

LA MISE EN PLACE DE LA QUALITE AU SEIN DU PROCESSUS GESTION DES RESSOURCES HUMAINES CAS : DE LA NORME ISO 9001

AYOUDJ Yasmina
Centre universitaire de Tipasa

Résumé

La capacité à conduire et à manager les affaires, devant les impératifs du nouvel environnement a pris de l'ampleur et l'observation de l'évolution des entreprises au cours de ces dernières années montre l'échec des approches classiques d'organisations.

Pour cela, la mise en valeur de nouvelles approches et méthodes managériales s'avère nécessaire pour qu'une entreprise subsiste sur son marché.

En revanche, l'intégration de l'Algérie dans les cercles de l'économie libérale en s'alignant sur le libre échange, impose inévitablement un profond redéploiement de la sphère économique nationale.

De ce fait, les entreprises Algériennes quant à eux, doivent impérativement être en mesure d'assurer leur efficacité et leur compétitivité.

Aujourd'hui, la recherche de la qualité est, sans doute, la préoccupation de toutes entreprises, quel que soit leurs tailles et leurs activités. Elle doit être introduite au cœur du dispositif de management afin d'apporter ses outils et ses méthodes dans l'amélioration de la performance des entreprises.

La qualité est concrétisée par la reconnaissance externe de la conformité à des référentiels prédéfinis. Pour la certification des systèmes de management de la qualité, nous nous intéressant à la norme ISO 9001.

La qualité n'est donc plus problème des seuls « services qualité » mais devenus une des préoccupations majeures du management des entreprises. Plus particulièrement du management des ressources humaines qui prend actuellement une place considérable dans la réussite des organisations

En effet, une mauvaise adéquation du personnel, une mauvaise prise en considération de celui-ci et/ou un mauvais climat social peuvent être parmi les principales difficultés qui freinent l'amélioration de la qualité au sein des entreprises.

En ce sens, la gestion des ressources humaines doit être placée au centre des préoccupations organisationnelles et inscrite parmi les objectifs stratégiques des entreprises dont le but de satisfaire ses clients par la fourniture des produits et/ou services répondants à la qualité désirée.

A travers cette recherche, nous allons essayer de montrer : **Comment la démarche qualité peut être installée au sein du processus gestion des ressources humaines ? et quels sont les principaux axes d'améliorations de ce processus ?**

Introduction

De cette problématique découle les questions secondaires suivantes :

1. Quels sont les principes de bases de la qualité et de la normalisation ?
2. Quelles sont les caractéristiques du processus de la gestion des ressources humaines ?
3. Quelles sont les étapes suivies par les organismes afin de répondre aux exigences de la norme ISO 9001 au sein du processus gestion des ressources humaines ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons fait appel aux hypothèses suivantes :

1. Tous les chapitres de la norme ISO 9001 concernent directement le processus gestion des ressources humaines.
2. Le processus gestion des ressources humaines est maîtrisé et amélioré uniquement par les indicateurs de mesure.

En ce qui concerne le plan de notre travail, nous l'avons subdivisé en trois chapitres.

Le premier portera sur des généralités relatives à la qualité et à la normalisation.

Le deuxième chapitre exposera les principes de bases de l'approche processus en mettant l'accent sur le processus gestion des ressources humaines objet de notre étude.

Le troisième chapitre sera consacré à la présentation de la démarche de mise en place de la norme ISO 9001 au sein du processus cité ci dessus.

Chapitre 1 : Généralités sur la qualité et la normalisation

Section 1 : De la qualité à la qualité totale

1. Présentation de la qualité :

1.1. Evolution de la qualité :

En général, l'évolution de la qualité peut se résumer en trois âges :

- L'âge du tri où les industriels prennent conscience de la nécessité de contrôler les produits finis pour garantir une certaine qualité, chaque pièce est contrôlée et jetée au rebus si elle est défectueuse, ce qui coûtait extrêmement cher à l'entreprise.
- L'âge du contrôle en cours de la fabrication sur certaines caractéristiques du produit afin de permettre d'adopter des actions correctives dès que des écarts par rapport aux objectifs sont décelés.
- L'âge de l'amélioration continue de la qualité qui consiste à partir d'une vision stratégique sur le devenir de l'entreprise à s'organiser pour pouvoir garantir à sa clientèle le niveau de qualité prescrit et à présenter des processus permettent d'expliquer les différentes méthodes appliquées pour y parvenir.

1.2. Définition de la qualité :

La qualité est définie comme étant « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »¹

Les exigences peuvent concerner :

- Un produit (une paire de chaussures, un vélo, un repas, une formation, un document administratif...);

- Une activité ou un processus (l'assemblage sur une chaîne de montage, un service après vente, l'accueil dans un hôtel, ...);
- Un organisme (compagnie, société, firme, institution,...) ou une personne. Les utilisateurs (ou clients) peuvent être des particuliers, des entreprises, des services publics ou privés, des services internes ...etc.

L'aptitude est caractérisé par : les performances, la sûreté de fonctionnement, la sûreté de l'emploi et le respect de l'environnement.

1.3. Les enjeux de la qualité :

Les avantages incitant les entreprises à recourir à la qualité sont nombreux et de nature très diverses généralement, classés en enjeux internes et enjeux externes,

- **Enjeux internes :** Adopter une approche qualité pour une entreprise c'est :
 - Stimuler la motivation du personnel ;
 - Maîtriser tous les processus de l'entreprise ;
 - Améliorer les produits (biens ou services) de l'entreprise ;
 - Minimiser les coûts des non-conformités (NC);
 - Optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise.
- **Enjeux externes :** La maîtrise de la qualité au sein d'une entreprise permet aussi de :
 - Améliorer l'image de marque de l'entreprise ;
 - Acquérir de nouveaux marchés ;
 - Donner confiance aux actionnaires ;
 - Garantir une satisfaction optimale en matière de la qualité de service (délais, livraison,...) ;
 - Faciliter l'accès et le déroulement des négociations d'affaires de l'entreprise avec ses partenaires et collaborateurs (fournisseur, banque....).

2. Management de la qualité et management de la qualité totale:

2.1. Management de la qualité :

La version 2015 de la norme ISO 9000 définit le terme «management» comme l'ensemble des : «Activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme».²

Le management de la qualité est donc : toutes les activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité

L'orientation et le contrôle d'un organisme en matière de qualité incluent généralement l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualités, la planification, la maîtrise, l'assurance et l'amélioration de la qualité.

Les principes du management de la qualité sont les suivants :³

Orientation client : Étant donné que toute organisation dépend de ses clients, il est essentiel qu'elle satisfasse leurs besoins et même aille aux devants de ceux-ci.

Leadership : C'est aux dirigeants de définir les buts de l'organisation, mais également de créer un climat interne favorable à l'implication de tous ses employés afin que ceux-ci se sentent partie prenante du succès de l'organisation.

Implication du personnel : Étant donné que les ressources humaines sont l'essence même de l'organisation, les employés se doivent d'être impliqués afin de mettre à profit leurs aptitudes particulières et garantir le succès de l'organisation.

Approche processus : Cette approche permet de gérer plus efficacement les ressources et les activités de l'organisation et de garantir de meilleurs résultats en bout de ligne.

Management par approche système : Le fait de gérer des processus comme un système contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation en maximisant son efficacité.

Amélioration continue : L'amélioration continue de la performance d'une organisation doit être un objectif permanent et non juste ponctuel.

Approche factuelle pour la prise de décision : Les décisions doivent être fondées sur des analyses de données afin qu'elles s'avèrent les meilleures pour l'organisation.

Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs : Comme les organisations et ses fournisseurs sont interdépendant, le fait d'entretenir de bonnes relations augmente les possibilités de créer de la valeur ce qui est bénéfique pour les deux parties.

2.2. Le management de la qualité totale :

Le management de la qualité totale est « un mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client »⁴

Le management de la qualité totale consiste à considérer que tous les éléments à l'intérieur de l'entreprise obéissent aux règles de détermination de la qualité, en ayant pour objectif la satisfaction du client qu'il soit externe ou interne. Chaque membre de l'entreprise est supposé devenir le client et le fournisseur de ses propres collègues.

Le concept de « qualité totale » est un état d'esprit à acquérir et à développer dans son entreprise par les dirigeants dont l'objectif principal est la satisfaction du client. La mise en place d'une démarche de qualité totale concerne donc toutes les activités de l'entreprise, depuis l'identification des besoins des clients jusqu'aux services après vente.

Section 2 : La normalisation

1. Définition et objectifs de la normalisation :

1.1. Définition :

Normaliser c'est :⁵

- Rationnaliser, simplifier, éliminer, réduire les coûts et les temps morts;
- Créer un langage commun de compréhension entre le client et son fournisseur.

La normalisation se manifeste par l'élaboration, la publication et la mise en application des normes.

La norme « *est un 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* »⁶

1.2. Objectifs :

La norme constitue le document de référence pratique facilitant la communication et les échanges. Les principaux objectifs de la normalisation sont :

- L'harmonisation des spécifications des produits ;
- L'optimisation de l'emploi des ressources ;

- L'unification du langage technique et la réalisation des économies ;
- La disponibilité des données techniques indispensables à l'élaboration des stratégies industrielles et commerciales ;
- La protection de l'environnement, de la santé et de la sécurité des personnes.

2. La norme ISO 9001

2.1. L'ISO et la norme ISO :

L'Organisation International de Normalisation (ISO) est le plus grand organisme de normalisation au monde. L'ISO a pour activité principale l'élaboration de normes techniques.

Les normes ISO ont une influence positive, non seulement pour les ingénieurs et les fabricants, auxquels elle apporte des solutions à des problèmes fondamentaux de production et de distribution, mais pour la société dans son ensemble.

Les normes internationales que l'ISO élabore contribuent à un développement, à une production et à une livraison des produits et des services plus efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement, ainsi qu'à des échanges facilités et plus équitables entre les pays. Elles fournissent aux gouvernements une base technique pour la législation en matière de santé, de sûreté et d'environnement. Elles facilitent le transfert de technologies aux pays en voie de développement. Les normes ISO servent également à protéger les consommateurs et les utilisateurs en général, des produits et des services ainsi qu'à leur simplifier la vie.

2.2. Evolution de la norme ISO 9001:

L'ISO 9001 a vu le jour en 1987 afin de répondre aux exigences qualité les plus basiques au niveau international. Cette norme a été revue pour la première fois en 1994 en donnant lieu à une vision plus généraliste avec plus d'exigences au niveau organisationnel. Cependant, elle avait toujours une forte orientation vers l'industrie.

La révision suivante a eu lieu en 2000. La norme a connu sa plus grande évolution en intégrant les concepts de satisfaction client, d'approche processus et d'amélioration continue. Quant à la révision datée de 2008, elle s'est portée sur des modifications mineures en apportant quelques précisions sur des exigences mal ou peu comprises. En septembre 2015, la nouvelle version est apparue. Elle apporte des changements pour une organisation plus performante, en combinant une approche processus, qui intègre le cycle PDCA (plan, do, check, act) et une approche par les risques à tous les niveaux de l'organisation.

Les organisations disposent d'une période de transition de trois ans à compter de la publication de la nouvelle version, pour en répercuter les modifications dans leurs systèmes de management.

2.3. Structure de la norme ISO 9001 :

La norme ISO 9001 est composée d'un article introductif sur le SMQ (système de management de la qualité), suivi de quatre articles suivants :

- Responsabilité de la direction ;
- Management des ressources ;
- Réalisation du produit ;
- Mesures, analyse et amélioration.

Chapitre 2 : Notions de base sur le processus gestion des ressources humaines

Section 1 : Gestion des ressources humaines

1. Définition et objectifs :

1.1. Définition :

« 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 »⁷

La gestion des ressources humaines se divise en deux grandes branches :

➤ D'un côté, l'administration des ressources humaines (paie, juridique, contrat ...etc).

➤ Et de l'autre, le développement des ressources humaines (gestion des carrières, gestion des compétences, recrutement, formation ...etc).

1.2. Objectifs :

Nous pouvons distinguer les objectifs explicites et les objectifs implicites :

➤ Des objectifs explicites :

- Attirer des candidats qualifiés ;
- Maintenir les employés fournissant un rendement satisfaisant ;
- Accroître la motivation des employés ;
- Favoriser le développement des employés par la pleine utilisation de leurs compétences.

➤ Des objectifs implicites :

- Accroître la productivité au travail ;
- Améliorer la qualité de vie au travail ;
- Assurer le respect du cadre juridique.

2. Notions de « cycles de vie » de l'employé :

Les objectifs de la gestion des ressources humaines s'articulent autour d'une série d'activités suivant le « cycle de vie » de l'employé.⁸

2.1. Planification des ressources humaines

Cette activité, en amont du cycle de vie de l'employé, consiste à analyser de manière précise et prévisionnelle les besoins en emplois et en compétences, selon les orientations stratégiques de l'entreprise et les objectifs opérationnels qu'elle s'est fixé.

2.2. Evaluation

Avant de lancer une campagne de recrutement, l'entreprise doit analyser les emplois et les postes de travail dont elle dispose et/ou dont elle a besoin à un horizon donné.

2.3. Recrutement, sélection et affectation

Il s'agit de mettre en œuvre les procédures et démarches pour recruter les candidats correspondants le mieux aux besoins de l'entreprise, les sélectionner et les affecter aux postes de travail adéquats.

2.4. Développement des ressources humaines

Le maintien des employés dans l'emploi passe par la valorisation des ressources humaines : formation, gestion des compétences et des carrières, politiques de rémunération, d'incitation et de motivation.

2.5. Qualité de vie de travail

Au-delà du respect des normes d'hygiène, de conditions de travail et de sécurité, les services ressources humaines veillent à améliorer les dimensions de la qualité de vie de travail et à entretenir un climat social satisfaisant en interne : ergonomie des postes de travail, actions et œuvres sociales et plus largement, politique de communication et de management.

2.6. Contrôle de gestion social

Il consiste à analyser les éventuels écarts entre les objectifs et les réalisations et à évaluer les effets des actions entreprises, chiffrer le coût lié aux ressources humaines et maîtriser les dépenses en ce domaine.

Section 2 : Le processus gestion des ressources humaines

1. Présentation du processus :

1.1. Définition :

« Toute activité utilisant des ressources et gérée de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrées en éléments de sortie peut être considérée comme un processus »⁹

Figure N°02: Définition d'un processus



Source : établi par nous même

Les ressources sont les éléments d'entrées du processus.

Les résultats sont les éléments de sortie du processus.

L'activité est l'acte de transformation des ressources en résultats.

1.2. Types de processus :

Nous distinguons trois familles de processus :¹⁰

Les processus de management : comme le processus de définition et de suivi des objectifs qualité, processus de planification des actions,...etc.

Processus de réalisation : comme le processus de conception, processus de production...etc.

Processus support : comme le processus documentation, processus logistique, processus gestion des ressources humaines...etc.

2. Le processus gestion des ressources humaines :

2.1. Description :

Pilote du processus : le Directeur des ressources humaines.

Finalité : valoriser les ressources humaines de l'entreprise.

Objectif :

- Renforcer les compétences et la motivation du personnel ;
- Fidéliser le personnel ;
- Veiller au respect des dispositions légales, conventionnelles et réglementaires.

Éléments d'entrés :

- Besoins en personnel ;
- Données sur la performance individuelle ;
- Données sur l'évolution du volume d'activité...etc.

Eléments de sorties :

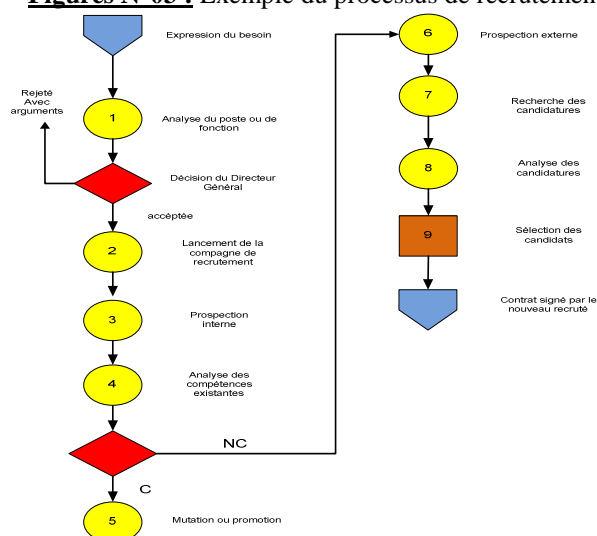
- Embauches ;
- Plans de carrières ;
- Mise à niveau-formations ;
- Promotions et licenciements ;
- Evaluation du personneletc.

2.2. Les sous processus du processus gestion des ressources humaines :

Ces sous processus concernent les principales activités de la gestion des ressources humaines

- Processus évaluation des compétences ;
- Processus formation ;
- Processus promotion ;
- Processus recrutement ;
- Processus communication et sensibilisation ;
- Processus gestion de carrières.

Figures N°03 : Exemple du processus de recrutement



Source : établi par nous même

Chapitre 3 : L'application de la norme ISO 9001 au sein du processus gestion des ressources humaines

Dans ce chapitre nous allons nous intéresser à la norme ISO 9001 V2008 pour montrer les étapes de mise en place de ses exigences dans le processus gestion des ressources humaines.

Concernant l'amélioration du processus et afin de le mettre à jour, nous allons mettre l'accent sur les modifications apportées par la nouvelle version de la même norme (version 2015).

Section 1 : Exigences de la norme ISO 9001 relatives au processus ressources humaines

En tant que processus de soutien, le processus gestion des ressources humaines a des relations avec tous les processus de l'organisme. En ce sens, toutes les exigences de la norme ISO 9001 ont des liens avec les ressources humaines disponibles. Néanmoins, quelques chapitres de la même norme impliquent directement le processus objet de notre étude.

1. Conformité aux exigences indirectes :

1.1. Exigences documentaires :

Chaque processus de l'organisme doit établir, documenté et maîtriser :

Les objectifs par rapport à la démarche qualité mise en place,

La procédure de travail,

Les enregistrements apportant la preuve de l'application de la procédure citée ci-dessus.

1.2. Exigences de la responsabilité de la direction :

La politique et les objectifs qualité doivent être communiqués comprises à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisme. Pour ce faire, la direction générale doit organiser des séances de sensibilisation et de formation pour informer tout le personnel sur l'importance :

De la démarche qualité mise en place ;

Des exigences clients ;

Des exigences réglementaires et légales.

Un processus de communication approprié doit être établi pour s'assurer en permanence de l'efficacité du système management de la qualité.

Selon l'ISO 9001, la responsabilité de la direction en matière des ressources humaines porte aussi sur l'attribution des responsabilités et autorités. Il s'agit de déterminer les relations fonctionnelles et hiérarchiques et de fixer les responsabilités et autorités de chaque fonction.

La détermination de la mission de chaque personne au sein de l'organisme s'avère nécessaire.

1.3. Exigences des mesures, analyses et améliorations :

L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et la mesure du système de management de la qualité. Ces méthodes doivent démontrer l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés.

En cas d'écart par rapport aux objectifs préétablis, des actions correctives et préventives doivent être mises en place.

Les méthodes de maîtrise et d'amélioration du processus gestion des ressources humaines seront présentées dans la deuxième section du présent chapitre.

2. Exigences directes :

2.1. Exigences liées au management des ressources :

Les exigences directement liées au processus gestion des ressources humaines sont présentées dans le chapitre management des ressources de la norme ISO 9001.

Il s'agit de s'assurer de la compétence du personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit. Cette compétence est déterminée sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir faire et de l'expérience.

Suivant cette logique, ce sont les personnes qui travaillent dans le processus de réalisation.

Néanmoins, le travail des personnes qui sont impliquées dans les processus de pilotage et de support a une incidence aussi sur la qualité du produit. Dans ce contexte, il convient d'une part d'élargir la notion du produit aux prestations associées. D'autre part de passer de la conformité du produit à la satisfaction du client. Dans cette optique, tout le personnel de l'organisme est concerné. La qualité est l'affaire de tous.

2.2. Mise à disposition, entretenir et développer les compétences :

Pour répondre aux engagements de l'organisme, il est obligatoire de disposer de compétences adaptées à tous les niveaux hiérarchiques, tant en termes quantitatifs que qualitatifs, et au moment voulu. La réalisation de cette exigence passe par les étapes suivantes :

➤ Identification des compétences requises pour répondre aux exigences présentes ou anticipées de l'ensemble des parties intéressées de l'organisme ;

➤ Identification des compétences disponibles (acquises) : et cela à partir de l'évaluation des compétences

➤ Evaluation des écarts : il s'agit d'examiner dans quelle mesure les compétences disponibles sont en adéquation avec les compétences requises ;

➤ Développement des compétences et mise à disposition : il couvre plusieurs actions, telles que :

- les recrutements ;
- les actions de formations ;
- la mobilité ;

La mesure de l'efficacité de ces actions doit être réalisée.

L'évaluation d'une action de formation par exemple, pourra porter sur la satisfaction des stagiaires, l'évaluation pédagogique, mais aussi sur le transfert de connaissance en situation de travail.

➤ Maintien et mise à jour des compétences : il s'agit de s'assurer que les compétences acquises sont préservées au sein de l'organisme.

➤ Développement des compétences à long terme : il s'agit de la prise en compte de l'évolution des attentes et besoins tant de l'organisme (adaptation) que du personnel (anticipation).

Section 2 : Maîtriser et améliorer le processus gestion des ressources humaines

1. Maîtrise du processus gestion des ressources humaines

1.1. Description :

« Maîtriser un processus c'est se donner les moyens de vérifier les conditions de sa mise en œuvre, de mesurer les écarts par rapport à la description qui en a été faite et bien sûr de fixer des objectifs d'amélioration en fonction de dysfonctionnements constatés mais aussi des objectifs d'amélioration de la qualité et de la productivité »¹¹

Les indicateurs constituent un élément essentiel de la maîtrise des processus à la condition expresse que l'ensemble des indicateurs mis en place permet de lancer des actions correctives et de prendre des décisions cohérentes quant à l'évolution nécessaire des processus.

1.2. Indicateurs de mesure :

La mise en place de ces indicateurs tient compte à la fois :

- du déploiement des objectifs qualité définis dans le cadre de la politique établie par la direction générale.
- des opportunités d'améliorations issues des dysfonctionnements avérés et potentielles.

Exemples d'indicateurs relatives à la gestion des ressources humaines :

- Nombre de sorties / effectif total ;
- Nombre d'entrées /effectif total ;
- Total des démissions / total des départs ;
- Nombre d'embauches / nombre de départs ;
- Taux de réponse aux besoins identifiés ;
- Nombre d'absence / effectif ;
- Taux d'effectif nécessitant une formation après une évaluation des compétences ;
- Taux de concrétisation du plan de formation ;
- Taux de réussite des stagiaires après évaluation d'action de formation.

Un examen périodique du système d'indicateurs est réalisé pour s'assurer que ceux ci restent pertinents et répondent aux objectifs fixés. Cet examen est effectué par une revue des objectifs de l'organisme.

2. Amélioration du processus gestion des ressources humaines

L'amélioration du processus est réalisée entre autres, par l'audit qualité et le traitement des non conformités.

2.1. Audit qualité :

L'audit permet de montrer la conformité du processus par rapport aux exigences de la norme ISO 9001. Il s'agit aussi de se mettre à jour avec les nouveautés des nouvelles versions de la norme en question.

La version 2015 de la norme ISO 9001 n'a pas apporté de profondes modifications en matière des ressources humaines.

Néanmoins, la nouvelle version de cette même norme a mis le point sur la notion des connaissances organisationnelles :

*« Il s'agit pour l'organisme de déterminer les connaissances nécessaires à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services. Ces connaissances doivent être tenues à jour et mises à disposition autant que nécessaire. Pour faire face à une modification des besoins et des tendances, l'organisme doit prendre en compte ses connaissances actuelles et déterminer comment il peut acquérir ou accéder à toutes connaissances supplémentaires nécessaires et aux mises à jour requises ».*¹²

Les connaissances individuelles, la compétence de chacun, ne sont plus suffisantes. On parle ici des connaissances que l'organisation doit posséder pour affronter l'environnement.

2.2. Traitement des non conformités :

Une non-conformité est une non satisfaction d'une exigence de la norme.

Le traitement de ces non conformités relatives au processus gestion des ressources humaines se fait par la mise en œuvre des actions curatives, actions correctives et des actions préventives.

3. Adopter une méthode de résolution des problèmes :

On utilisera des méthodes de résolution de problèmes pour les non-conformités et les problèmes qui apparaissent complexes.¹³

3.1. Choisir le problème :

L'équipe de pilotage du processus choisit le problème qui apparaît le plus grave suivant les critères préétablis.

3.2. Cerner le problème :

Il s'agit de l'identifier par la collecte du maximum d'informations qui le concerne.

3.3. Analyser les causes :

Il s'agit ici de rechercher les principales causes du problème.

3.4. Rechercher et mettre en œuvre des solutions :

Mettre en œuvre les solutions qui permettent de traiter le problème de ces origines.

3.5. Vérifier la pertinence et l'efficacité des solutions :

Les solutions mises en œuvre seront mesurées, par l'évaluation de leurs effets sur le problème en question.

Conclusion :

La qualité dans le processus ressources humaines, ce n'est pas mettre en place des outils et des procédures pour obtenir un produit parfait ou un profit maximum au prix du stress et du déséquilibre du système. La qualité doit tenir compte des intérêts de toutes les parties en présence : elle est éthique et écologique. Elle s'inscrit dans la durée.

Il s'agit d'un réel changement de culture, qui ne peut se décréter, mais qui va s'installer au

fur et à mesure que la direction fera évoluer ses propres croyances et sera capable de donner l'exemple.

Que cherche un être humain dans sa vie professionnelle ? En-dehors de l'intérêt qu'il porte à

son activité proprement dite, il veut trouver du sens : partager des valeurs, réaliser, contribuer. Il "fonctionne" bien si ces besoins sont satisfaits.

La qualité dans le management des ressources humaines doit donc être synonyme de respect de la personne, d'écoute, de partenariat, dans un climat de confiance et d'authenticité.

Bas de pages :

1. Francis Roesslinger et Dominique Siegel, management stratégique et management de la qualité, Afnor, éd d'organisation, Paris, 2015, P4

2. Francis Roesslinger et Dominique Siegel, Op cit, P12

3. Michel Bellaiche, 100 questions de la qualité, Afnor, Paris, 2014, PP33-35.

4. Roger Ernoul, le grand livre de la qualité, Afnor, Paris, 2010, P10

5. Guide de la qualité du contrôle qualité et de la normalisation, éd GAL, Alger, 2004, P9

6. IDEM, P10

7. Francis Guérin et autres, gestion des ressources humaines, 4ème éd, éd DUNOD, Paris, 2012, P05

8. Estelle MERCIER et Géraldine SCHMIDT, gestion des ressources humaines, éd PEARSON, Paris, 2004, P.61.

9. Yvon Mougin, La qualité c'est facile j'en fait tous les jours !, éd Afnor, Paris, 2011, P44.

10. Michel Bellaiche, Op cit, P17.

11. Michel CATTAN, Nathalie IDRISSE et Patrich KNOCKAERT, Maîtriser les processus de l'entreprise, édition d'Organisation, 5ème éd, Paris 2006, p. 197.

12. Norme ISO 9001 V2015, Afnor, Paris, 2015, (Paragraphe 7.1)

13. Michel Bellaiche, Op cit, PP150-151