration du processus de recrutement repose sur une démarche proactive visant à optimiser les performances organisationnelles. Les actions à entreprendre incluent :

- Identification des causes d'écarts et des dysfonctionnements éventuels.
- Élaboration d'un plan correctif, visant à ajuster les pratiques et renforcer la fiabilité du recrutement.
- Suivi des résultats des ajustements, permettant de mesurer leur impact sur les performances futures.
- Intégration de nouvelles données, enrichissant les analyses pour une adaptation progressive aux exigences du marché.

L'application de ces principes garantit une amélioration continue du processus de recrutement, contribuant à l'optimisation de la gestion des talents et à la performance globale de l'organisation. (ISO30405, 2016)

7. La vision de la norme iso 30405 par rapport aux pratiques RH

Le recrutement, bien qu'il s'inscrive comme une fonction classique des ressources humaines axée sur l'attraction de talents, est également marqué par des enjeux contemporains tels que la pénurie et la rétention des talents. Il concerne tant les candidats externes qu'internes, intégrant ainsi la mobilité professionnelle. Dans une économie mondialisée, établir des normes communes est crucial pour harmoniser les pratiques. Toutefois, des divergences subsistent selon les pays. Par exemple, certaines nations anglo-saxonnes exigent des examens médicaux, incluant des tests sanguins, avant l'embauche, ce qui est interdit dans de nombreux autres pays, notamment la France, sauf pour des postes spécifiques nécessitant une aptitude particulière. Pour atteindre un consensus international, ces particularités nationales ont été exclues des processus. Cette norme sert alors de base commune, facilitant les échanges entre professionnels et permettant aux groupes internationaux de partager des processus standardisés, tout en surveillant les activités grâce à des indicateurs communs. (Laurent, Benoît, & Véronique, 2015)

8. Apport de la norme ISO 30405 aux directions des ressources humaines

L'adoption de cette norme représente une opportunité stratégique pour les directions des ressources humaines, leur permettant d'évaluer et d'aligner leurs pratiques de recrutement avec des standards internationaux.

- **Harmonisation et amélioration des pratiques** : La norme ISO 30405 fournit un cadre structuré permettant aux organisations de comparer leurs pratiques de recrutement avec les standards internationaux. Elle constitue un levier d'optimisation pour les structures non encore engagées dans une démarche qualité ou Lean.
- **Ressource pédagogique pour les futurs professionnels** : Elle sert également de support didactique pour les étudiants et les futurs praticiens RH, en leur offrant une grille de lecture claire des enjeux et des bonnes pratiques du recrutement.
- **Intégration dans un système RH global** : la norme favorise une articulation cohérente avec d'autres référentiels RH, permettant ainsi un alignement stratégique des processus de gestion des talents et une amélioration de la performance globale des organisations.

Conclusion

Ce chapitre a posé les bases théoriques de la gestion des ressources humaines dans une logique de qualité, en mettant en évidence les facteurs influençant la fonction RH, les enjeux liés à la RSE et au développement durable, ainsi que les étapes du processus de recrutement. Ces éléments serviront de référence pour analyser et améliorer les pratiques de recrutement chez Halkorb RH, selon la norme ISO 30405.

**CHAPITRE II : CADRE
METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE
ORGANISATIONNEL**

Le deuxième chapitre de ce mémoire est structuré en deux sections complémentaires. La première section est dédiée à la méthodologie de recherche adoptée pour la conduite de cette étude. Elle expose les choix méthodologiques effectués, notamment la nature qualitative de l'approche, les outils de collecte de données utilisés (entretiens, observation, analyse documentaire), ainsi que les techniques d'échantillonnage et d'analyse. Cette partie vise à justifier la rigueur scientifique de la démarche et à garantir la fiabilité des résultats obtenus.

La seconde section, quant à elle, est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, en l'occurrence le cabinet Halkorb RH. Elle offre un aperçu détaillé de la structure, de ses activités principales, de son organigramme, de ses valeurs, ainsi que de sa vision stratégique en matière de ressources humaines. Ce contexte organisationnel est essentiel pour comprendre les enjeux du projet d'alignement du processus de recrutement avec les exigences de la norme ISO 30405:2016, dans un environnement déjà structuré autour d'un système de management de la qualité certifié ISO 9001:2015.

Section 1 : Cadre méthodologique

Lorsqu'un chercheur entreprend un projet de recherche, il traverse une phase préliminaire d'exploration approfondie afin de définir clairement l'objet de son étude. Cette phase revêt une importance capitale, car elle favorise une meilleure appréhension du phénomène et des concepts à étudier. Afin d'aborder cette étape de manière efficace et sereine, il est primordial de sélectionner une méthodologie appropriée (Dumez, 2021)

Dans le cadre de notre étude empirique visant à répondre à la problématique et aux sous-questions de recherche, nous avons opté pour la méthode qualitative. Celle-ci nous permettra de collecter les données et informations nécessaires pour comprendre l'ensemble des étapes du processus de recrutement. Elle nous aidera également à comparer les activités du processus de recrutement de l'entreprise où nous effectuerons notre stage avec les lignes directrices de la norme ISO 30405, qui traite des bonnes pratiques de recrutement et de gestion des talents.

La recherche qualitative, quant à elle, se concentre sur les phénomènes qualitatifs en lien avec la qualité ou la diversité. Ce type de recherche est généralement descriptif et implique une analyse approfondie de données non numériques, souvent difficilement traitables à partir de données qualitatives (Shanti & Shashi, 2017)

1. Présentation du sujet

Notre projet vise à contribuer à la mise en place de la norme ISO 30405, intégrée à un système de management de la qualité déjà mis en place chez HALKORB RH. Notre démarche poursuit deux objectifs principaux. Premièrement, la réalisation d'un diagnostic exhaustif de la conformité de l'entreprise par rapport aux exigences de la norme ISO 30405. Cette analyse nous permettra d'identifier les écarts entre les pratiques actuelles de Halkorb RH et les exigences de la norme. Deuxièmement, sur la base des résultats obtenus de ce diagnostic, un plan d'action sera élaboré afin de combler ces écarts et de se conformer pleinement aux exigences de la norme ISO 30405

2. Présentation de la méthodologie de recherche

Pour faire de la recherche scientifique, il faut une démarche appelée « *méthodologie* », Le terme "*méthodologie*" se réfère à l'approche adoptée dans l'étude d'un problème de recherche. C'est l'organisation des processus intellectuels qui permettent de découvrir la vérité. Elle permet ainsi de découvrir la réalité à travers des méthodes de recherche spécifiques. Les recherches scientifiques utilisent des approches méthodologiques dans lesquelles sont combinées des méthodes quantitatives et qualitatives. De plus, certains chercheurs considèrent que l'intégration de ces méthodes repose sur la capacité à combiner les aspects qualitatifs et quantitatifs dans une approche méthodologique. (Hani, 2022)

Dans le domaine de la science de gestion, les méthodes les plus utilisées sont les méthodes dites quantitatives et celles dites qualitatives :

✓ **Méthode qualitative** : Il s'agit d'une méthode de recherche qui atteint les résultats par des moyens non statistiques. Elle suppose l'existence de faits et de phénomènes construits à partir des points de vue des individus et des groupes participant à la recherche. Elle repose sur des techniques telles que les entretiens, les observations ou l'analyse de contenu, permettant de comprendre en profondeur les perceptions, motivations et comportements.

3. L'échantillonnage

La plupart des manuels de statistique définissent un échantillon comme un sous-ensemble d'une population. Ce chapitre examine la constitution des échantillons, quels que soient leur taille, leur méthode de sélection (aléatoire ou non) et les objectifs de l'étude, depuis l'étude de cas unique jusqu'à l'échantillon aléatoire destiné à tester des hypothèses par des techniques statistiques avancées. L'enjeu principal de la constitution de l'échantillon réside dans la validité

des résultats de la recherche, qui dépend de la capacité à généraliser les résultats tout en minimisant les biais. Cette validité varie selon les perspectives épistémologiques, notamment dans les paradigmes positivistes et réalistes critiques, et doit également être prise en compte dans certaines approches interprétatives. Le principe de représentativité, souvent utilisé pour sélectionner les éléments de l'échantillon, repose sur l'idée qu'il est possible de décrire objectivement la population, ce qui est incompatible avec les démarches interprétatives radicales ou constructivistes qui privilégient le caractère contextuel de la connaissance produite. (Raymond-Alain, 2025)

4. Outils et méthodes de collecte de données

La recherche scientifique vise essentiellement à répondre aux questions posées par le chercheur ou aux hypothèses formulées préalablement et ce en lien avec les différents aspects du sujet étudié. Cela ne peut être réalisé qu'à travers la collecte d'informations spécifiques permettant d'identifier les faits liés à l'objet de la recherche, puis en traitant ces informations de manière scientifique afin d'aboutir à des résultats logiques que le chercheur cherche à atteindre.

Cependant, à ce stade, le chercheur peut être confronté à de nombreuses difficultés et problèmes, notamment :

- ✓ Comment obtenir ces données ?
- ✓ Quelles en sont les sources ?
- ✓ Où peut-il les trouver ?

Avec une bonne planification, le chercheur peut surmonter ces obstacles en s'appuyant sur les éléments suivants :

- ✓ Sa culture générale ainsi que ses expériences personnelles et professionnelles.
- ✓ La consultation d'experts et de spécialistes.
- ✓ L'utilisation de publications telles que les livres, revues et thèses scientifiques.
- ✓ Les centres de documentation et les bibliothèques.
- ✓ Les réseaux d'information et les bases de données. (Medjdoub & Kheira, 2017)

Pour notre étude, nous avons recours à la triangulation des données en utilisant plusieurs outils méthodologiques de collecte : l'analyse documentaire, l'observation, l'entretien ; afin d'obtenir une vision globale et approfondie de notre sujet de recherche. Les outils employés sont présentés en détail ci-dessous, avec l'indication de la technique associée à chaque méthode.

Les outils sélectionnés doivent être en adéquation avec les objectifs de l'étude et validés par les responsables de l'entreprise.

4.1. Analyse documentaire

Il existe un consensus méthodologique selon lequel l'analyse du contenu se manifeste principalement sous une forme qualitative, qui constitue une étape clé pour interpréter et donner du sens aux données en tenant compte de divers facteurs explicatifs. Cela permet au chercheur d'offrir des interprétations plus profondes et implicites des données (Ben Aicha, 2020)

La documentation joue un rôle essentiel tout au long du processus de recherche. La rédaction d'un mémoire de recherche appliquée nécessite la collecte d'informations académiques et professionnelles de haute qualité. Pour ce faire, il est important de consulter des ouvrages spécialisés, au-delà des manuels de cours, mais surtout des articles de recherche académiques qui serviront de source d'inspiration pour formuler la question de recherche, ainsi que pour établir la revue de la littérature et le cadre théorique (Leroy, Hélène, Nathalie, & Francis, 2023)

Dans cette perspective, notre recherche a recours à divers outils de recherche documentaire, permettant ainsi de rassembler des données pertinentes et fiables. Parmi ces outils, Nous avons procédé à l'analyse de la documentation interne de l'entreprise Halkorb RH. Parmi les principaux documents examinés, figuraient le manuel de gestion, les procédures, les processus, les enregistrements et les rapports. Nous avons pris des notes à partir de ces documents, en plus de consulter la bibliographie incluant des articles et des ouvrages pertinents, tant pour la méthodologie que pour le bon déroulement de notre recherche. Par ailleurs, nous avons étudié des normes en lien avec notre sujet de recherche.

4.2. Observation

Pour les chercheurs l'observation est considérée comme l'un des outils les plus importants utilisés dans les études descriptives. Son importance réside dans sa capacité à collecter des données relatives à de nombreux comportements qui ne peuvent être étudiés que par cette méthode. L'observation directe peut être utilisée dans les recherches descriptives, notamment pour étudier les comportements et les actions, en particulier pour découvrir les capacités motrices, cognitives et affectives des individus pendant leurs activités. (Medjdoub & Kheira, 2017)

L'observation fait partie des techniques fréquemment employées, en particulier dans les études de terrain, car elle permet au chercheur d'être plus directement connecté à son sujet de recherche. L'observation scientifique représente une méthode systématique que le chercheur

suit avec une précision totale, en respectant des règles spécifiques pour dévoiler les détails des phénomènes et comprendre les relations entre leurs éléments. Elle repose sur le fait que le chercheur observe un phénomène dans un environnement de recherche, qu'il soit un terrain ou un laboratoire, et enregistre ses observations en les collectant ou en utilisant des outils audiovisuels pour les documenter de manière plus précise. (Medjdoub & Kheira, 2017)

Pendant notre présence au sein de l'entreprise Halkorb RH, nous avons observé en permanence les employés pendant qu'ils effectuaient leurs activités durant les heures de travail. Cette observation nous a permis de recueillir des informations précieuses sur l'entreprise, ses différentes unités, ses missions, son fonctionnement et son système de management (SM). Ainsi, nous avons choisi d'utiliser la technique d'observation non participative, afin de mieux comprendre et observer la pratique actuelle en comparaison avec les exigences de la norme, dans deux objectifs principaux : remplir la grille d'analyse et identifier les dangers pour mener l'analyse AMDEC. Cette approche a été facilitée par l'utilisation d'une grille d'observation spécifique.

4.3. Entretien :

L'entretien dépasse sa simple fonction en tant qu'outil de recherche rigide pour devenir une situation interactive entre l'enquêteur et le répondant. Cette interaction porte plusieurs dimensions épistémologiques, allant de la connaissance générée par l'entretien, à la manière de comprendre les entretiens réalisés, en passant par les dynamiques spécifiques de la situation de l'entretien et ses conditions. Elle conduit ainsi à une compréhension des forces à l'œuvre entre les deux parties de l'entretien. (Bouteraa, 2018)

L'entretien est une méthode utilisée pour recueillir des données discursives en vue de leur analyse, qui reflètent principalement l'univers mental, qu'il soit conscient ou inconscient, des individus. L'objectif est d'amener les participants à surmonter ou à ignorer les mécanismes de défense qu'ils déploient face au regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée. (Raymond-Alain, 2025)

Les entretiens sont généralement classés en fonction du degré de liberté accordé au répondant. Ainsi, dans le domaine de la recherche, on distingue quatre types d'entretiens les plus courants : (Hmidcha, 2012)

- **L'entretien semi-directif**

Dans ce type d'entretien, le chercheur définit un ensemble de questions qu'il pose au répondant, tout en se réservant la possibilité d'ajouter d'autres questions au fil de l'entretien, sans sortir du sujet principal.

• L'entretien focalisé

Dans ce type d'entretien, le chercheur aborde des thèmes précis tout en gardant une liberté de questionnement, pouvant approfondir selon les réponses (Hmidcha, 2012). En sciences de gestion, les entretiens directifs et semi-directifs sont privilégiés pour allier structure et expression libre (Leroy, Hélène, Nathalie, & Francis, 2023). Durant notre stage, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec des responsables de *HALKORB RH* pour recueillir des données sur l'organisation et son processus de recrutement.

Tableau 4 : Tableau des interviewés

Interviewés (intitulé du poste occupé)	Genre	Date	But	Durée de l'entretien
Directrice Adjointe	F	10-04-2025	Recueillir une vision globale sur les enjeux du recrutement et son alignement avec la stratégie du cabinet	55 min
Responsable de qualité	F	23-04-2025	Analyse de l'intégration du processus dans le système qualité	2 h 04 min
Payroll manager	F		Lien entre recrutement et intégration administrative.	

Responsable de recrutement	H	10-04-2025	Description des pratiques actuelles et difficultés rencontrées.	53 min
----------------------------	---	------------	---	--------

Source : Elaboré par nous même

Conformément aux recommandations de (Leroy, Hélène, Nathalie, & Francis, 2023), nos entretiens se sont réalisés en face-à-face, dans le but d'observer les comportements des participants, soit sur leur lieu de travail, soit dans des salles de réunion, afin d'éviter toute distraction. Les entretiens ont été enregistrés avec le consentement préalable des participants, accompagnés de prises de notes, afin de garantir une retranscription fidèle et d'obtenir des résultats fiables, facilitant ainsi une analyse approfondie.

4.3.1. Guide d'entretiens

Dans le cadre des entretiens, le guide suit le principe de l'entonnoir, en commençant par des questions générales et en progressant vers des questions plus spécifiques. À l'instar des questionnaires, son objectif est de mener un entretien individuel de manière efficace, et il peut être présenté à l'interlocuteur si nécessaire. (Leroy, Hélène, Nathalie, & Francis, 2023)

Il s'agit d'un ensemble de questions que le chercheur rédige pour l'aider à structurer son entretien, en prenant en compte lors de la rédaction des questions la logique séquentielle de leur progression, leur cohérence et l'absence de chevauchement. En plus des questions, le chercheur précise les objectifs de l'entretien. (Hmidcha, 2012)

Dans le cadre de notre étude, nous avons élaboré un guide d'entretien pour atteindre divers objectifs auprès de différentes personnes, comme présenté dans **le tableau ci-dessus**.

Le guide vise à évaluer le processus de recrutement en place, en le confrontant aux recommandations de la norme ISO 30405, afin d'identifier les écarts et les axes d'amélioration possibles. Cette évaluation repose sur une grille d'analyse élaborée à partir des exigences clés de ladite norme.

4.4.Focus groupe

Le brainstorming est une méthode de génération d'idées nouvelles en tirant parti des ressources du groupe plutôt que de se fier aux idées d'un seul individu ou d'un petit nombre de personnes. Il repose sur un processus spontané entre plusieurs individus, favorisant ainsi le libre flux

d'idées et d'informations, et permettant d'aborder la problématique soulevée selon différents points de vue. Toutes ces idées sont discutées sans aucune évaluation ni jugement au départ, afin de ne décourager personne de participer à l'avenir. (Layadi & bensaiah, 2021)

C'est également une technique qui permet de recueillir un grand nombre d'informations et de générer plusieurs idées sur un sujet précis lors d'une réunion. Nous avons ainsi participé à une séance de brainstorming portant sur l'amélioration du processus de recrutement au sein de l'entreprise, en lien avec la norme ISO 30405. Cette séance avait pour objectifs l'identification des dysfonctionnements actuels, l'analyse des risques liés à un recrutement

Inefficace, ainsi que la proposition d'actions concrètes visant à structurer et optimiser ce processus selon les exigences de la norme

5. Outils d'analyse

5.1. La grille d'évaluation

Dans le cadre de la mise en conformité avec la norme ISO 30405, nous avons élaboré un diagnostic visant à analyser les pratiques actuelles de recrutement au sein de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons utilisé une grille d'évaluation sous forme de tableau Excel, permettant de mesurer le niveau de conformité du processus de recrutement par rapport aux exigences de la norme, comme illustré dans la figure 14 ci-dessous.

Notre grille est structurée en plusieurs colonnes et lignes, comme suit :

La première colonne regroupe les principes et domaines clés de la norme ISO 30405

La deuxième colonne détaille les exigences spécifiques à chaque domaine.

La troisième colonne comporte une case à cocher correspondant à différents niveaux de conformité : « Non satisfaisants », « moyen satisfaisant », « satisfaisant ».

Les quatrième et cinquième colonne permettent de noter les preuves (documents, pratiques observées) et observations pour justifier chaque évaluation.

Les colonnes suivantes servent à calculer, via des formules Excel, le taux de conformité pour chaque exigence, puis pour chaque domaine de la norme.

La dernière section de la grille est dédiée au plan d'action, organisé en plusieurs colonnes : actions à entreprendre, responsables, ressources nécessaires, délais de mise en œuvre.

Les premières lignes du tableau comportent des informations générales sur l'entreprise, l'auteur de l'évaluation, la date, ainsi que le titre de la grille.

Figure 17 : Grille d'évaluation

Chapitre / sous-chapitre	Questions	Appliqué	Non appliqué	Source	Grille d'évaluation					
		Comment ?	Pourquoi ?	Entretien avec	PTAp	PP A	NI. A ET NI. NA	P A	TF P	
Évaluation pratique de RECRUTEMENT										
4. Gestion des compétences										
Niveau d'application de chapitre (4)										
NIVEAU D'APPLICATION DE SOUS-CHAPITRE (4.2)										
(4.2.4.3-) Vivier des talents	Halkorb RH met-elle en place des stratégies pour attirer les talents ?									
	La marque employeur de Halkorb RH est-elle clairement définie et communiquée ?									

Source : élabore par nous même

Échelle d'évaluation

Le système de cotation adopté repose sur une échelle à quatre niveaux, établie en fonction des pratiques observées au sein de l'entreprise. Cette échelle permet d'évaluer le degré de satisfaction des exigences de la norme ISO 30405 comme suit :

- 1 à 2 : l'exigence n'est pas satisfaite → Très insatisfaisant
- 2 à 3 : l'exigence est faiblement satisfaite → Insatisfaisant
- 3 à 4 : l'exigence est largement satisfaite → Moyennement satisfaisant
- 4 à 5 : l'exigence est totalement satisfaite → Très satisfaisant

Le taux d'application de chaque exigence a été déterminé par nous même

Le calcul taux d'application de chaque chapitre a été établi comme suit :

$$\text{Moyenne du chapitre} = \frac{\sum \text{coefficients obtenus}}{\sum \text{les lignes directrices}}$$

$$\text{Pourcentage du chapitre} = \frac{\text{Moyenne} \times 100}{\text{le coefficient maximal possible}}$$

$$\text{Calcul du pourcentage total} = \frac{\sum \text{pourcentages des chapitres}}{\sum \text{les chapitres}}$$

coefficients obtenus : Les notes ou scores attribués à chaque ligne directrice

le coefficient maximal possible : 5 par ligne directrice.


5.2. Analyse SWOT

Un processus réalisé par une équipe pour identifier les points forts et les points faibles dans l'environnement interne de l'entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces dans l'environnement externe qui influencent son efficacité potentielle. Cela contribue au développement des stratégies, à la maximisation des points forts et des opportunités disponibles, et à la gestion des points faibles et des menaces. (Baitish & Boussag, 2021)

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi d'adopter la méthode SWOT pour analyser à la fois l'environnement interne et externe du processus de recrutement de l'entreprise. Cette méthode permet à l'équipe de travail de déterminer les points forts et les points faibles au sein de l'organisation, ainsi que les opportunités et les menaces provenant de l'environnement externe.

L'objectif principal est d'évaluer l'impact de ces éléments sur l'efficacité du processus de recrutement, dans le but de développer des stratégies adaptées, de renforcer les atouts et les opportunités identifiées, tout en atténuant les faiblesses et les menaces. Cette analyse SWOT permettra de guider l'amélioration continue et de garantir l'alignement des pratiques de recrutement avec les normes et objectifs stratégiques de l'entreprise.

Figure 18 : Analyse SWOT

	DR-01-P.MAN Le SWOT	Page 1 sur 02
		Date d'approbation : 29/01/2025
		Version du document : 04

Source : des données internes

5.3. Analyse PESTEL

Le modèle PESTEL se distingue comme un outil d'analyse permettant d'étudier, surveiller et évaluer les facteurs macro-environnementaux qui influencent une organisation active. Il se compose de six dimensions : les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et juridiques.

Ce modèle est largement utilisé dans la gestion des organisations, qu'elles soient caritatives, lucratives ou publiques, afin d'identifier et évaluer les facteurs externes susceptibles d'impacter leurs activités. Il permet également de détecter les opportunités favorables à exploiter et de repérer les risques potentiels à éviter. Cette analyse externe est souvent combinée avec le modèle SWOT. (Keddaoui, 2023)

Figure 19 : Analyse PESTEL



Source : Elaboré par nous-même d'après les données internes

Dans le cadre de notre étude, le modèle PESTEL a été utilisé pour analyser les facteurs externes influençant la gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement. Cette analyse a permis d'identifier les opportunités et menaces en lien avec l'environnement externe de l'entreprise. Les résultats ont ensuite été croisés avec l'analyse SWOT afin d'établir un diagnostic stratégique, en reliant les facteurs externes aux forces et faiblesses internes du processus RH, dans le but de proposer des actions d'amélioration alignées avec la norme ISO 30405

Section 2 : Contexte organisationnel

Dans cette section, nous allons présenter le cabinet de HALKORB RH au sein duquel s'inscrit notre étude. Cette présentation permet d'introduire brièvement l'entreprise, son historique, ses missions, sa structure organisationnelle ainsi que ses principaux domaines d'intervention. Elle nous offre un cadre de référence essentiel pour comprendre le fonctionnement du cabinet et situer notre travail de recherche, centré sur l'évaluation et l'amélioration du processus de recrutement à travers les exigences de la norme ISO 30405, dans une logique d'alignement avec la qualité déjà instaurée par la certification ISO 9001.

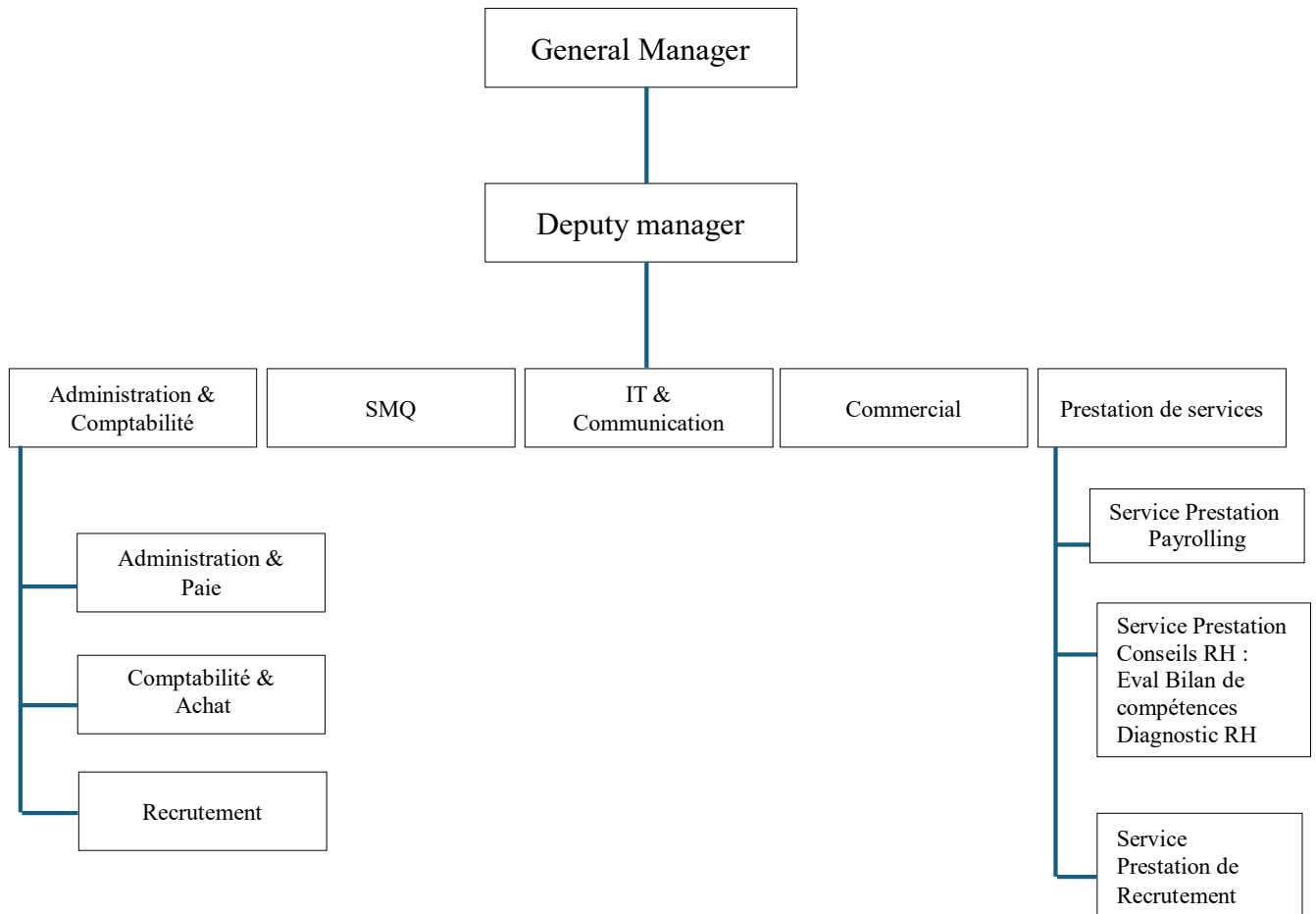
1.Présentation de l'organisme d'accueil

Halkorb RH est un cabinet de conseil et de services en ressources humaines, reconnu comme un leader en Algérie et disposant d'une expertise étendue à l'échelle africaine. Agréé par l'État, le cabinet propose des services spécialisés permettant de relever efficacement les défis RH des entreprises, notamment dans le recrutement par approche directe, la gestion de la paie et de l'administration RH, ainsi que dans le conseil en ressources humaines. L'équipe, composée de professionnels issus de divers secteurs, partage une vision commune centrée sur la qualité des prestations, l'écoute active et la satisfaction des clients. Les besoins des entreprises et des candidats sont traités avec réactivité et professionnalisme, en veillant à offrir des solutions adaptées à chaque situation.

Chaque projet bénéficie de l'expertise et de l'implication des membres de l'équipe, dans une logique de réponse ciblée aux attentes des partenaires et des professionnels accompagnés.

1.1.Organigramme de Halkorb Rh

Figure 20 : L'organigramme de Halkorb Rh



Source : donnée interne

2. Historique

Halkorb RH a été fondé en 2007. Depuis sa création, le cabinet s'est imposé comme un acteur majeur du conseil en ressources humaines en Algérie.

En 2009, il a obtenu l'agrément de l'État pour l'activité de recrutement.

En 2011, il a élargi ses prestations en intégrant la gestion administrative RH et la paie.

En 2014, l'entreprise a franchi une étape importante en étendant ses opérations au Maghreb et en Afrique.

À partir de 2020, Halkorb RH a géré plus de 500 employés contractuels pour le compte de ses clients.

En 2021, le cabinet a connu une expansion significative avec le renforcement de son équipe, le déménagement dans un nouveau siège et l'adoption de solutions numériques RH. En 2022, il a célébré son 15e anniversaire.

En 2023, il a obtenu la certification ISO 9001V2015, consolidant son engagement envers la qualité.

En 2024, il a lancé une nouvelle version de son site web, marquant une nouvelle étape dans sa digitalisation.

Figure 21: : Historique de HALKORB RH



Source : Elaboré par nous-même d'après les données internes

3. Les valeurs de Halkorb RH

Professionnalisme

Halkorb RH accorde une importance primordiale à la rigueur, à la compétence et à la qualité d'exécution dans chacune de ses missions.

Écoute et proximité

Être à l'écoute des besoins des entreprises partenaires comme des candidats est au cœur de l'approche de Halkorb RH, afin de proposer des solutions RH sur mesure.

Engagement

Chaque projet est mené avec implication, sérieux et responsabilité, dans une logique de partenariat durable fondé sur la confiance.

Qualité et excellence

Certifié ISO 9001 :2015, le cabinet place la qualité au cœur de ses services, dans une démarche d'amélioration continue et de satisfaction durable.

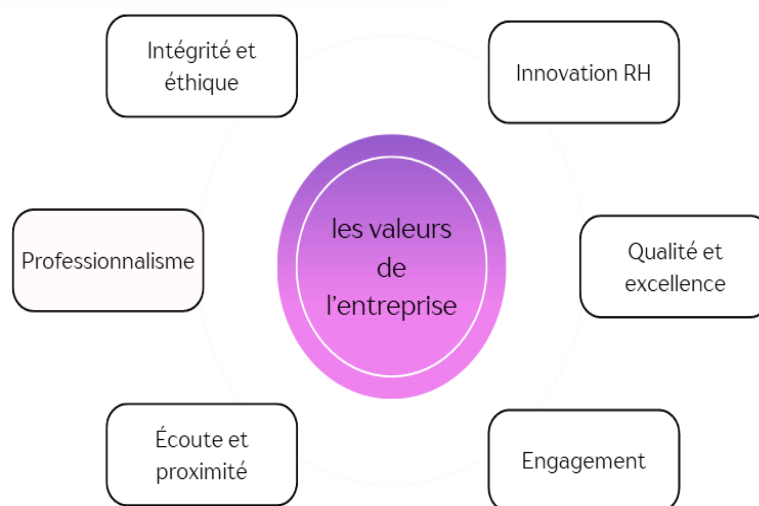
Intégrité et éthique

Les actions du cabinet sont guidées par des principes d'éthique professionnelle, de respect des personnes et de transparence dans toutes les relations.

Innovation RH

Le cabinet valorise l'innovation dans ses pratiques et intègre des solutions numériques pour moderniser la gestion des ressources humaines et répondre aux évolutions du marché.

Figure 22: Les valeurs de l'entreprise



Source : Elaboré par nous-même d'après le site officiel de l'entreprise

4. Vision

Halkorb RH aspire à être un acteur de référence dans le domaine du conseil en ressources humaines en Algérie et en Afrique, en apportant des solutions innovantes, adaptées et durables aux besoins des entreprises en matière de gestion du capital humain. Elle vise à contribuer

activement à la professionnalisation de la fonction RH, en plaçant l'éthique, la performance et la satisfaction des parties prenantes au cœur de ses interventions.

5. Fiche d'identité

Figure 23 : Fiche d'identité de l'entreprise

Le nom de l'entrepris	Halkorb Rh
Année de création	2007
Fondateur	Mehdi Zeddani
Statut juridique	EURL
Siège social	Rue Driouche, Promotion Khelfaoui N°140 Ilot A, Draria,16050
Numéro téléphonique	+213 5 61 99 63 02
Services proposés	Recrutement par approche directe, gestion administrative & paie, conseil RH
Zone d'intervention	Algérie, Maghreb et Afrique subsaharienne
Effectif	15 collaborateurs permanents + encadrement de 500 employés contractuels
Certification	ISO 9001 :2015 (obtenue en 2023)
Valeurs fondamentales	Transparence – Respect – Union – Solidarité – Triomphe
Vision	Être un acteur de référence du conseil RH en Afrique, axé sur la qualité et l'innovation
Site web	www.halkorbrh.com

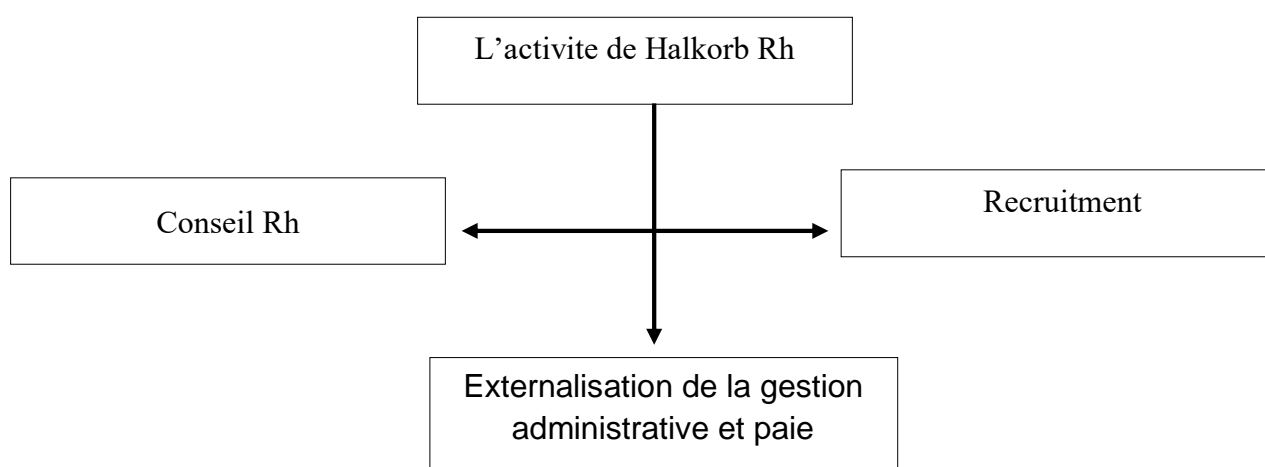
Source : Elaboré par nous même

6. Services Clés de Halkorb RH

Halkorb RH renforce les équipes des entreprises en assurant un recrutement ciblé et efficace, basé sur une démarche personnalisée et des méthodes éprouvées, garantissant l'adéquation entre les profils sélectionnés et les besoins spécifiques des structures partenaires. L'entreprise assure également l'externalisation de la gestion administrative et de la paie, permettant aux clients de réduire leurs charges opérationnelles tout en se concentrant sur leur activité principale.

Halkorb RH fournit un conseil RH stratégique, en accompagnant ses partenaires dans l'évaluation, l'organisation et l'optimisation de leurs ressources humaines pour une performance globale accrue.

Figure 24 : Filiales de HALKORB RH



Source : Elaboré par nous même

7. Domaines d'expertise de Halkorb RH en Algérie et en Afrique

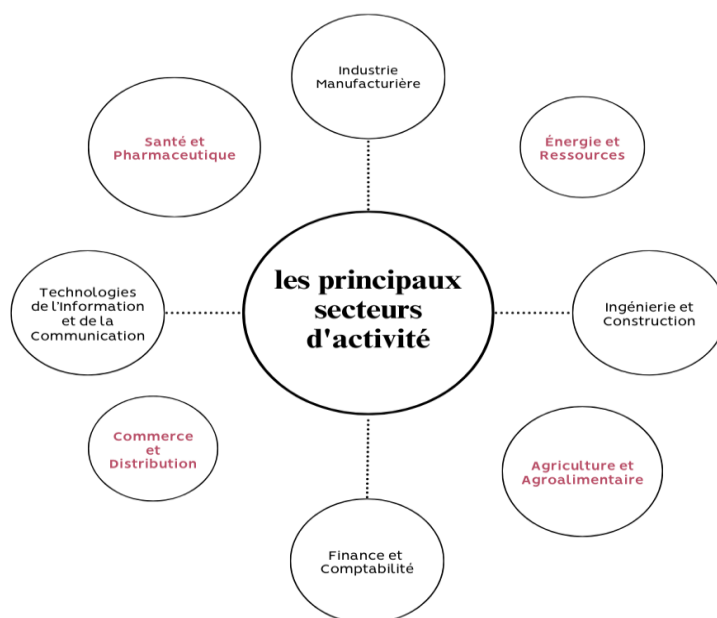
Halkorb RH intervient avec une expertise avérée dans plusieurs secteurs d'activité, tant en Algérie qu'à travers le continent africain. Grâce à une compréhension fine des spécificités sectorielles et des dynamiques locales, le cabinet développe des stratégies adaptées aux exigences de chaque domaine, assurant ainsi des solutions RH pertinentes et efficaces.

Les principaux domaines couverts sont :

- **Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) :** informatique, développement logiciel, télécommunications.

- **Ingénierie et Construction** : génie civil, architecture, construction durable.
- **Finance et Comptabilité** : banque, assurance, audit financier.
- **Santé et Pharmaceutique** : services de santé, recherche médicale, industrie pharmaceutique.
- **Industrie Manufacturière** : production industrielle, maintenance, gestion de la qualité.
- **Énergie et Ressources** : hydrocarbures (pétrole et gaz), énergies renouvelables, exploitation minière.
- **Commerce et Distribution** : commerce de détail, e-commerce, distribution de gros.
- **Agriculture et Agroalimentaire** : production agricole, transformation et distribution des produits alimentaires.
- **Transport et Logistique** : logistique maritime, gestion des chaînes d'approvisionnement

Figure 25 : Domaine d'activité d'Halkorb Rh



Source : Elaboré par nous même

8. Expansion africaine de Halkorb RH

Halkorb RH s'est progressivement imposé comme un acteur de référence en matière de conseil et de services RH sur le continent africain. Fort de son expertise développée en Algérie, le

cabinet a su étendre son savoir-faire à plusieurs pays du Maghreb et d'Afrique subsaharienne. Cette expansion s'inscrit dans une stratégie de proximité et d'accompagnement des entreprises africaines dans leurs enjeux liés au recrutement, à la structuration des services RH et à la mise en conformité avec les standards internationaux. Grâce à une connaissance approfondie des contextes socio-économiques locaux et à des interventions adaptées, Halkorb RH contribue à la professionnalisation des pratiques RH à l'échelle régionale, tout en favorisant la mobilité des talents, la diversité des profils et l'optimisation de la gestion des ressources humaines au sein des organisations partenaires.

9. Certificats et Labellisation de Halkorb RH

Depuis sa fondation en 2007, *Halkorb RH* s'est distinguée par son engagement continu envers la qualité et la professionnalisation de la fonction ressources humaines en Algérie. Cabinet de conseil agréé par l'État, *Halkorb RH* a construit sa notoriété sur la rigueur de ses processus et la fiabilité de ses prestations, en s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue.

Soucieuse de renforcer sa crédibilité et de consolider la confiance de ses partenaires, l'entreprise a progressivement mis en œuvre un système de management de la qualité conforme aux standards internationaux. Cet engagement s'est concrétisé en 2023 par l'obtention de la certification **ISO 9001 :2015**, gage d'un pilotage performant et maîtrisé de ses activités, en particulier dans les domaines du recrutement, de l'externalisation RH et du conseil stratégique.

Cette reconnaissance formelle atteste non seulement de la conformité de ses pratiques aux exigences normatives, mais aussi de sa volonté de placer la satisfaction client, la performance et l'efficacité au cœur de sa stratégie. L'intégration des outils digitaux et le renforcement de l'expertise de son équipe ont également permis à *Halkorb RH* de gagner en agilité, tout en maintenant un haut niveau d'exigence opérationnelle.

Grâce à cette démarche qualité certifiée, *Halkorb RH* consolide sa position d'acteur de référence sur le marché algérien et africain du conseil RH, en alliant excellence, fiabilité et innovation dans l'accompagnement de ses clients.

10. La Procédure de Gestion des Non-Conformités de Halkorb RH

La procédure de gestion des non-conformités chez **Halkorb RH**, certifiée ISO 9001, est conçue pour garantir une qualité constante et une satisfaction client optimale. Grâce à une

identification rapide, une analyse approfondie, une mise en œuvre efficace des actions correctives et préventives, et un suivi rigoureux, **Halkorb RH** respecte les exigences de la norme ISO 9001 tout en favorisant l'amélioration continue. Cette procédure contribue à maintenir des standards élevés de performance et de conformité dans tous les processus RH de l'entreprise.

Figure 8 : La Procédure de Gestion des NC de Halkorb RH

 Halkorb RH <small>Human Resources</small>	PR-02-P.SMQ La Procédure Gestion des Non Conformités	Page 1 sur 9
		Date d'approbation : 24/05/2023
		Version du document : 02

**PROCEDURE GESTION
DES
NON- CONFORMITES**

Source : donnée interne

Dans le deuxième chapitre, nous avons abordé deux aspects essentiels de notre étude. D'une part, nous avons présenté notre approche méthodologique, axée principalement sur une approche qualitative, en expliquant les outils de collecte et d'analyse des données utilisés. D'autre part, nous avons introduit **Halkorb RH**, l'organisme d'accueil, en mettant en lumière ses activités et en particulier son département des ressources humaines. Ces éléments nous permettent de préparer le terrain pour le dernier chapitre, qui se concentrera sur l'étude de cas pratiques, en se focalisant sur l'amélioration des processus de recrutement de **Halkorb RH**, en conformité avec la norme ISO 30405.

Chapitre III : PRESENTATION ET DISCUSSIONS DES RESULTATS

Dans le cadre de notre étude de cas, nous avons effectué un stage de deux mois au sein de l'entreprise Halkorb, spécialisée dans le domaine de recrutement. Ce stage s'inscrit dans notre projet de recherche portant sur l'amélioration du processus de recrutement selon les lignes directrices de la norme ISO 30405.

Notre mission a consisté à analyser les pratiques actuelles en matière de recrutement au sein de l'entreprise et à proposer des axes d'amélioration visant à rendre le processus plus structuré, efficace et conforme aux exigences de cette norme.

En collaboration avec les responsables de l'entreprise, nous avons examiné chaque étape du cycle de recrutement de la planification des besoins en personnel à l'intégration des nouveaux collaborateurs afin d'identifier les écarts par rapport aux bonnes pratiques recommandées et de formuler des propositions concrètes pour optimiser le processus RH de Halkorb.

Section 1

1. Projet de mise en place d'un processus de recrutement conforme à la norme ISO 30405V2016

Depuis sa création, l'entreprise Halkorb s'est engagée dans une dynamique de développement continu, se positionnant comme un acteur clé dans les activités Rh. Cette entreprise innovante et orientée vers l'excellence s'est distinguée par son engagement envers la qualité, la conformité aux normes internationales et son souci constant d'amélioration. L'entreprise est certifiée ISO 9001 :2015, ce qui témoigne de sa rigueur dans la gestion de la qualité et dans l'optimisation de ses processus.

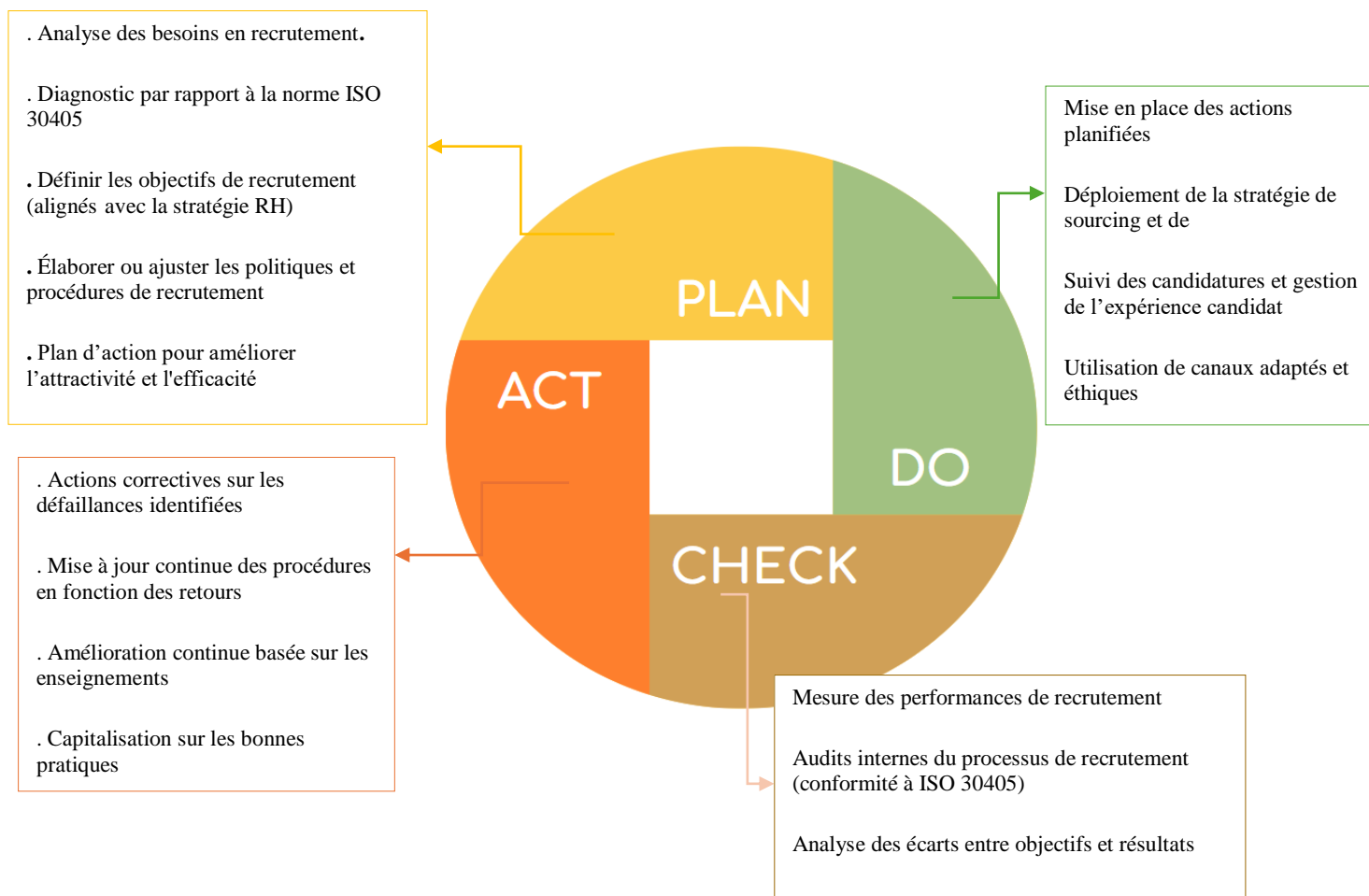
Halkorb place son capital humain au cœur de son succès et, dans le but de conserver son avantage concurrentiel tout en consolidant ses relations avec ses employés, l'entreprise a lancé un projet stratégique important visant à la mise en place d'un système de recrutement conforme à la norme ISO 30405V2016. Afin de définir ce projet de manière plus précise, une charte a été élaborée, englobant les axes suivants : les responsables du projet, les ressources nécessaires, ainsi que les étapes clés du projet et les risques potentiels.

2. La démarche : basée sur le cycle PDCA

La mise en place efficace d'un système d'amélioration des processus de recrutement, intégré à un système de gestion existant, repose sur une approche structurée fondée sur le cycle PDCA

(Planifier, Déployer, Contrôler, Agir), qui permet une amélioration continue conforme aux exigences de la norme ISO 30405

Figure 26 : La démarche de mise en place suivant le cycle PDCA



Source : élaborée par nous-même

En tant que stagiaire au sein de l'entreprise, nous avons structuré notre projet autour de deux phases principales la planification et la mise en œuvre (Plan/Do)

2.1 Diagnostic

Nous avons tout d'abord acquis une vision globale du fonctionnement de l'entreprise, de ses domaines d'activité et de ses processus, grâce à un entretien avec la responsable qualité, ainsi qu'à travers plusieurs visites sur le terrain.

Nous entamons à présent une étape essentielle de notre démarche d'amélioration du processus de recrutement, conformément aux exigences de la norme ISO 30405 : le diagnostic.

Cette phase initiale vise à analyser les pratiques actuelles afin d'identifier les écarts, les risques potentiels et les axes d'amélioration. Ce diagnostic est structuré à l'aide de l'outil QQQCCP, un outil de qualité simple et efficace permettant d'analyser ou de remettre en question une situation donnée. Il s'appuie sur les questions suivantes : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

Tableau 5 : Présentation du diagnostic à l'aide de l'outil QQQCCP

Le diagnostic	QQQCCP :	
	Qui ?	L'équipe RH du cabinet Halkorb, en particulier les consultants en recrutement, avec la responsable de qualité.
	Où ?	Le processus de recrutement actuel, incluant le sourcing, la sélection, les entretiens et l'intégration
	Quand ?	Au sein des bureaux du cabinet Halkorb RH, avec une partie des entretiens réalisés
	Comment ?	À l'aide d'une grille d'évaluation (check-list) que nous avons nous-mêmes élaborée sous format Excel (voir annexe E), sur la base des entretiens menés avec les responsables des processus de recrutement, de l'analyse documentaire et de l'observation directe des pratiques en place au sein du cabinet Halkorb RH
	Combien ?	8 lignes directrices principales
	Pourquoi ?	Pour répondre efficacement aux besoins de recrutement des clients, assurer la qualité des profils proposés, et maintenir

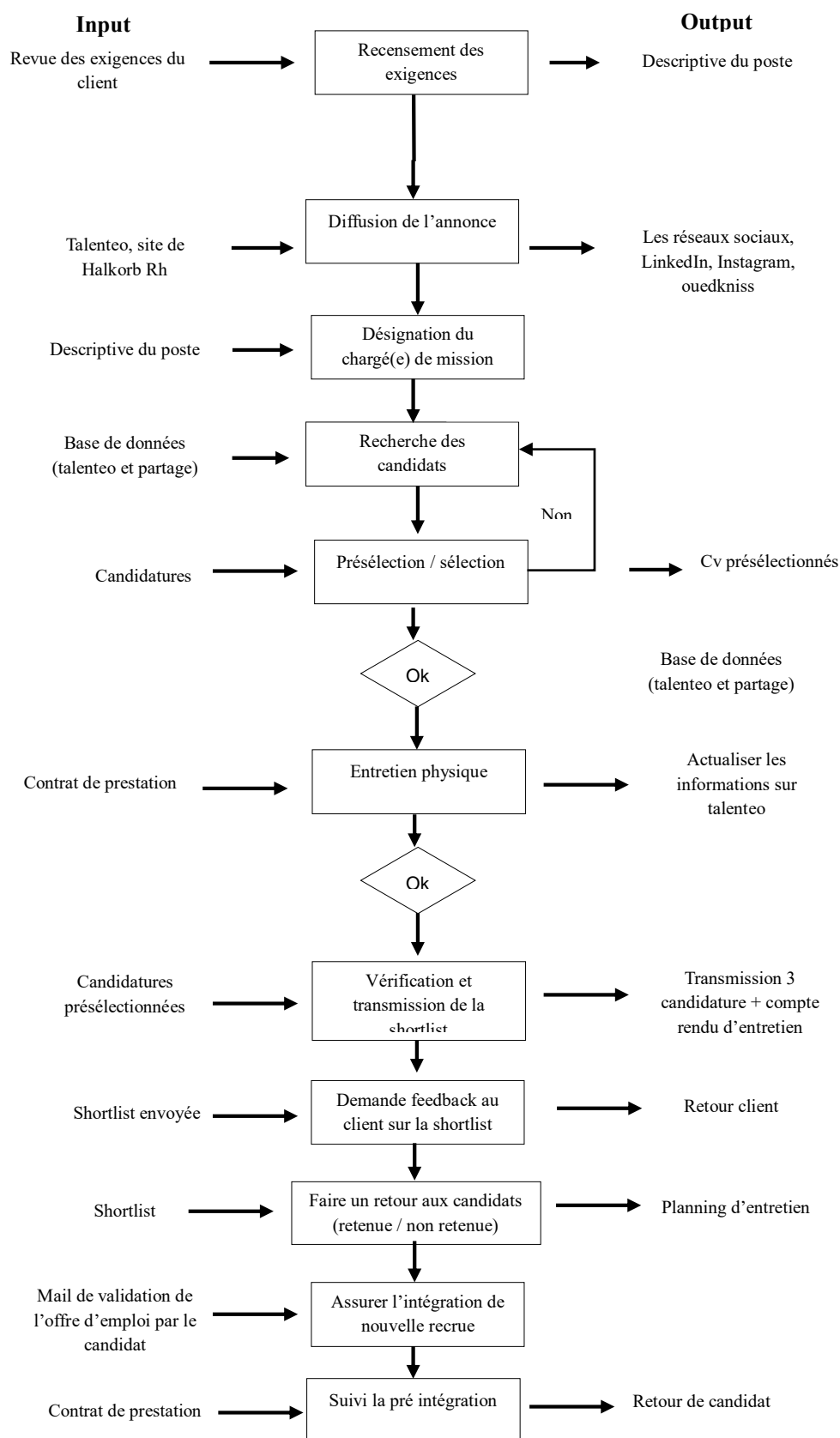
		la réputation du cabinet en matière d'efficacité et de professionnalisme.
--	--	---

Source : élaboré par nous même

2.1.1 Présentation du processus de recrutement actuel au sein de Halkorb RH

Avant d'entamer le diagnostic, il est essentiel de présenter de manière simple et claire le déroulement actuel du processus de recrutement chez Halkorb RH. Cette mise en contexte permet de mieux appréhender les pratiques en place, d'identifier les principales étapes, les intervenants concernés ainsi que les outils mobilisés, en vue d'évaluer par la suite leur conformité aux exigences de la norme ISO 30405. Une telle présentation offre également une vision globale du fonctionnement interne et facilite l'identification des points forts ainsi que des axes d'amélioration possibles, dans une logique de professionnalisation et d'alignement sur les bonnes pratiques internationales.

Figure 27 : Processus de recrutement chez Halkorb Rh



Source : élaboré par nous-même à partir des données interne

2.1.2 Évaluation du Processus de Recrutement selon la Norme ISO 30405V2016

Dans le but de mieux comprendre la situation actuelle et d'établir une évaluation structurée du processus de recrutement au sein de Halkorb RH, des entretiens ont été réalisés avec plusieurs acteurs internes impliqués, directement ou indirectement, dans les différentes étapes de ce processus. Ces échanges ont permis de recueillir des informations concrètes sur les pratiques mises en œuvre au sein de l'entreprise.

Sur la base des éléments collectés, nous avons élaboré une grille d'analyse inspirée des lignes directrices de la norme ISO 30405V2016, consultable en **annexe A**. Chaque exigence de la norme a été répartie selon les six axes principaux retenus pour cette étude, représentant les étapes fondamentales du processus de recrutement.

Le degré de mise en œuvre de chaque exigence a été mesuré à l'aide d'une échelle de cotation allant de 1 à 5, où 1 signifie « très insatisfaisant » et 5 « très satisfaisant ». Une synthèse a ensuite été effectuée pour chaque axe, afin d'identifier les bonnes pratiques en place, les aspects partiellement respectés et les insuffisances à combler.

Par la suite, nous avons déterminé un taux de conformité global, obtenu par la moyenne des pourcentages attribués à chaque axe, ainsi qu'un écart de conformité qui reflète la différence entre les pratiques existantes et les standards de qualité définis par la norme. Cette démarche a permis de dresser un état des lieux objectif et de dégager des pistes concrètes d'amélioration continue.

Figure 28 : Résultats de l'application par sous chapitre de la norme ISO 30405V2016

L'évaluation de chapitre 4	
Sous chapitre	Taux d'application
(4.2-4.3) Vivier des talents	88.57%
4.4 Vivier de demandeurs	100
4.5 Candidats pour évaluation complémentaire	95%
4.6 Management des candidats	97,75%
4.7 Pré-intégration (pre-boarding)	97,75%
4.8 Intégration (boarding)	100%

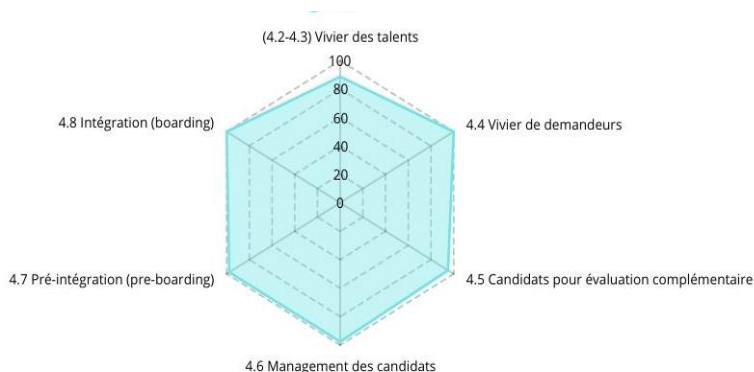
Total	96,38
--------------	--------------

Source : élaboré par nous-même

2.1.3 Résultats du diagnostic

Dans le cadre de mon étude, le taux de conformité de chaque sous chapitre ainsi que celui du système global par rapport à la norme ISO 30405 a été calculé à l'aide de formules Excel. Les résultats obtenus sont ensuite présentés de manière claire et visuelle à travers des diagrammes radar, comme illustré ci-après.

Figure 29 : Diagramme de radar des résultats de chapitre 4



Source : Elaborée par nous-même

L'analyse du diagramme radar met en évidence un niveau de conformité globalement élevé du processus de recrutement par rapport aux exigences de la norme ISO 30405V2016, avec un taux moyen d'application de 96,38 %. Les sous-chapitres relatifs à l'intégration (4.8) et au vivier de demandeurs (4.4) affichent un taux de conformité parfait de 100 %, traduisant une excellente gestion des candidatures reçues ainsi qu'un accompagnement optimal des nouvelles recrues. De même, le management des candidats (4.6) et la phase de pré-intégration (4.7) atteignent un taux de 97,75 %, révélant une attention particulière portée à l'expérience candidat. Le sous-chapitre 4.5, portant sur l'évaluation complémentaire des candidats, enregistre un taux très satisfaisant de 95 %, soulignant une bonne structuration du processus de présélection. En revanche, le vivier des talents (4.2–4.3) présente le taux le plus bas avec 88,57 % mais il reste un taux très satisfaisant, ce qui suggère un besoin d'amélioration dans la stratégie de constitution et de gestion proactive des talents. Ce diagnostic visuel, synthétisé par le diagramme radar, permet ainsi d'identifier clairement les points forts du système en place tout en orientant les efforts vers les axes d'amélioration prioritaires pour une meilleure conformité à la norme.

2.2 Planification

La phase de planification de la mise en œuvre de la norme ISO 30405V2016, relative aux lignes directrices pour un processus de recrutement efficace, constitue une étape stratégique dans notre démarche d'amélioration du système RH. À la lumière des résultats obtenus lors du diagnostic du processus de recrutement au sein de Halkorb RH, nous avons identifié un certain nombre d'écarts par rapport aux bonnes pratiques recommandées par la norme, ainsi que des axes d'amélioration prioritaires.

Ces constats nous ont permis de concevoir un plan d'action détaillé, visant à combler les lacunes observées, à renforcer l'efficacité du processus de recrutement et à favoriser une meilleure adéquation avec les exigences de la norme ISO 30405V2016. Ce plan d'action servira ainsi de feuille de route opérationnelle pour accompagner la mise en œuvre progressive des actions correctives et assurer un pilotage structuré de la performance du processus.

3 Plan d'action

Le plan d'action est présenté sous forme d'un tableau structuré conformément aux exigences des sous-chapitres de la norme ISO 30405V2016, en lien direct avec les résultats de l'évaluation. Ce plan vise à faciliter l'identification des écarts constatés et à proposer pour chacun d'eux des actions correctives appropriées. Chaque action est détaillée avec précision. Ce plan répond ainsi aux questions fondamentales : qui fait quoi, comment et quand. Il constitue un outil stratégique permettant à l'entreprise d'orienter ses efforts vers une meilleure conformité avec la norme ISO 30405V2016, en parfaite cohérence avec les objectifs de cette étude portant sur l'amélioration du processus de recrutement et de sélection.

3.1 Mise en œuvre du plan d'action

Dans cette section, nous abordons l'application concrète du plan d'action élaboré dans le but de corriger les écarts identifiés lors du diagnostic du processus de recrutement au regard des exigences de la norme ISO 30405V2016. La mise en œuvre des actions prioritaires a été lancée progressivement durant la période de stage, en tenant compte des ressources disponibles, de la structure de l'organisation, ainsi que de ses contraintes opérationnelles. Ces actions sont présentées à travers un diagramme de Gantt, avec une attention particulière portée sur les sous-chapitres 4.5, 4.6 et 4.7 de la norme, relatifs respectivement à l'évaluation complémentaire des candidats, à la gestion des candidats, et à la pré-intégration (pre-boarding).

La première étape a consisté à effectuer une analyse du processus de recrutement existant, en identifiant ses points forts et ses insuffisances par rapport aux exigences normatives. Cette étape nous a permis de comprendre les enjeux internes du cabinet Halkorb RH et de clarifier le périmètre d'application du système de gestion des ressources humaines en lien avec le recrutement. En parallèle, nous avons révisé les documents internes de la qualité, dont la fiche de procédure et la fiche de non-conformité de l'ISO 9001, afin d'assurer leur alignement avec les bonnes pratiques recommandées par la norme ISO 30405.

Ensuite, des actions ciblées ont été entamées, telles que l'introduction de critères standardisés pour l'évaluation des candidats, l'amélioration de la traçabilité des étapes de présélection, et l'optimisation de l'expérience d'intégration pour les nouveaux recrutés.

Ce processus d'amélioration continue vise à structurer et professionnaliser les pratiques RH du cabinet, tout en renforçant leur conformité aux exigences internationales.

3.2 L'analyse SWOT dans la mise en place d'un système ISO 30405

Pour mieux comprendre l'environnement interne et externe du processus de recrutement et pour une bonne visualisation de la situation stratégique du processus de recrutement, nous avons structuré notre diagnostic à travers une matrice SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces), conformément aux recommandations des bonnes pratiques en management stratégique. Cette méthode nous a permis de synthétiser les résultats de notre évaluation tout en mettant en lumière les éléments internes à valoriser ou à corriger, ainsi que les facteurs externes à exploiter ou à surveiller. La catégorisation dans cette matrice a été réalisée en se basant sur des données réelles observées au sein du cabinet Halkorb RH, tout en tenant compte des exigences de la norme ISO 30405V2016. Cette approche visuelle et analytique constitue une base pertinente pour orienter les actions correctives et les décisions d'amélioration continue.

Tableau 6 : Analyse SWOT

S	W	O	T
Présence active sur les réseaux sociaux et salons professionnels.	Taux de turnover élevé	Digitalisation du secteur RH et usage croissant de l'IA	Turnover élevé et attentes changeantes des jeunes profils.
Certification ISO 9001-2015	Absence de code de conduite formel (non conforme à ISO 30405).	Politiques de soutien à l'emploi et à la formation des jeunes	Rareté des talents techniques due à l'émigration.
Base de données performante pour les demandeurs et candidats non retenus.	Pas de carte des talents pour la gestion prévisionnelle des compétences.	Demande accrue de solutions RH personnalisées. (Recrutement)	Lenteurs administratives et complexité réglementaire.

Disponibilité des ressources humaines compétentes	Manque de données chiffrée	Renforcement de la marque employeur	Difficulté croissante à trouver des profils qualifiés localement
Processus d'évaluation structuré			Concurrence accrue des plateformes de recrutement automatisées et freelances.
Suivi post-intégration rigoureux et structuré.			
Partenariats avec acteurs RH innovants			

Source : Elaborée par nous-même

Après l'élaboration du tableau d'analyse SWOT, cela nous oriente vers la définition d'un plan d'action stratégique visant à capitaliser sur les forces identifiées, à corriger les faiblesses internes, à exploiter les opportunités du contexte externe et à anticiper les menaces susceptibles d'impacter la performance du processus de recrutement. Ce plan d'action s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, conforme aux exigences de la norme ISO 9001V2015 et aux bonnes pratiques recommandées par la norme ISO 30405

3.3 La grille d'observation

La grille d'observation suivante recense les éléments clés pris en considération dans l'évaluation du processus de recrutement de Halkorb RH. Ces éléments, incluant les documents et pratiques observés, servent de base pour vérifier la conformité aux exigences des normes ISO 30405V2016. Cette analyse permet de vérifier la présence des éléments requis, de détecter les écarts par rapport aux normes et d'identifier les axes d'amélioration du processus de recrutement.

Tableau 7 : Grille D'observation

Les éléments d'observation	Oui	Non	Observation
Fiche de poste			
Offre d'emploi			
Questionnaires d'évaluation des candidats			
Rapports d'entretiens			

Contrat de travail			
Pré-intégration (pré-boarding)			Le pré-boarding chez Halkorb RH inclut la préparation de l'espace de travail, la mise à disposition des accès nécessaires, ainsi que l'information de l'équipe concernant l'arrivée de la nouvelle recrue.
Documentation sur les tests d'évaluation			
Documents sur le suivi post-embauche (intégration)			
Bilans de performance des nouveaux employés			
Fiche d'évaluation à chaud et à froid			Il existe une fiche ayant le même objectif, appelée compte rendu d'entretien, ainsi qu'une fiche d'étonnement
Code de conduite			L'absence d'un code de conduite au sein de l'entreprise Halkorb ne correspond pas aux exigences de la norme internationale ISO 30405, qui encourage la mise en place d'un cadre de référence clair pour les comportements professionnels durant le processus de recrutement
Liste des candidats retenus			
Carte des talents			L'absence d'une carte des talents chez Halkorb limite la visibilité sur les compétences internes disponibles et freine l'optimisation de la gestion des ressources humaines.
Le flux du donné de recrutement			Traiter les données à l'aide d'une base de données.

Source : élaboré par nous- mêmes à partir des données interne

3.4 Interprétation des résultats d'évaluation

À travers les résultats obtenus, nous avons conclu que le processus de recrutement au sein de Halkorb RH est globalement conforme aux exigences de la norme ISO 30405. Cette conformité se manifeste par l'adoption de pratiques alignées sur les principes d'efficacité, d'équité, de transparence et de cohérence dans la gestion du recrutement. Par ailleurs, cette conformité

reflète également les exigences de la norme ISO 9001, notamment en matière d'amélioration continue, d'approche processus et de satisfaction des parties prenantes

3.5 Taux d'efficacité du processus de recrutement de Halkorb Rh

Afin de compléter l'interprétation des résultats précédemment présentée, nous avons calculé un taux d'efficacité global du processus de recrutement de Halkorb RH, en nous appuyant sur les exigences de la norme ISO 30405.

$$I_2 = \frac{\text{Nombre de personnel recruté confirmé après période d'essai}}{\text{Nombre de personnel recruté est arrivé à échéance (PE)}} \times 100$$

$$I_2 = \frac{4}{4} \times 100 = 100\%$$

Les données montrent qu'au cours des deux semestres de l'année 2024, tous les recrutements ayant atteint la fin de la période d'essai ont été confirmés. Autrement dit, 100 % des personnes recrutées ont réussi leur intégration et ont répondu aux attentes de l'entreprise.

Ce résultat met en lumière l'efficacité du processus mis en place, notamment la qualité de la présélection, la pertinence des critères d'évaluation, et la capacité de l'organisation à attirer des profils réellement adaptés. Il s'agit là d'un signal fort que le recrutement est bien aligné avec les besoins opérationnels de l'entreprise.

Ça ne reflète pas seulement une bonne stratégie de recrutement ; il traduit également une culture organisationnelle qui favorise l'intégration, l'accompagnement et la réussite des nouveaux collaborateurs, conformément aux recommandations de l'ISO 30405.

3.6 Mise en œuvre du plan d'action

Dans cette partie, nous abordons l'application de notre plan d'action visant à réduire les non-conformités identifiées dans le système de management du recrutement (SMR) de Halkorb RH, conformément à la norme ISO 30405V2016. Nous entamons la réalisation de certaines actions en fonction de la période de stage, qui seront illustrées dans le diagramme de Gantt, en mettant l'accent sur les sous-chapitres pertinents de la norme ISO 30405V2016.

Tableau 8 : Plan d'action

Action à Entreprendre	Responsable	Objectif
Formalisation d'un Code de Conduite	Responsable de Qualité	Répondre à l'exigence du sous-chapitre 4.2-4.3 (vivier des talents : 88,57 %) et renforcer la transparence
Mise en Place d'une Carte des Talents	Responsable de Recrutement	Améliorer la gestion prévisionnelle des compétences, alignée sur 4.2-4.3.
Renforcement de la Digitalisation	Directrice Adjointe	Réduire les menaces concurrentielles et optimiser le sourcing (4.4).
Analyse des Retours des Candidats (Retenus et Non Retenus)	Responsable de Recrutement	Améliorer l'expérience candidat (4.6 : 97,75 %) et renforcer la marque employeur.
Mise à Jour Régulière de la Base de Données	Responsable de Recrutement	Renforcer la traçabilité des candidats (4.6).

Source : élaboré par nous même

Section 2 : discussion des résultats

Dans cette dernière section du chapitre, nous discuterons les résultats issus de notre étude et les comparerons aux travaux cités dans la revue de littérature.

Notre étude porte sur l'intégration d'un système de management du recrutement selon la norme ISO 30405V2016 dans un système de management de la qualité existant au sein de Halkorb RH, une entreprise algérienne spécialisée dans les services RH. Cette contribution vise à confirmer la déclaration de (Ayoudj, 2017), sur l'impact positif de l'intégration des normes de

management dans les processus RH pour améliorer la performance organisationnelle. Elle valide également les résultats de (Lazaar, Chraïbi, & Chraïbi, 2023) qui soulignent l'importance des pratiques éthiques pour renforcer la marque employeur, un aspect clé observé chez Halkorb RH.

Notre démarche, consistant à intégrer ISO 30405 dans un système de management de la qualité certifié ISO 9001V2015, s'aligne avec l'approche d'intégration progressive de (Christophe Sastourné-Gastou, 2017). Cette approche a permis de tirer parti des processus existants, facilitant une incorporation harmonieuse des exigences d'ISO 30405, notamment en alignant les étapes de documentation, de planification et d'amélioration continue. À terme, l'objectif est d'atteindre une intégration totale, simplifiant les processus RH et renforçant leur efficacité, comme recommandé par (Balghash, 2018)

En ce qui concerne l'approche méthodologique, nous avons adopté une méthode qualitative basée sur la triangulation des données, comme préconisé par (Hani, 2022), en combinant l'analyse documentaire (Leroy, Hélène, Nathalie, & Francis, 2023), l'observation non participative, des entretiens semi-directifs avec quatre responsables (Directrice adjointe, Responsable de qualité, Payroll manager, Responsable de recrutement), et un focus groupe.

Nous avons débuté par un diagnostic des pratiques actuelles de recrutement, évaluées via une grille Excel inspirée des exigences d'ISO 30405V2016. Les résultats montrent un taux de conformité global de 96,38 % classant Halkorb RH dans une organisation avancée. Ce niveau élevé s'appuie sur la certification ISO 9001V2015, mais des écarts subsistent, notamment dans la gestion du vivier des talents (88,57 %), nécessitant des améliorations pour une conformité totale.

Sur la base du diagnostic, nous avons élaboré un plan d'action structuré selon les sous-chapitres d'ISO 30405V2016, détaillant les actions, responsables, délais et ressources nécessaires. La mise en œuvre limitée par la durée du stage, a débuté par une analyse SWOT et une révision des processus de recrutement, intégrant des critères standardisés pour l'évaluation des candidats et optimisant la pré-intégration et l'intégration, désormais alignées sous un système unifié.

Les résultats de notre étude sont cohérents avec la littérature. Le diagnostic montre un fort engagement de la direction, illustré par les taux élevés dans les sous-chapitres 4.4 (100 %) et 4.8 (100 %), un facteur clé pour la réussite de l'implémentation d'ISO 30405, comme noté par (Meziani M. , 2017), Cet engagement s'est manifesté par un soutien actif aux initiatives RH et

une allocation adéquate des ressources, en accord avec (Lazaar, Chraïbi, & Chraïbi, 2023), qui insistent sur l'importance de la culture organisationnelle dans la gestion des talents.

Cependant, l'absence d'un code de conduite et d'une carte des talents reflète un déficit dans la formalisation, un point soulevé par (El hakim, 2023), dans les entreprises familiales algériennes. Cela limite la gestion prévisionnelle des compétences, un aspect crucial pour ISO 30405. L'analyse SWOT confirme des forces comme une présence active sur les réseaux sociaux et des partenariats innovants, en phase avec (Balghash, 2018), mais identifie des menaces externes telles que la concurrence des plateformes automatisées, corroborant (Lahssini & Bailal, 2024)

Théoriquement, notre étude confirme que l'ISO 30405V2016 est efficace non seulement dans les grandes entreprises, mais aussi dans des PME comme Halkorb RH, affirmant les résultats de (Makkaoui & Abouzaid, 2021), sur la généralisation des normes RH. Pratiquement, l'implémentation d'ISO 30405 suggère que les cabinets RH peuvent améliorer leurs pratiques de recrutement via une structuration rigoureuse, la formation et l'engagement de la direction étant des éléments clés.

En conclusion, notre étude démontre que la norme ISO 30405V2016 peut être efficacement intégrée au système de management de la qualité existant de Halkorb RH, améliorant de manière significative la gestion de ses processus de recrutement. Ces résultats, renforcés par les recommandations proposées, confirment les observations de la littérature sur l'efficacité des systèmes intégrés et ouvrent des perspectives prometteuses pour Halkorb RH ainsi que pour d'autres entreprises algériennes cherchant à optimiser leurs processus RH à travers l'adoption de normes internationales.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La norme ISO 30405V2016, relative aux lignes directrices pour un recrutement efficace, vise à améliorer la capacité des organisations à attirer, sélectionner et retenir les talents. Elle repose sur des principes fondamentaux tels que la transparence, la réactivité, l'équité et l'alignement stratégique. Cette norme peut être intégrée de manière fluide dans les systèmes de management existants, notamment les systèmes de management de la qualité comme l'ISO 9001V2015, permettant une gestion cohérente des processus RH et une amélioration continue de la performance.

Notre étude porte sur l'intégration de la norme ISO 30405V2016 dans le processus de recrutement de HALKORB RH, un cabinet algérien certifié ISO 9001V2015, spécialisé dans le conseil en ressources humaines. Pour répondre à notre problématique : « *Comment la norme ISO 30405 peut-elle contribuer à structurer et professionnaliser le processus de recrutement au sein de l'entreprise HALKORB RH certifiée ISO 9001 ?* », nous avons adopté une démarche qualitative reposant sur la triangulation des données, combinant entretiens semi-directifs, observations non participantes, analyse documentaire et focus group. Ces méthodes ont été choisies pour fournir une compréhension approfondie des pratiques existantes et identifier les écarts par rapport aux exigences normatives.

Dans ce cadre théorique, nous avons d'abord réalisé une revue de la littérature visant à éclairer notre problématique, en abordant les fondements du management de la qualité, les pratiques stratégiques en ressources humaines, ainsi que les normes internationales encadrant le processus de recrutement. Cette analyse nous a ensuite conduits à l'étude approfondie de la norme ISO 30405:2016, en mettant en évidence ses principes fondamentaux, ses lignes directrices et ses exigences clés. Enfin, cette exploration a permis de dégager les conditions d'une intégration harmonieuse de cette norme au sein d'un système de management déjà certifié ISO 9001:2015, dans une dynamique de complémentarité, de performance organisationnelle et de conformité réglementaire.

Sur le plan pratique, notre démarche a été structurée en trois grandes phases : le diagnostic, la planification et le début de mise en œuvre. Lors de la phase de diagnostic, nous avons utilisé une grille d'évaluation inspirée de la norme ISO 30405, alimentée par des données issues de l'analyse documentaire, de l'observation directe au sein de l'entreprise, ainsi que de plusieurs entretiens semi-directifs menés avec les responsables RH. Cette approche nous a permis de

mesurer le niveau de conformité du processus de recrutement de HALKORB RH, et d'identifier les écarts ainsi que les points d'amélioration.

Dans la phase de planification, un plan d'action détaillé a été élaboré sur la base des résultats du diagnostic, visant à corriger les non-conformités identifiées. Bien que la durée de notre stage ait limité la mise en œuvre complète de ce plan, nous avons pu entamer les premières actions correctives et suivre leur avancement à l'aide d'un diagramme de Gantt, dans une logique d'amélioration continue.

Nous avons également effectué une analyse approfondie du contexte, intégrant une évaluation SWOT et PESTEL appliquée spécifiquement à la gestion des ressources humaines, notamment dans le cadre du recrutement. Ces analyses ont permis d'identifier les facteurs internes et externes influençant la performance du processus de recrutement, ainsi que les opportunités à saisir et les menaces à anticiper.

Par la suite, des ajustements ont été apportés aux documents existants, notamment à travers la révision du processus de recrutement, qui a été aligné sur les exigences de la norme ISO 30405V2016. Ce processus a été structuré autour d'un système de management intégré, en cohérence avec les pratiques de qualité déjà en place grâce à la certification ISO 9001 V2015. Le document des parties prenantes a également été revu, en y intégrant les attentes spécifiques des candidats, des clients et des collaborateurs internes, dans une logique de transparence et de professionnalisation du processus RH.

Nous avons également ajusté la politique qualité de l'entreprise afin d'y intégrer une dimension RH renforcée, en lien avec la norme ISO 30405. De nouveaux axes ont été ajoutés pour formuler des objectifs spécifiques relatifs au recrutement, à l'expérience candidat, et à la fidélisation des talents. En complément, une grille d'observation a été utilisée pour analyser les pratiques existantes, tandis que des entretiens semi-directifs et un focus group ont permis de recueillir des informations terrain, de repérer les écarts, et de proposer des actions correctives pertinentes.

À la lumière des résultats obtenus, nous avons constaté que le système de management de la qualité (SMQ) de HALKORB RH constitue une base robuste pour intégrer les exigences de la norme ISO 30405. L'évaluation du niveau de conformité a révélé un taux d'application global de 96,38 %, avec des performances particulièrement élevées sur les axes liés à la gestion des candidats, la pré-intégration et l'intégration. Parmi les facteurs ayant contribué à cette performance figurent l'implication de la direction, la clarté des procédures internes, et l'engagement du personnel RH.

Bien que toute recherche comporte ses limites, notre étude n'y échappe pas. Nous avons rencontré certaines difficultés, notamment liées à la confidentialité de certains documents internes, à la disponibilité limitée du personnel, ainsi qu'à la durée restreinte du stage, qui a limité l'application complète du plan d'action. Malgré ces contraintes, l'étude a permis de formuler des pistes d'amélioration réalistes et de proposer une feuille de route cohérente pour renforcer la conformité au standard ISO 30405.

En conclusion, nous recommandons au cabinet HALKORB RH et à son comité RH de :

- Mettre en œuvre les actions correctives identifiées dans le plan d'action.
- Élaborer un code de conduite RH formel, conforme aux recommandations de la norme.
- Créer une carte des talents pour anticiper les besoins en compétences et renforcer la gestion prévisionnelle RH.
- Améliorer le suivi post-embauche par la mise en place d'indicateurs spécifiques.
- Continuer la formation des recruteurs aux exigences normatives et à l'expérience candidat.

Enfin, notre étude constitue un apport pratique et théorique pour les PME algériennes cherchant à structurer leur processus de recrutement selon les standards internationaux. Elle offre également une référence utile pour les professionnels RH, les étudiants et les organismes désireux de mettre en œuvre la norme ISO 30405 dans un contexte local, tout en assurant une cohérence avec les autres normes de management déjà en place.

BIBLIOGRAPHIE

1. Asbai, M., Aalaoui, L. L., & Ghilan, H. (2023). L'impact de la norme ISO 9001 sur le processus de. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*.
2. Ayoudj, y. (2017). LA MISE EN PLACE DE LA QUALITE AU SEIN DU processus gestion des ressources humaines.
3. Bachy, B., & Haracher. (2010). *Toute la fonction management*. paris : dunod.
4. Baitish, c., & Boussag, m. (2021). Implementing a SWOT model as a tool to identify the strategic alternatives. *Revue Horizons des Sciences de la Gestion et de l'Économie."*
5. Balghash, S. (2018). Les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue DIRASSAT Numéro Economique (ISSN : 2676-2013)*.
6. Bazinet, M., & Nissan, D. (2015). *L'ISO 9001 en marche Cap sur la version 2015*. afnor.
7. Beaupré, Cloutier, J., Gendron, C., & Jiménez, A. (2008). gestion des ressources humaines , developpement durable et responsabilite sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, 77-140.
8. Belkhiri, O. (-2. (2009). Cours de gestion des ressources humaine. *Faculté de droit de Tanger*.
9. Ben Aicha, a. (2020). Methodological problems in the communication research message: between employing content analysis and discourse analysis. *Journal des positions pour les recherches et études en société et histoire*.
10. BENOIT, G., & FLORENT, n. (2018). *Les indispensables des ressources humaines*. 2e édition.
11. Bernard, M., & Daniel, C. (2016). *Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances*. paris: Dunod.
12. Bouchaikhi, A. (2020). Qualité totale et changement organisationnel : leur impact sur le management des ressources humaines . *Revue Economie & Management*, 110-121.
13. Boudebza, D. (2022). Polycopié du module Normalisation- Accréditation- Certification.
14. Bouteraa, b. (2018). Some epistemological and procedural issues in research interviews. *Les études et recherches de la revue arabe des sciences humaines et sociales*.
15. Breton-kueny, l., & bensalem, f. (2018). les normes internationales pour accompagner la transformation des ressources humaines.

16. Brkić, M., Torbica Prvulj, S., & Vuković, V. (2022). Le processus de sélection et de recrutement des employés à la banque ALTA. *Železnice*.
17. Cadin, I., & Guerin, F. (2015). *la gestion des ressources humaines*. Dunod.
18. Camboy, A., Barthélemy, J., & Ben Hassine, S. (2008). *Gestion des ressources humaines*. Éditions Vuibert.
19. Canard, F. (2016). *Management de qualité vers un management durable*. Paris: Dunod.
20. Cherkaoui, A., & Bennis bennani, Y. (2017). La norme ISO 26000 de la Responsabilité Sociétale des Organisations intègre-t-elle la question de la Diversité des Genres ? . *REVUE DES ETUDES MULTIDISCIPLINAIRES EN SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES*.
21. Chibani, R., Ait Issad, S., & Mezhouda, A. (2019). Les exigences de la mise en place des normes de qualité dans les collectivités locales.
22. Cohen-Haegel, A. (2010). *toute la fonction des ressources humaines*. Paris: Dunod.
23. Corine, S. (2023). *RECRUTER GAGNANT- GAGNANT Méthodes et outils PNL pour réussir ses recrutements*. Paris: Gereso.
24. Dahmani, I., EL Khalifi, H., & Zouggari. (2017). L'INGENIERIE DE FORMATION, UN DES ENJEUX DE LA STRATEGIE . *REVUE DES ETUDES MULTIDISCIPLINAIRES EN SCIENCES ECONOMIQUES*, 184.
25. Douat, A., & Hosdain, M.-F. (2025). *Recruter sans discriminer*. Paris: GERESO.
26. Dumez, H. (2021). *Méthodologie de la recherche qualitative : Toutes les questions clés de la démarche Ed. 3*. Vuibert.
27. El hakim, S. (2023). La certification ISO et la création du département des ressources humaines dans les entreprises industrielles familiales libanaises .
28. Garnier, C. (1994). *l'employabilité personnel* . Paris: NO 348.
29. Geneviève, I. (2008). *Gestion des Ressources Humaines Cinq défis pour l'avenir*. Paris: Gualino.
30. Ghomrani, N., & Benrebiha, M. (2017). Le rôle de la formation des ressources humaines dans la création d'un avantage concurrentiel. *Participation au colloque National de l'université D'Alger 3.*, 7.
31. Giraud, L., Johnson, K. J., & Autissier, D. (2015). *LES 100 SCHÉMAS DU MANAGEMENT*. Eyrolles.
32. Guillot-Soulez, & Chloé. (2024). *Gestion des ressources humaines : Les aspects stratégiques et opérationnels de la GRH*. Gualino.
33. Hani, I. (2022). Integration of quantitative and qualitative approaches for the success.

34. Hmidcha, n. (2012). l'entretien dans la recherche sociologique. *magasin de la science humaine et social*.
35. Horri, a., & Mezhouda, a. (2022). L'évaluation de la performance des ressources humaines.: *Revue Administration et Développement Pour les*, 7.
36. ISO. (2016).
37. ISO. (2017).
38. ISO. (2018).
39. ISO. (2019).
40. ISO. (2021).
41. ISO30405. (2016).
42. Jean-Marie, P. (2021). *Gestion des ressources humaines*. paris: 7 eme edition.
43. Jean-Paul, M. (2022). *MOTIVER, IMPLIQUER ET PROFESSIONNALISER LA RESSOURCE HUMAINE*. Gueroso.
44. Keddaoui, A. (2023). Analysis of the external business environment for establishing cash waqf funds in Algeria according to the PESTEL model.
45. KENOUD, H., & LARADJ, t. (2023). La gestion des carrières : enjeux et perspectives en entreprises publiques. *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*, 266.
46. Kit Tel, F. (2004). *Gestion des ressources humaines*. Paris : International Human Development.
47. Laëtitia, L. (2022). *L'essentielle de la GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*. Paris: La Nouvelle Imprimerie Laballery.
48. Lahssini, M., & Bailal, H. (2024). Etude de la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques ressources humaines au sein des collectivités territoriales marocaines : cas de la Région Souss Massa.
49. Laurent, C., Benoît, P., & Véronique, Z. (2015). *DYNAMIQUE NORMATIVE Arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*. paris: ems.
50. Layadi, i., & bensaiah, s. (2021). Using the method of brainstorming and its relationship to creative thinking from the point of view of university students.
51. Lazaar, w., Chraïbi, H., & Chraïbi, s. (2023). L'effet de l'éthique dans les pratiques de recrutement sur la marque employeur : Revue de littérature et proposition d'un modèle de conduite .
52. Leroy, M., Hélène, K., Nathalie, P., & Francis, C. (2023). *Mémoire professionnel*. paris: gualino.


53. Makkaoui, M., & Abouzaid, B. (2021). Performance technique et/ou sociale : quel impact de la certification qualité sur le systeme th. *Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger*.
54. Medjdoub, N., & Kheira, M. (2017). Les avantages et les inconvénients des différentes méthodes de collecte de données, ainsi que les situations appropriées pour leur utilisation.
55. Meziani, M. (2017). IMPACT DE LA CERTIFICATION SELON LA NORME iso 9001 surla gestion des connaissance et des competences. *Revue d'Économie & de Gestion*.
56. Meziani, M., & Yasmine, L. (2022). evaluation de la performance des entreprises certifiees selon la norme iso 9001.
57. Michel, F. (2014). *management des ressources humaines entre marche de travail et acteurs strategique*. paris: dunod.
58. Moukhafi, s. (2019). management de la qualite : fondement theorique . *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*.
59. PROCESSUS DE DOTATION. (2018, aout).
60. Ras, P. (2022). *SAVOIR SE FAIRE RECRUTER*. paris: grouoe studyrama.
61. Raymond-Alain, T. (2025). *Methode de recherche en management*. paris: dunod.
62. Saba, T., & Dolan, S. L. (2016). *Gestion des ressources humaines : Une perspective canadienne (6e éd.)*. Montréal, QC :: Chenelière Éducation.
63. SASTOURNÉ-GASTOU, C. (2019). Impacts de la normalisation du management des ressources humaines sur. 48.
64. Savall, H., & Zardet, V. (2020). *Tétranormalisation : Profusion des normes et développement des entreprises*. EMS Editions.
65. Sekiou, L., Blondin, J., F. B., & al. ((2004). *Gestion des ressources humaines (2e éd.)*. Paris: BOECH.
66. Shanti, B. M., & Shashi, A. (2017). *Handbook of research methodology*. EDUCREATION PUBLISHING.
67. Sidi abed, a. (2018). Précision (Crédibilité) des résultats de la recherche scientifique dans l'étude du phénomène psychologique entre la méthode quantitative et la méthode qualitative - Étude de terrain à l'Université de Chlef. *Revue de Développement Humain*.
68. Stojiljković, M., Đurić, M., & Ruso, J. (2022). Analyse de la norme ISO 30405 pour le recrutement du personnel et son importance dans le fonctionnement des organisations. *ongrès international sur l'industrie des procédés, Université de Belgrade, Faculté des sciences de l'organisation*.

69. Tony djunga, j. (2024). *management des ressources humaines element strategique de ruessite dun entrepreneur*. paris: hamrattan.

LES ANNEXES

Annexe A

Chapitre / sous-chapitre	Questions	Appliqué	Non appliqué	Source	Grille d'évaluation						
		Comment ?	Pourquoi ?	Entretien avec	Tr Ins	Inf.	Moy Sat	St	Ts a		
Évaluation pratique de RECRUTEMENT											
4. Gestion des compétences											
Niveau d'application de chapitre (4)											
NIVEAU D'APPLICATION DE SOUS-CHAPITRE (4.2)											
(4.2-4.3-) Vivier des talents	Halkorb RH met-elle en place des stratégies pour attirer les talents ?	Oui, Halkorb RH met en place des stratégies pour attirer les talents, notamment à travers le développement de la marque employeur		Chargé de recrutement			3				
	La marque employeur de Halkorb RH est-elle clairement définie et communiquée ?	Notre interne est bien définie car nous avons une politique claire et des valeurs solides. De plus, notre stratégie est transparente, et tout est communiqué. Chaque année, nous organisons une séance de travail pour faire le bilan des résultats que nous avons obtenus.		RH manager					4		
	Participez-vous à des salons de l'emploi ou des événements de networking ?	Oui, nous participons de plus en plus aux salons de l'emploi organisés par Emploitic, ainsi que ceux organisés par les écoles et les universités. L'objectif est d'animer des ateliers pour accompagner et conseiller les étudiants		Chargée de qualité						5	
	Les messages concernant les valeurs de l'organisation sont-ils cohérents ?	Oui, nous essayons de communiquer à travers nos gestes quotidiens et notre propre comportement, car nos valeurs sont connues. L'objectif est de les montrer aux autres et de les incarner dans nos actions.		Rh manager						5	

	Utilisez-vous les réseaux sociaux pour attirer les talents ? Si oui, comment ?	Oui, nous sommes présents sur toutes les plateformes afin de toucher tous les aspects avec nos annonces, et ainsi attirer un maximum de profils qualifiés possédant les compétences que nous recherchons		Directrices adjointe						5
	Quelles sont les sources externes utilisées pour rechercher des candidats ?	Via LinkedIn, les réseaux de chaque recruteur et notre base de données, nous sommes spécialisés dans l'approche directe, ce qui nous facilite la recherche des bons profils.		Charge de recrutement						5
	Est-ce que Halkorb RH travaille avec des partenaires de recrutement externes ? Si oui, lesquels ?	Le cabinet a établi des partenariats stratégiques avec des acteurs clés du secteur RH en Algérie et en Afrique. Par exemple, Halkorb RH a travaillé avec Talenteo, une solution SIRH développée par l'équipe fondatrice d'Emplotic, leader du recrutement en ligne en Algérie. Cette collaboration a permis à Halkorb RH de digitaliser et d'optimiser ses processus administratifs RH		Directrice adjointe						4
Niveau d'application sous-chapitre (4.2-4.3) 										
4.4 Vivier de demandeurs	Disposez-vous d'un fichier ou d'une base de données recensant les demandeurs d'emploi intéressés par votre organisation ?	Oui, Halkorb RH dispose d'une base de données appelée partage, recensant les demandeurs d'emploi intéressés par l'entreprise		Chargée de qualité						5
	Les profils intéressants mais non retenus sont-ils archivés pour d'autres postes ?	Oui, nous avons une veille stratégique. Si nous trouvons un profil qui ne correspond pas à un poste spécifique, nous le gardons de côté pour d'éventuelles opportunités futures		Chargé de recrutement						5
	Comment procédez-vous à l'analyse ou à la sélection des CV reçus ?	Un Matching entre la fiche de poste et les caractéristiques que nous exigeons, nous sommes concentrés sur la recherche de		Chargée de qualité						5

		profils qui correspondent précisément aux compétences et aux qualifications requises pour le poste								
	Est-ce que Halkorb Rh conserve les dossiers des candidats non retenus pour de futures opportunités ?	Halkorb RH conserve effectivement les dossiers des candidats non retenus pour de futures opportunités. Cette pratique permet à l'entreprise de maintenir une base de données de profils qualifiés et de pouvoir revenir vers eux si un poste plus adapté se présente à l'avenir. Cela reflète une approche proactive en matière de gestion des talents, permettant de gagner du temps et d'optimiser le processus de recrutement pour les futures ouvertures de poste		Rh manager						5
Niveau d'application de chapitre (4)										
Niveau d'application sous-chapitre (4.4)										
4.5 Candidats pour évaluation complémentaire	Quels types d'évaluations supplémentaires mettez-vous en place (tests techniques, mises en situation, entretiens supplémentaires...) ?	Il n'y a pas des tests spécialement pour halkorb rh mais on a des partenariats avec le consultant qui ont leur propre test		Directrice adjointe						4
	Organisez-vous une seule interview ou plusieurs étapes d'entretien ?	Il y a généralement deux à trois entretiens, soit avec le responsable direct, puis avec le DGA et le DG, afin d'évaluer à la fois les compétences techniques et l'adéquation culturelle du candidat au sein de l'entreprise.		Chargée de qualité						5
	Existe-t-il des étapes préparatoires avant le premier entretien (pré-sélection téléphonique, formulaire d'évaluation...) ?	Avant le premier entretien, nous procédons à une pré-sélection téléphonique afin d'évaluer la motivation du candidat ainsi que sa compatibilité avec le poste. Cette étape permet également de préparer les questions nécessaires à lui poser lors de l'entretien.		Chargé de recrutement						5


	Comment évaluez-vous les résultats de ces évaluations complémentaires et qui est impliqué dans la prise de décision finale ?	Lors de l'évaluation des résultats des évaluations complémentaires, nous prenons en compte les compétences techniques, la motivation et l'adéquation avec la culture de l'entreprise. La décision finale est prise en collaboration entre le recruteur		Chargée de qualité					5
Niveau d'application sous-chapitre (4.5)									
4.6 Management des candidats	Comment HALKORB RH détermine-t-elle les candidats à qui une offre d'emploi sera soumise ?	Nous nous basons sur la personnalité, car cela favorise une meilleure adhésion à l'équipe et une intégration harmonieuse au sein de l'entreprise, Cela met en avant l'importance de la personnalité dans le processus de sélection pour garantir une bonne dynamique d'équipe		Rh manager				4	
	Qui est impliqué dans la prise de décision finale avant l'envoi d'une offre (RH, direction, manager hiérarchique) ?	Hr manager et la responsable de la structure		Chargée de qualité				5	
	Quels éléments standard composent généralement une offre d'emploi chez HALKORB RH ?	Une offre d'emploi chez Halkorb RH comprend généralement un titre de poste précis, une référence pour l'identification, une description de l'entreprise, et une liste des missions principales. Elle définit également le profil recherché, les compétences et qualifications nécessaires, ainsi que les conditions de travail (type de contrat, lieu, horaires, rémunération). L'offre mentionne aussi les avantages offerts, les modalités de candidature, la date limite pour postuler,		Directrice adjointe				5	
	Existe-t-il un délai accordé aux candidats pour accepter ou refuser l'offre ?	Oui, nous maintenons une proximité avec les collaborateurs, mais généralement, le délai de		Charge de recrutement				5	

		réponse est de 2 à 3 jours ouvrable							
	Qui assure le suivi du candidat accepté jusqu'à sa prise de poste effective ?	Un tuteur ou mentor est désigné pour guider le nouvel employé dans ses premiers jours et lui fournir les informations nécessaires pour une bonne intégration au sein de l'équipe.		Rh manager					5
	Les profils intéressants mais non retenus sont-ils intégrés à un vivier secondaire ?	Oui, nous conservons tous les CV pour répondre à des besoins futurs, que ce soit pour nous ou pour nos clients, en veillant toujours à respecter la confidentialité et à obtenir l'accord des candidats si nécessaire.		Chargée de qualité					5
	Qui est responsable de la signature finale du contrat chez HALKORB RH ?	Rh manager		Directrice adjointe					5
	Les candidats non retenus sont-ils systématiquement informés de la décision finale ?	Oui, nous informons toutes les personnes concernées, que ce soit par e-mail ou par téléphone, qu'elles n'ont pas été sélectionnées		Chargé de recrutement					5
4.7 Pré-intégration (pré-boarding)	Un kit d'accueil est-il préparé pour les nouveaux employés (lettre de bienvenue, programme de la première semaine, etc.) ?	Oui, nous avons mis en place une procédure de présentation (on-boarding) bien déterminée, codifiée et enregistrée.		Chargée de qualité					5
	Est-ce que la vision, la mission et les valeurs de Halkorb Rh sont communiquées au nouvel employé avant son arrivée ?	Oui, chaque nouvelle recrue doit comprendre et communiquer les valeurs ainsi que la vision de l'entreprise. Ces valeurs sont affichées à l'entrée de l'entreprise et sont également partagées lors des réunions hebdomadaires.		Chargée de qualité					5
	Les outils et le poste de travail sont-ils prêts dès son arrivée ?	Oui, l'espace de travail du nouvel employé est préparé à l'avance. L'équipe est informée de son intégration, et un planning d'intégration est envoyé par e-mail afin de présenter au nouveau recruteur ses fonctions lors des premiers jours.		Chargé de recrutement					5

	HALKORB RH a-t-elle un processus structuré pour accompagner un candidat entre l'acceptation de l'offre et son premier jour ?	Chacun participe à l'intégration du candidat, mais un tuteur est désigné pour l'accompagner tout au long du processus		Chargé de recrutement						5
	Les équipements et accès nécessaires sont-ils prêts à son arrivée (ordinateur, logiciels, etc.) ?	Oui, avant l'intégration de la personne, tous les éléments nécessaires sont préparés à l'avance : e-mail, badge, PC, et tout autre matériel requis		Chargée de qualité						5
	Le nouvel employé est-il présenté à son équipe de manière structurée ?	Il y a un e-mail global diffusé dans tous les services pour accueillir le nouvel employé et permettre à chacun de le connaître		Chargé de recrutement						5
	Est-ce que Halkorb rh utilise un outil ou une méthode pour évaluer l'efficacité de la phase de pré-intégration ?	Oui, Halkorb RH met en œuvre des outils et méthodes structurés pour évaluer l'efficacité de la phase de pré-intégration des nouveaux collaborateurs, Halkorb RH met en place des mécanismes de suivi et de feedback pour évaluer l'efficacité de la phase de pré-intégration, des réunions de suivi pour recueillir leurs impressions et identifier les points d'amélioration		Directrice adjointe						4
4.8 Intégration (boarding)	Quelles sont les principales actions mises en place par HALKORB RH pour faciliter l'intégration du nouvel employé ?	Informé tout le staff de l'arrivée du nouvel employé, préparer tous les documents nécessaires et mettre à sa disposition un tuteur pour faciliter son intégration		Chargé de recrutement						5
	Le nouvel employé est-il présenté à l'équipe RH pour finaliser les formalités d'embauche (prestations, mutuelle, retraite...) ?	Oui, dès ses premiers jours, après la signature du contrat, nous gérons toutes les démarches administratives, y compris les déclarations et l'affiliation à la CNAS.		Directrice adjointe						5
	Quelles mesures sont prises pour faciliter l'intégration culturelle et sociale dans l'environnement de travail ?	Nous organisons un petit déjeuner RH pour discuter de la manière dont s'est déroulé le week-end et faciliter l'intégration. Nous organisons également des sorties et des activités sportives, comme des matchs de football, pour renforcer la cohésion entre nous.		Rh manager						5

	<p>Évaluez-vous l'efficacité du processus d'intégration ?</p> <p>Recueillez-vous un retour formel du nouvel arrivant ?</p>	<p>Oui, pendant la période d'essai, un entretien d'évaluation a lieu chaque mois, où le manager rencontre le nouvel employé pour recueillir son feedback et discuter de ses progrès.</p> <p>Et il y a un rapport d'entonnement</p>		RH manager					5
--	--	--	--	------------	--	--	--	--	---

Annexe B

	DR-05-P.MAN La Politique Qualité	Page 1 sur 1
		Date approbation: 18/06/2023
		Version du document: 03

La politique qualité

Depuis 2007, Halkorb RH est devenue un partenaire de référence dans le domaine des ressources humaines. Nous souhaitons continuer notre développement d'une manière ciblée et graduelle, afin de nous positionner comme leader dans le domaine de la prestation de service en Ressources Humaines sur les plans local et international.

Pour atteindre cet objectif ambitieux, nous avons mis en place un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 :2015. Cette norme internationale nous guide dans l'établissement de bonnes pratiques, de processus efficaces et d'une culture d'amélioration continue.

Notre politique qualité exprime notre engagement envers les parties prenantes en particulier nos collaborateurs et nos clients. Elle définit les principes fondamentaux qui guident nos actions quotidiennes.

Nous nous engageons à :

- Satisfaire aux exigences de nos clients et des parties intéressées pertinentes en respectant toutes les exigences applicables.
- Développer et améliorer constamment notre système de management de la qualité et les performances globales de notre entreprise.
- Renforcer les compétences de notre personnel en investissant dans leur développement professionnel et en favorisant un environnement d'apprentissage continu.
- Développer et diversifier nos domaines d'activités pour assurer une croissance régulière et pérenne.
- Assurer l'adhésion de nos collaborateurs à tous les niveaux car nous sommes convaincus que chaque membre de nos équipes tient un rôle crucial dans l'atteinte de nos objectifs qualité

Aussi, nous mettons en œuvre toutes les ressources requises, aussi bien humaines que matérielles pour l'atteinte de nos objectifs stratégiques

Nous restons fermement engagés envers ces principes. Cette politique qualité pourra être révisée pour garantir sa pertinence et son adéquation avec nos objectifs stratégiques, les attentes de nos clients et les évolutions du marché.

Draria, le 18/06/2023

Directeur Général

Mehdi ZEDDANI



ANNEXE C

Bonjour, je suis MELLAH Mohamed najib, je mène une étude sur la mise en place de la norme ISO 30405 chez HALKORB RH.

Je vous remercie d'avoir accepté et d'avoir pris le temps de participer à cette entrevue. L'objectif de cet entretien est de comprendre comment le processus de recrutement est organisé au sein de votre entreprise et dans quelle logique il s'inspire des principes de la norme ISO 30405.

Guide d'entretien – Processus de recrutement selon la norme ISO 30405

Présentation de l'entreprise :

Pourriez-vous vous présenter et parler un petit peu de votre parcours ou expérience

Pouvez-vous décrire votre rôle au sein de HALKORB RH

Pouvez-vous décrire le fonctionnement général de HALKORB RH et ses principales activités ou secteurs d'activité ?

Quelle est la structure organisationnelle de HALKORB RH en ce qui concerne le management de la qualité ? Où est positionné le service qualité dans l'organisation ?

Quel est le positionnement de HALKORB RH sur le marché ? Quels sont ses principaux concurrents et ses avantages concurrentiels ?

Axe 1 – Vivier des demandeurs d'emploi

Disposez-vous d'un fichier ou d'une base de données recensant les demandeurs d'emploi intéressés par votre organisation ?

Quels critères utilisez-vous pour sélectionner les profils à conserver dans cette base ?

Collaborez-vous avec des partenaires externes (établissements de formation, institutions) pour alimenter ce vivier ?

Comment procédez-vous à l'analyse ou à la sélection des CV reçus ?

Axe 2 – Vivier des talents (rétention des talents)

HALKORB RH dispose-t-elle d'une base de données pour les talents internes ou externes ?

Comment identifiez-vous les talents à haut potentiel au sein ou en dehors de l'organisation ?

Comment encouragez-vous ces talents à rester en contact avec votre organisation ?

Quel outil utilisez-vous pour évaluer l'adéquation des candidats aux exigences du poste ?

Le plan de recrutement est-il aligné sur la vision, les valeurs, les objectifs et la stratégie de l'organisation ?

Quels moyens HALKORB RH utilise-t-elle pour maintenir et mettre à jour ce vivier ?

Quelles options de sourcing HALKORB RH envisage-t-elle pour répondre à ses besoins en recrutement ?

Quels outils HALKORB RH utilise-t-elle pour suivre et analyser le flux de données du processus de recrutement ?

Axe 3 – Candidats pour évaluation complémentaire

Disposez-vous d'un mécanisme de suivi pour les candidats nécessitant une évaluation complémentaire ?

Quels types d'évaluations supplémentaires mettez-vous en place (tests techniques, mises en situation, entretiens supplémentaires...) ?

Organisez-vous une seule interview ou plusieurs étapes d'entretien ?

Existe-t-il des étapes préparatoires avant le premier entretien (pré-sélection téléphonique, formulaire d'évaluation...) ?

Utilisez-vous des critères d'évaluation standardisés pour assurer l'objectivité ?

Comment évaluez-vous les résultats de ces évaluations complémentaires et qui est impliqué dans la prise de décision finale ?

Axe 4 – processus des recrutements

Classement et sélection des candidats

HALKORB RH met-elle en place un système de classement des candidats à l'issue du processus de sélection ?

Quels critères utilisez-vous pour établir un ordre de priorité parmi les candidats qualifiés ?

Existe-t-il un outil ou une grille de notation formelle pour ce classement ?

Choix des candidats à qui proposer une offre

Comment HALKORB RH détermine-t-elle les candidats à qui une offre d'emploi sera soumise ?

Qui est impliqué dans la prise de décision finale avant l'envoi d'une offre (RH, direction, manager hiérarchique) ?

Contenu de l'offre d'emploi

Quels éléments standard composent généralement une offre d'emploi chez HALKORB RH ?

(Poste, rémunération, durée, avantages...)

Le contenu des offres est-il validé par un service juridique ou RH avant envoi ?

Comment l'offre est-elle transmise au candidat (email, lettre, plateforme RH...)?

Sur quoi se basent ils pour publier une offre d'emploi

Acceptation et suites à donner

Existe-t-il un délai accordé aux candidats pour accepter ou refuser l'offre ?

Comment HALKORB RH gère-t-elle les cas d'acceptation : quelles sont les étapes suivantes ?

Qui assure le suivi du candidat accepté jusqu'à sa prise de poste effective ?

Rejet de l'offre et redirection

En cas de refus, quelles actions sont prévues (recontact, reclassification, enquête de satisfaction...)?

Les candidats non retenus sont-ils systématiquement informés de la décision finale ?

Fournissez-vous un retour personnalisé à ces candidats ?

Les profils intéressants mais non retenus sont-ils intégrés à un vivier secondaire ?

Formalisation

En ce qui concerne le recrutement externe, à quelle étape Halkorb s'arrête-t-elle ?

Avez-vous un processus structuré de vérification de l'admissibilité à l'emploi (documents légaux, autorisations...) ?

Qui est responsable de la signature finale du contrat chez HALKORB RH ?

À quel moment le contrat de travail est-il formalisé et signé par le candidat ?

Axe 5 – Pré-intégration (Pre-boarding)

HALKORB RH a-t-elle un processus structuré pour accompagner un candidat entre l'acceptation de l'offre et son premier jour ?

Préparez-vous un kit de bienvenue ? si oui quels en sont les éléments ? (Lettre de bienvenue, programme de la semaine, valeurs de l'entreprise, etc.)

Les valeurs, la vision et la mission de l'organisation sont-elles communiquées au nouvel arrivant avant son intégration ?

Comment les services internes (RH, paie, informatique) sont-ils informés de l'arrivée d'un nouvel employé ?

À quel moment sont préparés les accès du nouvel employé (e-mail, badge, téléphone, matériel) ?

Une personne référente est-elle désignée pour accompagner le nouveau salarié dans ses premiers jours ?

Les coordonnées du nouvel employé sont-elles ajoutées aux listes de diffusion et bases internes avant son arrivée ?

Informez-vous les équipes de l'arrivée du nouvel employé afin de lui réserver un accueil organisé ?

Préparez-vous en amont les documents administratifs liés à la paie, aux avantages, ou à la gestion de parking ?

Axe 6 –intégration (on-boarding)

Quelles sont les principales actions mises en place par HALKORB RH pour faciliter l'intégration du nouvel employé ?

Le nouvel employé est-il présenté à l'équipe RH pour finaliser les formalités d'embauche (prestations, mutuelle, retraite...) ?

Quelles mesures sont prises pour faciliter l'intégration culturelle et sociale dans l'environnement de travail ?

Évaluez-vous l'efficacité du processus d'intégration ? Recueillez-vous un retour formel du nouvel arrivant ?

Conclusion

Avez-vous d'autres commentaires ou informations que vous aimeriez partager avant de conclure l'entretien ?

ANNEXE D

