

L'impact de la norme ISO 9001 sur le processus de recrutement : Cas de l'entreprise NABILUM du secteur BTP

ASBAI Mustapha

Docteur en sciences de l'économie et de la gestion

Laboratoire de Recherche en Compétitivité économique et performance managériale

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Souissi

Université Mohammed V – Rabat - Maroc

ALAOUI Lalla Latifa

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Laboratoire de Recherche en Compétitivité économique et performance managériale

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Souissi

Université Mohammed V – Rabat - Maroc

GHILANE Hind

Professeur chercheur

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Souissi

Université Mohammed V – Rabat - Maroc

Résumé : Les moyens humains sont l'atout le plus précieux, et sont placés au cœur des préoccupations de l'organisation pour augmenter la performance, soigner son image et de veiller à instaurer une culture d'amélioration continue. Aussi, dans le contexte concurrentiel actuel, le capital humain constitue un élément de différenciation par rapport aux concurrents. Ainsi, pour faire face à l'ensemble de ses constats, l'entreprise devra s'outiller de moyens qui vont lui permettre de bien gérer son capital humain et ce depuis la première étape, autrement dit le recrutement. A ce niveau, nous présentons la norme ISO 9001 qui participe à l'amélioration des divers processus de l'entreprise et plus particulièrement celui du recrutement qui a un impact direct sur la réussite et le développement de l'organisation.

L'objet de notre recherche s'intéresse à la compréhension de l'impact de la certification ISO 9001 sur la qualité du processus de recrutement. Nous nous orientons dans le cadre de notre recherche vers le secteur du BTP compte tenu de son importance et sa forte dynamique sur l'échelle nationale. Pour répondre à la question de recherche, nous optons pour la méthode des études de cas et principalement le cas unique. Nous avons conduit des entretiens semi directifs avec le corps administratif et le corps de pilotage de l'organisation objet d'étude. Les données sont traitées par la méthode de l'analyse de contenu et la matrice à groupement conceptuel. Les principaux résultats revendiquent que le projet de certification a un impact considérable sur la qualité du processus de recrutement.

Mots-clés : Qualité du recrutement ; Processus de recrutement ; Norme ISO 9001

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7805762>



1. Introduction

Le capital humain est une ressource plus difficile à évaluer et quantifier que d'autres vu sa nature qualitative. Le chapitre sept de la norme ISO 9001 dédié à la compétence, la formation et la sensibilisation demande principalement à l'entreprise de maîtriser et faire évoluer ses collaborateurs. C'est pour cette raison que la norme ISO 9001 prend tout son sens. En général, elle participe à l'amélioration des divers processus de l'entreprise et plus particulièrement celui du recrutement qui a un impact direct sur la réussite et le développement de l'organisation.

La norme ISO 9000 version 2015 donne les clés essentielles d'un management de qualité bien défini, basé sur un cadre qui permet d'intégrer les principaux concepts, les processus et les ressources nécessaires en matière de qualité afin de donner la possibilité aux organismes pour atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels¹. Elle permet de valider d'une manière minutieuse l'organisation d'une entreprise pour améliorer son efficacité et répondre aux attentes des clients d'une manière efficace.

En adoptant cette vision, nous faisons l'effort de comprendre les besoins actuels et futurs du collaborateur concernant son développement professionnel. Nous citons que les perspectives d'évolutions, les possibilités de mobilité internes ou externes, et la montée en compétences pour maintenir l'employabilité, sont autant d'éléments qui contribuent à l'épanouissement de notre capital humain et donc aux bonnes performances de l'entreprise.

Pour le processus de recrutement, la qualité est associée à la satisfaction des parties intéressées et prenantes concernant la performance de la nouvelle recrue et la rapidité de son intégration au sein de l'organisation.

Le recrutement est le premier point de contact entre le candidat et son organisation. L'ensemble des parties prenantes ont un intérêt dans l'évaluation de la qualité de recrutement. Chaque partie intéressée utilise différentes mesures, mais un constat est évident : chacune est concernée par la qualité du recrutement et souhaite utiliser un cadre crédible pour déterminer le succès du processus de recrutement.²

Les Ressources Humaines prennent une place de plus en plus stratégique, il faudra et il faut passer par les critères d'évaluation afin de pouvoir parler d'égal à égal avec le Directeur Financier et montrer l'importance de la fonction recrutement... L'enseignement primordial de notre recherche, est de comprendre et analyser le potentiel de la norme ISO 9001 dans l'impact processus de recrutement de l'organisation. Nous focalisons notre étude sur le secteur des BTP compte tenu de sa participation considérable dans le développement du tissu économique nationale.

2. Le cadre normatif

2.1 Le concept de norme

Le mot norme a fait état de plusieurs travaux de recherches qui ont apporté des réponses sur les freins et motivations d'adoption, mais il reste toujours des questions à décortiquer.

L'utilisation du mot « norme » dans le langage courant, c'est parler de ce qui est « normal ». Le comportement, les idées, les activités, tout est évalué, commenté et souvent jugé sans appel : c'est « normal », ou au contraire « pas normal ». « Normal » peut avoir un sens aussi bien bloquant que rassurant. Bloquant, car il est souvent analysé comme représentant quelque chose qui bloque et empêche toute nouvelle idée. Rassurant, parce qu'il a un sens identique à la référence perceptible et transparente (Thiard A., 1994).

Avant de définir la norme, nous devons distinguer les normes juridiques qui ont le plus souvent un caractère obligatoire et ceux techniques généralement volontaires dont l'ISO³ donne la définition officielle suivante : « *Document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui*

¹ ISO 9000:2015(fr) Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire

² ISO/TS 30411:2018(fr) Management des ressources humaines — Indicateur de la qualité du recrutement

³ International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)

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. » Concernant la définition de la normalisation, nous proposons celle de Grenard A., (1996) au sein d'un article paru dans la Revue d'Economie Industrielle, car elle permet de clairement positionner les normes : « *la normalisation est un processus d'élaboration et de production de documents de référence, c'est-à-dire de normes* ». Aussi, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) propose une définition de la normalisation comme une: « *une activité propre à établir, face à des problèmes réels ou potentiels, des dispositions destinées à un usage commun et répété, visant à l'obtention d'un degré d'optimalité dans un contexte donné* » (PENAN H., 2000).

2.2 Quelques normes techniques en recrutement

Les entreprises qui cherchent à atteindre de meilleurs résultats et performances donnent un intérêt important à leur capital humain avec une vision d'entreprise claire, afin d'avoir des collaborateurs plus satisfaits et motivés.

Le rôle principal de la fonction RH et de soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise en termes de valorisation des talents et des compétences, et de mettre sur la bonne voie les valeurs de l'organisation, et de culture...

En 2005, les normes techniques en gestion de ressources humaines représentent plus de 150 normes techniques traitant des sujets dans le domaine de la RH et de la RSE recensées au niveau mondial. *Parmi ce nombre important de normes, certaines sont confidentielles réservées à quelques secteurs d'activités ou de pays, et d'autres sont fortement diffusées à l'échelle mondiale-* (Charpateau et al, 2012). Elles seront peut-être avantageuses à toutes les parties prenantes de la fonction ressources humaines, quelle que soit leur formation, et la taille de l'entreprise. Elles permettront aux organisations d'établir, de maintenir et d'améliorer en continu le processus de recrutement.

Nous proposons dans le tableau ci- dessous quelques normes en relation étroite avec le recrutement.

Tableau 1 : Normes en relations avec le processus de recrutement

Normes	Objectifs
ISO 9001- 2015 : Systèmes de management de la qualité — Exigences ;	C'est la norme générique de management de la qualité qui vise à certifier l'organisation du cœur de métier de l'entreprise afin de satisfaire le client. L'ensemble des processus de cette entreprise sont impactés. Les ressources humaines (plus précisément le recrutement) sont donc concernées avec le même niveau que les fonctions support, management, car elles sont l'élément phare qui permet de recruter les compétences avec lesquelles l'entreprise peut arriver à atteindre et répondre aux exigences des clients.
ISO 30405 - 2016 : Management des ressources humaines — Lignes directrices relatives au recrutement	Elle donne les lignes directrices et fondamentales concernant la manière d'attirer, rechercher, évaluer, recruter et embaucher les moyens humains. ⁴
ISO/TS 30411 - 2018 : Management des ressources	Elle donne une proposition d'options pour mesurer et évaluer la qualité du recrutement qui peuvent être mises en relation avec plusieurs éléments commerciaux et organisationnels. Parmi les

⁴ ISO 30405 - 2016 : Management des ressources humaines — Lignes directrices relatives au recrutement, site consulté le 01/10/2021 : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30405:ed-1:v1:fr>

humaines — Indicateur de la qualité du recrutement;	éléments de l'indicateur de la qualité du recrutement, nous pouvons citer : la définition ; la formule ; la méthode d'utilisation de l'indicateur ; la finalité. ⁵
ISO 30400 - 2016 : Management des ressources humaines — Vocabulaire ;	Elle définit les termes utilisés dans les normes de management des ressources humaines. ⁶
ISO/TS 30407 - 2017 : Management des ressources humaines — Coût par recrutement (CPR);	Son principal objectif est de mesurer la valeur économique de l'effort déployé pour pourvoir un poste vacant au sein d'une organisation. Cette norme décrit les mesures à prendre lors du calcul du CPR afin de maintenir la qualité et la transparence. ⁷
ISO/TS 30410 - 2018 : Management des ressources humaines — Mesure de l'impact du recrutement ;	Cette norme permet d'identifier : - Les fondements permettant de déterminer les postes importants au moyen des approches de fractionnement du personnel de l'entreprise ; - Les éléments permettant de déterminer l'impact des postes clés, et de la performance des ressources humaines recrutées à ces postes, sur la création de valeur et la performance de l'organisation. ⁸

Source : Elaboration de l'auteur en référence à l'Organisation internationale de normalisation

3. Système de management de qualité et norme ISO 9001

La norme ISO 9000⁹ «Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaires» est structurée autour des définitions normalisées du management, d'un système de management, d'un système de management de la Qualité (SMQ), de la qualité... Ces définitions sont regroupés au sein de cette norme :

Ainsi, selon la norme ISO 9000, le système de management est considéré comme un « *système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs. Note : Le système de management d'une entreprise peut regrouper différents systèmes de management, tels qu'un système de management de la qualité, un système de management financier ou un système de management environnemental.* ». Selon le même référentiel, le système de management de la qualité SMQ se présente comme un « système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. ». Dorbes (2015) définit le Système de Management de la Qualité comme étant « *l'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité* ».

⁵ ISO/TS 30411 - 2018 : Management des ressources humaines — Indicateur de la qualité du recrutement, site consulté le 01/10/2021 : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:ts:30411:ed-1:v1:fr>

⁶ ISO 30400 - 2016 : Management des ressources humaines — Vocabulaire, site consulté le 01/10/2021 : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30400:ed-1:v1:fr>

⁷ ISO/TS 30407 - 2017 : Management des ressources humaines — Coût par recrutement (CPR), site consulté le 01/10/2021 : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:ts:30407:ed-1:v1:fr>

⁸ ISO/TS 30410 - 2018 : Management des ressources humaines — Mesure de l'impact du recrutement, site consulté le 01/10/2021 : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:ts:30410:ed-1:v1:fr>

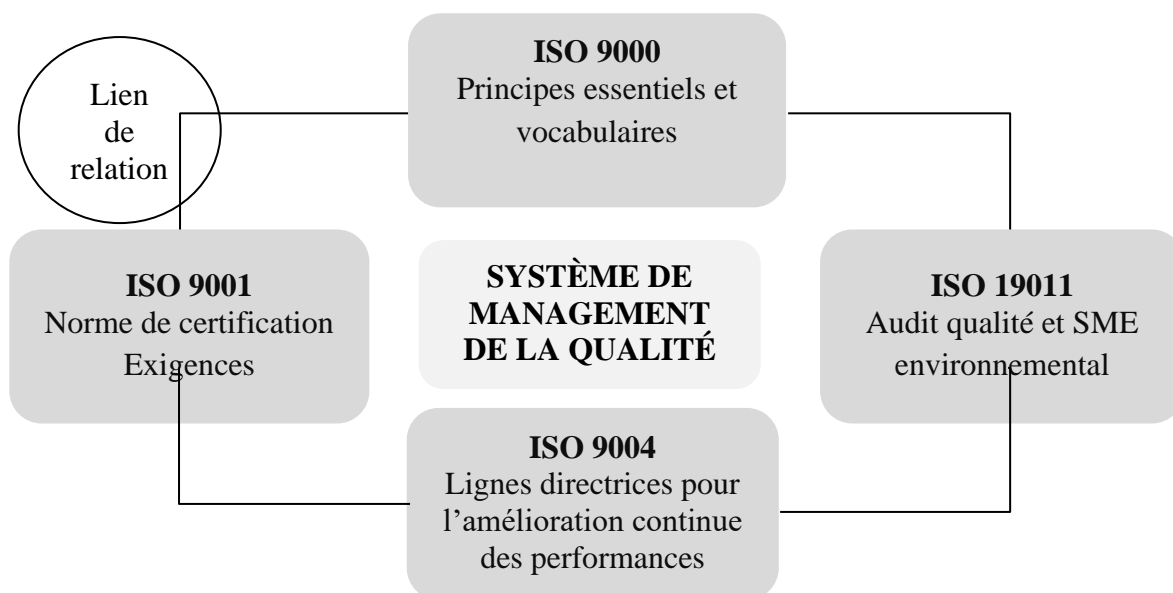
⁹ La norme ISO 9000 relative aux principes essentiels et vocabulaires du management de la qualité est indispensable pour l'application de la norme ISO 9001 « Système de management de la qualité »

La famille (série) des normes ISO 9000 relatives au management de la qualité sont organisées en quatre référentiels, nous pouvons citer :

- **La norme ISO 9000 - 2015** : définit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie (Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire).
- **ISO 9001 - 2015** : montre les exigences relatives à un système de management de la qualité lorsqu'une entreprise doit démontrer sa capacité à fournir des produits conformes aux besoins et exigences des clients et à la réglementation applicable, et qu'il vise à accroître leur satisfaction en se basant sur une amélioration continue (Système de management de la qualité- Exigences).
- **ISO 9004 - 2018** : fournit les lignes directrices sur la performance du système de management de la qualité. Son objectif principal est d'améliorer les performances de l'organisme et la satisfaction des clients et des autres parties prenantes.
- **ISO 19011- 2018** : fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnementaux (Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management).

Ces normes constituent un ensemble complet relatif au système de management de la qualité permettant de faciliter la compréhension mutuelle dans le cadre des échanges commerciaux au niveau national et international.

Schéma 1 : Présentation générale du système de management de la qualité - Les normes du SMQ.



Source : Réaliser par l'auteur

La norme ISO 9001 est adoptée de manière croissante par les entreprises (Boiral O., 2012). En plus, la comparaison des résultats de "ISO SERVEY OF CERTIFICATIONS 2019 et 2020" confirme cette croissance et montre une augmentation de + 3,77 % du nombre de certificats au lieu de + 0,55% de variation en comparant les résultats de 2018 et 2019.

Tableau 2 : Comparaison du nombre total de certificats déclarés par les prestataires participants en 2019 et 2020

Comparaison du nombre total de certificats déclarés par les prestataires participants en 2019 et en 2020			
Année	2019	2020	Variation en %
Norme			
ISO 9001:2015	883 521	916 842	+ 3,77 ¹⁰

Source : 'ISO SERVEY OF CERTIFICATIONS 2019 et 2020''

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) a publié en 2020 un chiffre qui se rapproche d'un million (916 842¹¹) d'organisations certifiées à la norme de management de la qualité ISO 9001 dans le monde.

La norme ISO 9001 est présente partout dans le monde. Tandis que, nous constatons un déséquilibre entre les différents pays détenteurs de certificats ISO 9001 en 2020 car les 10 premiers représentent 70.46%¹² de détenteurs de cette certification. Le dernier taux était de 68.87%¹³ en 2019.

Tableau 3 : Classement des 10 premiers pays détenteurs de certifications ISO 9001 en 2020

Classement	Pays	Nombre
1	Chine	324 621
2	Italie	91 493
3	Allemagne	49 349
4	Japon	32 287
5	Inde	32 236
6	Espagne	29 814
7	UK	25 995
8	France	21 880
9	USA	20 919
10	Brésil	17 503
	Total	646 097

Source : The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2020¹⁴

¹⁰ $((916842 - 883521) / 883521) * 100$

¹¹ The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2020 - Site consulté en 04/10/2021 : <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&sort=name&viewType=1>

¹² $(646\ 097 / 916\ 842 * 100 = 70.46\%)$

¹³ The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2019 - Site consulté en 10/06/2020 : <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&sort=name&viewType=1>

¹⁴ The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2020 - Site consulté en 04/10/2021 : <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&sort=name&viewType=1>

En 2020 au Maroc, 1099¹⁵ organisations certifiées ISO 9001, à comparer avec l'année 2019 qui a enregistré 1066 avec une variation de +3,09 % entre ces deux années. Cette augmentation est expliquée par l'orientation des entreprises marocaines vers la recherche permanente d'une meilleure performance, une bonne satisfaction de leurs clients et une amélioration en continu. Selon l'ISO, en 2020, le Maroc est classé 63^{ème} au monde en termes de nombre de certificats ISO 9001 au lieu de 62^{ème} en 2019 et sur les 197 pays. Il vient avant la Tunisie avec 1077 d'organisations certifiées.

Tableau 4 : Comparaison du nombre des entreprises marocaines certifiées ISO 9001 en 2019 et 2020

Année	2019	2020	Variation en %
Norme			
ISO 9001: 2015	1066	1099	+3,09

Source : The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2019 et 2020

4. La relation entre la norme ISO 9001 et la qualité du recrutement

4.1 Processus de recrutement

Qui dit capital dit investissements. L'investissement dans le processus de recrutement peut impacter la performance organisationnelle (Terpstra et Rozell, 1993). Recruter, c'est une action qui permet d'apporter du sang neuf et de nouvelles compétences à l'entreprise, de redynamiser une équipe, d'intégrer des profils diversifiés, et donc de développer la performance de l'entreprise (Hervé et Chantal, 2017). Le recrutement est le processus par lequel l'entreprise tend à répondre et satisfaire ses divers besoins en compétences. La différenciation peut se faire entre deux principaux types ; recrutement de remplacement qui donne la possibilité de maintenir l'effectif de l'organisme suite au départ d'un collaborateur et le recrutement de développement lié à l'accroissement de l'activité et la croissance de l'entreprise (Barabel et Meier, 2010). En matière de mobilisation, une stratégie efficace de recrutement permettra de sélectionner les meilleurs candidats qui possèdent les soft-skills et les hard-skills nécessaires pour répondre aux besoins et aux exigences normales de leur emploi. En outre, des compétences nécessaires pour adopter les comportements de mobilisation désirés (Sekiou, 2001). Mais l'objectif primordial d'une stratégie de recrutement efficace devra s'équiper des moyens nécessaires pour éliminer les candidats qui risquent de nuire à la mobilisation des autres (Marchington et Grugulis, 2000).

Les travaux de recherche sur les procédures de recrutement et d'évaluation sont essentiellement centrés sur le monde de l'entreprise (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). La procédure de recrutement est un élément important qui permet de déterminer le premier point de contact entre le candidat et sa future entreprise, et de définir la manière dont va se développer la relation entre ces deux composantes phares de recrutement (Gilliland et Steiner, 2001 ; Steiner, Amoroso et Hafner, 2004 ; Truxillo, Steiner et Gilliland, 2004 ; Delobbe et Dulac, 2005).

L'intégration est un témoignage de la réussite de la procédure de sélection. Delobbe et Dulac, (2005) indiquent le manque des recherches qui traitent la contribution des pratiques organisationnelles, telles que les pratiques de recrutement et d'intégration des nouvelles recrues.

Le processus de recrutement, s'organise autour d'un ensemble d'étapes. Premièrement, l'attractivité qui constitue le processus qui se manifeste tout au début de la relation d'emploi (Rynes et Barber, 1990). Elle est étroitement liée à la crédibilité des qualités relationnelles pendant le recrutement en termes

¹⁵ The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2020

d'entretien, d'échange d'informations sur l'organisation et le poste ainsi que des comportements de l'interviewer (Breagh, 2008).

Ensuite, la phase de pré-embauche et de sélection des candidats compétents qui constitue une étape capitale du processus de recrutement à cause de ses effets directs sur les résultats organisationnels et sur la performance du service ressources humaines.

En fin, l'intégration et la fidélisation des nouvelles recrues : le bon déroulement du processus de recrutement se confirme par une intégration réussie du nouveau collaborateur. L'intégration est la dernière phase du processus de recrutement. C'est une étape déterminante pour créer une bonne relation d'appartenance, motiver la nouvelle recrue et surtout la fidéliser à la culture d'entreprise. Il est paradoxal d'engager un budget important pour trouver la bonne compétence et puis négliger son intégration au sein de son équipe et de l'organisation.

Dans le contexte concurrentiel actuel, le capital humain constitue l'élément de différenciation par rapport aux concurrents. Donc, la fidélisation d'un collaborateur devrait être au cœur des priorités des entreprises. Et cette action commence par le bon accueil de ce dernier en se basant sur des processus et des procédures qui permettent de garantir une bonne prise de poste par le nouveau collaborateur. Selon l'étude de Buttle (1997) 84% des entreprises répondantes, toutes tailles confondues, ont déclaré que la normalisation a amélioré l'intégration des nouveaux employés.

Actuellement, pour parler du recrutement, nous devons citer les trois principaux critères de mesure ou indicateurs de gestion de recrutement, commençant par le coût de recrutement, le délai d'embauche et enfin la qualité du recrutement (Naro G, 2005).

4.2 Qualité

En se basant sur les propositions des fondateurs de la qualité, nous pouvons sélectionner plusieurs définitions qui ont été formulées littérairement pour le concept qualité, nous en avons choisi les définitions suivantes : commençant par Crosby P. (1979) qui définit «*La qualité, comme quoi c'est la conformité aux spécifications*» et pour Hersan.C.(1999) «*La qualité, c'est la conformité aux besoins*» tandis que Lyonnet.P. (1991) annonce que «*La qualité, c'est la satisfaction du besoin apprécié par le client ou l'utilisateur*».

Réellement, la qualité se divise en deux formes (externe et interne), (Doucet, 2010) pour parler de la première, nous devons préciser que son but est de fournir des produits qui peuvent répondre aux exigences des clients afin de gagner en confiance, satisfaction et de les fidéliser. Alors que la deuxième (c-à-d la qualité interne) est en relation étroite avec les processus de l'entreprise qui ont pour objectif principal, le développement de son capital humain, de l'optimiser à ses besoins et de créer un esprit de fidélité vers l'organisation pour une performance meilleure et une amélioration continue.

4.3 La norme ISO 9001 et la qualité du recrutement

L'objectif de la norme ISO 9001 ambitionne d'identifier des compétences qui vont contribuer directement à la performance du système de management de la qualité (SMQ). Le recrutement est considéré comme étant un des moyens de concrétisation de cet objectif.

Lawler (2008) apporte un éclaircissement sur la relation de la qualité et le recrutement. Selon l'auteur cité, il existe deux types d'avantages concurrentiels un qui est lié aux talents professionnels et un lié à l'organisation (Pascal, 2014). Dans la suite de la réflexion, l'avantage concurrentiel basé sur les talents, se focalise sur la qualité du recrutement, le développement des ressources humaines et le management qui ont un impact direct sur la performance de l'organisation (Cadin et Guérin, 2010).

La logique stipule que pour atteindre une offre de qualité, il faut avoir initialement des ressources humaines qualifiées et de qualité. Sous les régimes Total Qualité Management (TQM) on s'attend à ce que les travailleurs soient très flexibles et la sélection se concentre souvent sur attitudes envers la

flexibilité et le service à la clientèle plutôt que la compétence ou la qualification niveau (Beaumont, 1992).

Ainsi, l'entreprise devra investir dans des moyens lui permettant de trouver un capital humain qualifié. L'utilisation des publicités basées sur des thèmes de vie et des compétences ont été efficaces pour attirer des candidats avec les attitudes appropriées (Hill et Maycock, 1991).

Aussi, parmi les moyens que l'entreprise peut aussi investir, on trouve les tests d'aptitudes à la résolution de problèmes et au travail d'équipe (Bowen et Lawler, 1992). Il semble donc judicieux d'intégrer les membres de l'équipe de travail dans le processus de recrutement.

Force est de constater que la qualité du recrutement dépend du profil des recruteurs et des recrutés (M. Le Goff-Pronost et J. Tremenbert, 2008).

Ainsi, pour que l'entreprise parvienne à se démarquer sur son marché, certaines structures optent pour l'instauration d'un certificat qui atteste, au-delà du recrutement, de la qualité de leurs pratiques ressources humaines : il s'agit de la certification ISO 9001 (Breton et Bensalem, 2018). Ainsi, selon Khalouki (2015), la qualité du recrutement et de la formation a un impact sur la qualité de la production, de l'équipe des vendeurs et sur la satisfaction du client.

L'application de la norme permet d'assurer la qualité du recrutement (Christian Bessy, 2009) sur la base « de bonnes pratiques ». L'utilisation de la norme optimise le processus de sélection du candidat en tenant compte des besoins de l'organisme et de ses parties intéressées (Adla & Gallego-Roquelaure, 2016 ; Boislandelle, 2015). Pour garantir ainsi une qualité du recrutement, il est recommandé que le processus de recrutement ne s'arrête pas à l'entrée du nouveau collaborateur dans l'entreprise, mais bien lorsque celui-ci est intégré totalement à celle-ci (Aurore, 2015).

5. Méthodologie de recherche

L'objectif de notre étude de recherche vise à comprendre l'impact de la certification ISO 9001 sur la qualité du processus de recrutement au sein des entreprises du secteur BTP (bâtiment et travaux publics) faisant objet de notre recherche. La démarche certification ISO 9001 est un projet qui intéresse un nombre important d'entreprises orientées clients. Elle est un élément indubitable qui fait partie de leurs préoccupations en matière de gestion globale. Le service capital humain serait impliqué dans cette démarche de processus de l'amont jusqu'à l'aval, en s'inscrivant dans une logique stratégique et intégrante, chose que nous cherchons à démontrer à travers cette étude.

Notre approche est exploratoire, basée sur la méthode d'étude de cas et principalement la méthode du cas unique. Selon Thiétart, (2014), « Explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux objectifs : la recherche de l'explication (et de prédiction) et la recherche d'une compréhension ». Aussi, Redman et Mathews (1998) suggèrent que la méthode de l'étude de cas est particulièrement utile pour faciliter les développements théoriques dont les champs du management de la qualité totale et de la gestion des ressources humaines ont besoin.

Le choix du secteur repose à la fois sur son dynamisme et l'importance de la certification ISO 9001 dans ce domaine d'activité. Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs en interne pour notre étude de cas (direction générale, département capital humain). Les outils méthodologiques affiliés à cette étude relèvent d'une démarche d'investigation qualitative visant à analyser en profondeur l'impact de la norme de qualité (ISO 9001) sur le processus de recrutement dans les entreprises marocaines du secteur BTP. Notre cas d'étude porte sur une entreprise en cours de certification NABILUM. Le Groupe NABILUM créé depuis 2006, a pour vocation la conception et la réalisation de projets d'éclairage public et de mobilier urbain.

L'étude s'est déroulée avec des entretiens semi-directifs. Nous avons interrogé huit collaborateurs en se référant au principe de la saturation sémantique. La qualité des intervenants a porté sur des membres du comité de pilotage de l'organisation (Directeur général et Directrice adjointe) et le comité

d'exécution (Responsable RH, Chef de projet, Responsable comptable, Chargé des approvisionnements et gestion de stock, Responsable marché et appels d'offres).

Les axes de l'étude ont porté sur les principales motivations directrices du choix de la certification ISO 9001, les principaux avantages, la relation entre la norme ISO 9001 et les ressources humaines, le développement d'un plan de formation, la formation et son impact sur l'amélioration des compétences, l'amélioration retenue entre avant et après la certification, la relation entre la norme ISO 9001 et le processus de recrutement, la variable humaine dans le processus de recrutement, et la relation entre la certification et l'intégration des recrues.

La méthode employée pour analyser les entretiens semi-directifs est l'analyse de contenu et la matrice à groupement conceptuel.

6. Résultats et discussion

Nous nous intéressons dans un premier niveau aux résultats communiqués par le comité de direction. Les motivations derrière le recours au projet de certification sont guidées par la volonté d'aboutir à une meilleure organisation en interne, une meilleure relation avec les fournisseurs et clients et les parties prenantes de l'entreprise ainsi qu'avec nos responsables RH et les banques, un gage de sérieux de qualité et d'organisation qui permet à l'entreprise d'avoir une meilleure visibilité auprès des fournisseurs et principalement la satisfaction des clients. Nous constatons, que cette motivation s'accorde parfaitement avec la réflexion de Khalouki (2015), qui a attesté que la qualité du recrutement et de la formation à travers un système de certification a un impact sur la qualité de la production, de l'équipe des vendeurs et sur la satisfaction du client.

Les avantages attendus du projet de certification sont axés autour de l'amélioration de l'image de la marque et le développement des compétences à travers un plan de formation. Ce constat s'accorde parfaitement avec le chapitre sept de la norme ISO 9001 dédié à la compétence, la formation et la sensibilisation qui demande principalement à l'entreprise de maîtriser et faire évoluer ses collaborateurs. Ainsi, la formation joue un rôle important dans l'instauration du processus. A la suite du développement du contenu du chapitre sept de la norme ISO 9001, le comité de pilotage objet d'étude a souligné « *la formation dans un processus de certification est une obligation pour répondre aux besoins des clients d'une manière efficace* », « *La formation s'inscrit dans la logique d'amélioration continue et de former les collaborateurs de recherche de la qualité et de développer les compétences nécessaires pour participer à cette amélioration continue* ».

Concernant la relation entre les ressources humaine et la certification, le comité de pilotage déclare que le rôle des RH au sein de la certification est important et permet d'avoir une meilleure visibilité pour ses missions, ses tâches, ses responsabilités et les axes d'évolution. Selon le Directeur Général, « *La certification nous a permis d'avoir des procédures claires pour chaque période de la vie d'une personne au sein de l'entreprise* ».

Selon l'étude de la littérature, l'avantage concurrentiel basé sur les talents, se focalise sur la qualité du recrutement, le développement des ressources humaines et le management qui ont un impact direct sur la performance de l'organisation (Cadin et Guérin, 2010). La relation entre la norme ISO 9001 et le processus de recrutement a été expliqué par le comité de pilotage « *Lorsqu'on a commencé le processus de certification on a pu définir les besoins en recrutement. En voulant s'organiser et mettre en place un organigramme, nous avons détecté le besoin en recrutement pour les profils à recruter dans le futur et mieux organiser et structurer ce processus. La norme 9001 met l'humain au centre de la certification pour pouvoir atteindre cet objectif de la mise en place de la certification iso 9001, nous avons besoin de recruter les bons profils au bons postes* ». De cette déclaration, nous soulignons nous soulignons le fort impact de la norme sur le processus de recrutement.

Pour garantir ainsi une qualité du recrutement, il est recommandé que le processus de recrutement ne s'arrête pas à l'entrée du nouveau collaborateur dans l'entreprise, mais bien lorsque celui-ci est intégré totalement à celle-ci (Aurore, 2015). Ainsi, l'appréciation de l'intégration avec un projet de certification a permis l'entreprise objet d'étude de « *Définir des procédures claires et objectifs déjà fixes avec des*

tâches bien définis. Le nouveau recrue a tous les éléments pour s'intégrer d'une manière rapide en plus de la disponibilité de la documentation et un tuteur accompagnateur »

Aussi, dans le cadre de l'appréciation du processus de certification et son impact sur la qualité de recrutement, la variable humaine a été citée dans la réflexion. Selon le comité de direction, « *la certification est basée sur l'humain et si les humains ne s'inscrivent pas dans cette logique, le projet n'aboutira jamais. Quand on est dans le recrutement la variable humaine est importante car on ne peut pas mécaniser le processus de recrutement car l'humain c'est humain ; les tests psychotechnique permettent de donner une idée sur la personne mais le contact humain et les ondes qui se dégagent lors de l'entretien permettent de mieux filtrer sur la base de la raison avant d'aller vers le feeling et après c'est le côté humain qui va faire la différence »*.

Le projet de certification a permis à l'entreprise de bénéficier d'un certain nombre d'améliorations « *Un processus clair bien défini, Avoir une efficacité dans la recherche des bons profils et leur recrutement et les accompagner pendant leur insertion et intégration au sein de l'entreprise, une amélioration des choix et ce en établissant les fiches de postes et les exigences et définir mieux les profils à recruter, bien définir et structurer le recrutement »*. Nous concluons de l'ensemble de ces constats l'impact positif de la certification sur la qualité du processus de recrutement.

Pour aboutir à une vue large sur le sujet d'étude, nous avons formulé les mêmes questions au comité de direction qui ont une relation directe avec les nouvelles recrues dans leur différent département.

Concernant les motivations de l'instauration du projet de certification, le comité d'exécution déclare qu'ils sont conditionnés par : « *organisation, évaluation du travail du personnel par la mise en place des indicateurs, satisfaction des clients »*. Ces éléments rejoignent la réflexion recensée de la littérature et des déclarations du comité de pilotage. Aussi, les responsables de départements attestent qu'ils ont recensés des avantages à l'issue de la mise en place d'un projet de certification qui s'articulent autour de « *Définition des responsabilités de chaque collaborateur, plus d'organisation au milieu de travail, motivation du personnel, traçabilité et efficacité dans le travail »*. En revanche, certaines limites ont été soulignées « *Beaucoup de paperasse et documentation, surcharge de travail, bureaucratie, la complexité de la hiérarchie (il faut consulter plusieurs supérieurs) »*

Pour l'axe lié à la formation, il y'a un intérêt particulier accordé au développement des compétences, comme nous l'avons préalablement souligné dans notre revue de la littérature. Ainsi les responsables déclarent « *on se base sur les formations pour avoir un capital humain plus performant et compétent et efficace pour pouvoir répondre aux exigences de la norme iso 9001 »*.

Pour clarifier la relation entre les RH et la certifications, l'ensemble des responsables sont conscients de l'importance des RH et les considèrent comme le pilote principal du projet. Concernant la relation entre la certification et le recrutement puis l'intégration, le terrain déclare que la certification permet de dresser « *les exigences à respecter lors du recrutement, le choix d'une personne compétente et qualifiée, amélioration du processus de recrutement, et éviter le choix des mauvais profils »*. Pour l'intégration, « *La certification ISO 9001 améliore l'image de l'entreprise en documentant et en prouvant son engagement envers la qualité. La transparence des processus augmente le niveau de compréhension des salariés et simplifie même la formation des nouvelles recrues »* et donc leur intégration.

Les responsables partagent leur retour d'expérience du projet de certification, et déclarent avoir recensés des améliorations « *Personnel motivé, meilleur choix de compétences, une meilleure qualité du recrutement, un processus structuré, travail en équipe et adhésion d'équipe »*. Enfin, nous abordons la variable humaine et sa considération dans le processus de certification, selon les collaborateurs il y'a une prise de conscience de l'importance de cette variable dans le processus « *un processus de recrutement encours de certification peut donner vie à de nouvelles compétences mais il reste toujours le volet humain d'un collaborateur qui peut ruiner la cohésion d'équipe et créer des problèmes professionnels à cause de son comportement humain pas adapté »*.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous, la matrice à groupement conceptuel qui englobe deux catégories d'unité d'étude : le comité de pilotage et le comité d'exécution.

Tableau 5 : Matrice à groupement conceptuel de l'étude du processus d'implantation de la certification (Réalisation de l'auteur)

	MOTIVATIONS DE LA CERTIFICATION	AVANTAGES DE LA CERTIFICATION	LIMITES DE LA CERTIFICATION	RELATION RH CERTIFICATION	COMPETENCE ET CERTIFICATION	FORMATION ET COMPETENCE	BENEFICE DE CERTIFICATION	RELATION NORME ET RECRUTEMENT	LA VARIABLE HUMAINE ET LA CERTIFICATION	LA CERTIFICATION ET INTEGRATION
Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> Motivation à mettre en place des procédures une fois on commence à s'agrandir c'est mieux de s'organiser Une meilleure relation avec les fournisseurs et clients et les parties prenantes de l'entreprises ainsi avec nos rh et les banques ... Un gage de sérieux de qualité et d'organisation qui permet à l'entreprise bonne visibilité auprès des clients et fournisseurs Fournir un produit et service de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnostic de l'organisation Détecter les lacunes et les manquements Réfléchir à la meilleure façon de s'organiser pour accompagner le développement de l'entreprise Rediriger des procédures claires qui permettent de savoir quelles sont les bonnes pratiques pour exécuter les tâches Pas d'oublis Avoir une amélioration continue et un audit régulier Une remonté des non-conformités pour les pallier et les améliorer 	<ul style="list-style-type: none"> Faible engagement et l'adhésion des personnes Résistance au changement car tout le monde cherche à rester dans sa zone de confort Mauvais choix du cabinet de conseil 	<ul style="list-style-type: none"> Elle est basée sur la capacité les RH de l'entreprise pour atteindre un but commun qui est la normalisation ISO 9001 Le rôle des RH au sein de la certification est important en s'organisant, on permet au RH d'avoir une meilleure visibilité pour ses missions, ses tâches, ses responsables et les axes d'évolution La certification nous a permis d'avoir des procédures claires pour chaque période de la vie d'une personne au sein de l'entreprise ça nous a permis de rédiger des fiches de postes et de mieux définir les tâches et les responsabilités 	Par la formation exigée par la norme on peut répondre aux exigences de la norme iso 9001	<ul style="list-style-type: none"> Un point important de la norme iso 9001, il s'agit de l'amélioration continue et on est en train de s'améliorer et de faire un diagnostic pour pouvoir détecter les non conformités de chaque processus. La formation s'inscrit dans la logique d'amélioration continue et de former les collaborateurs de recherche de la qualité et de développer les compétences nécessaires pour participer à cette amélioration continue 	<ul style="list-style-type: none"> Un processus clair bien définit Avoir une efficacité dans la recherche des bons profils et leur recrutement et de les accompagner pendant leur insertion et intégration au sein de l'entreprise Une amélioration des choix et ce en établissant les fiches de postes et les exigences et définir mieux les profils à recruter Satisfaction du résultat des recrutements faites pendant ce temps de certification et de choisir de bons profils aux bons postes 	La norme 9001 met l'humain au centre de la certification pour pouvoir atteindre cet objectif de la mise en place de la certification iso 9001 ont besoin de recruter les bons profils aux bons postes.	La certification est basée sur l'humain et si les humaines ne s'inscrivent pas dans cette logique, le projet ne s'aboutira jamais. Quand on est dans le recrutement la variable humaine est importante car on ne peut pas mécaniser le processus de recrutement car l'humain c humain ; les tests psychotechnique permettent de donner une idée sur la personne mais le contact humain et les ondes qui se dégagent lors de l'entretien ils permettent de mieux filtrer sur la base de la raison avant d'aller vers le feeling et après c'est le cote humain qui va faire la différence	<ul style="list-style-type: none"> Procédures claires et objectifs déjà fixes avec des tâches bien définis. il a tous les éléments pour s'intégrer d'une manière rapide. Disponibilité de la documentation et un tuteur accompagnateur

Comité d'exécution	<p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation du travail du personnel par la mise en place des indicateurs • Satisfaction des clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir et délimiter les responsabilités de chaque collaborateur • Plus d'organisation au milieu de travail • Motivation du personnel • Traçabilité • Efficacité dans le travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Beaucoup de paperasse et documentation • Surcharge de travail • Bureaucratie • La complexité de la hiérarchie (il faut voir avec plusieurs supérieurs) 	<ul style="list-style-type: none"> • L'implication du personnel pour la réalisation de projet certification iso 9001 • Besoin des ressources humaines pour répondre aux exigences de la norme iso 9001 	<ul style="list-style-type: none"> • Par la formation et le développement des compétences qui sont une exigence dans les chapitres de la norme iso 9001 	La formation dans un processus de certification est une obligation pour répondre aux besoins des clients d'une manière efficace	<p>Personnel motivé</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meilleur choix de compétences • Une meilleure qualité du recrutement • Un processus structuré • Travail en équipe et adhésion d'équipe 	Le recrutement permet de bien choisir des profils conformes aux exigences mais on ne peut pas vérifier comment la personne va impacter son équipe.	Un processus de recrutement encours de certification peut donner vie à de nouvelles compétences mais il reste toujours le volet humain d'un collaborateur peut ruiner la cohésion d'équipe et créer des problèmes à cause de son comportement.	La certification ISO 9001 améliore l'image de l'entreprise en documentant et en prouvant son engagement envers la qualité. La transparence des processus augmente le niveau de compréhension des nouvelles recrues.
--------------------	---	--	---	--	--	---	---	--	--	---

7. Conclusion

La norme internationale ISO 9001 est considérée comme un outil incontournable du management de la qualité pour atteindre la performance organisationnelle. Le présent travail, nous a permis d'éclairer sur l'impact de la certification sur le processus de recrutement, et principalement la qualité du processus de recrutement.

Nous retenons, que parmi les principales motivations derrière l'instauration d'un projet de certification l'organisation structurelle, et la satisfaction de la clientèle. Ainsi, la certification est perçue comme un avantage concurrentiel qui permet de distinguer une entreprise par la qualité de ses ressources humaines.

Dans l'étude de la relation entre les ressources humaine et la certification, le résultat nous oriente vers l'importance du rôle des RH dans le processus de certification dans la mesure où il permet d'avoir une meilleure visibilité pour ses missions, ses tâches, ses responsabilités et les axes d'évolution. Pareillement, la relation entre le recrutement et la certification est fortement appréciée. En effet, les résultats ont démontré que la norme 9001 met l'humain au centre de la certification pour pouvoir atteindre cet objectif de la mise en place de la certification ISO 9001, il y'a lieu de recruter les bons profils aux bons postes.

Nous soulignons également, l'importance de considération de la variable humaine dans le processus de certification, partant du fait que la certification est basée sur l'humain.

Pour conclure, nous rappelons que la norme ISO 9001 ambitionne d'identifier des compétences qui vont contribuer directement à la performance du système de management de la qualité (SMQ). Le recrutement est considéré comme étant un des moyens de concrétisation de cet objectif.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2016). La transformation des pratiques de GRH en PME innovantes. GRH, n° 21(4), 47-69.
- [2] Aurore Locufier. Rôle des pratiques de recrutement et d'intégration et de la qualité de vie au travail sur la réussite de l'entrée organisationnelle du nouvel embauché : vers un modèle descriptif et explicatif multifactoriel ? Psychologie. Université de Bordeaux, 2015. Français. NNT : 2015BORD0126. Tel-01423867
- [3] Barabel, M., & Meier, O, Manageor, Donod , Paris, 2010.
- [4] Beaumont, P.B. (1992), "The US human resource management literature: a review", in Salaman, G. (Ed.) (1992), Human Resource Strategies, Sage, London.
- [5] Boiral O. (2012). ISO 9000 and Organizational Effectiveness: A Systematic Review. The Quality Management Journal, 19(3), 16-37
- [6] Boislandelle, H. M. de. (2015). Gestion des Ressources Humaines dans les Pme, 3e ed. (3e éd.). Economica.
- [7] Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), "Total quality-oriented human resources management", Organisational Dynamics, Vol. 20 No. 4, pp. 29-41.
- [8] Breaugh J.A., (2008), « Employee recruitment : current knowledge and important areas for futur research », Human Resource Management Review, Vol, 18, n° 3 , pp : 103-118.
- [9] Buttle, F. (1997). "ISO 9000 : marketing motivations and benefits." The International Journal of Quality & Reliability Management, 14(9), 936.
- [10] Cadin L. et Guerin F. (2010) La gestion des ressources humaines (3e éd.), Paris : Dunod.
- [11] Christophe Sastourne-Gastou, 2020, « Normalisation du management rh et management inclusif : une approche par l'innovation managériale et ses impacts sur le développement du potentiel humain au sein d'une pme », agrh, p 11
- [12] Crosby, P. (1979). Quality is free. New York : McGraw-Hill.
- [13] dangerous illusion, Journal of Human Resource Management, 11, USA, 2000, P.P.1004-1024.
- [14] Delobbe, N., & Dulac, T. (2005). Contribution respective des pratiques de recrutement/sélection et des tactiques de socialisation organisationnelle à l'adaptation des jeunes recrues. Communication présentée au Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines. Paris, Septembre 2005.
- [15] Delobbe, N., & Dulac, T. (2005). Contribution respective des pratiques de recrutement/sélection et des tactiques de socialisation organisationnelle à l'adaptation des jeunes recrues. Communication présentée au Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines. Paris, Septembre 2005.
- [16] DORBES, H, « comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue
- [17] Doucet, Christian. La qualité. Presses Universitaires de France, 2010

- [18] François Eymard-Duvernay, Emmanuelle Marchal, *Façons de recruter*, Paris, Métailié, 1997 ; Olivier Godechot, Pierre-Emmanuel Sorignet, « La chasse de têtes, premiers aperçus », Mimeo, Laboratoire de sciences sociales – École normale supérieure, 2001.
- [19] *Gestion d'entreprise* n° 12, 2005.
- [20] Gilliland, S.W., & Steiner, D.D. (2001). Causes and Consequences of Applicant Perceptions of Unfairness. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace (Vol. 2): From Theory to Practice* (pp.175-195). Mahwah, NJ : Erlbaum.
- [21] GRENARD A. ; 1996 ; Normalisation, certification : quelques éléments de définition ; in *Revue d'Economie Industrielle* ; numéro spécial " Normalisation et organisation de l'industrie " ; n°75 ; pp.45-60.
- [22] Hassan Khalouki, 2015 ? « La qualité au cœur du projet d'entreprise », *Revue Économie, Gestion et Société*, N°4, p 10
- [23] Hersan.C. (1999). *Vade-mecum assurance qualité*. Lavoisier Tec & Doc, 3e édition, 1999, p.124.
- [24] Hill, J.R.W. and Maycock, A.B. (1991), "The design of recruitment advertisements featuring questions which have a thematic content", Selection Research Limited, London.
- [25] Laurence Breton-KuenyFatma Bensalem, « Les normes internationales pour accompagner la transformation des RH », AFNOR Éditions, 2018.
- [26] Lawler III E.E. (2008) *Talent : making people your competitive advantage*, San Francisco : Jossey Bass.
- [27] Lyonnet.P. (1991). *Tools of total quality: An introduction to statistical process control*. Chapman & Hall.
- [28] M. Le Goff-Pronost et J. Tremenbert, 2008, « Les déterminants d'usage des TIC par les citoyens fragilisés au sein de leur lieu de vie : vers une enquête quantitative et prospective », OPSIS, p 39.
- [29] Marchington, M., & Grugulis, I, *Best practice human resource management : Perfect opportunity or*
- [30] Martin Pascal, « La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2014/3 (N° 93), p. 18-31. DOI : 10.3917/grhu.093.0018. URL : <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2014-3-page-18.htm>
- [31] Naro G., « les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting », les actes de la DGESCO « management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques » actes du séminaire national, cité internationale universitaire, paris 2005
- [32] Olivier Charpateau, Thierry Wiedemann-Goiran. *Normes en ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises*. Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, pp.18, 2012
- [33] PENAN H. ; 2000 ; Normalisation et innovation ; in *Annales des Ponts et Chaussées* ; n°95 ; pp.4-7.
- [34] Redman T., Mathews B. P. (1998). *Service Quality and Human Resource Management – A Review and*
- [35] *Research Agenda*. *Personnel Review*, 27(1), 57-77
- [36] Rynes S.L., Barber A.E., (1990), « Applicant attraction strategies: An organizational perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 15, n° 2, pp: 286-310.
- [37] Sekiou. L, *Gestion des ressources humaines*, édition de Boek Université, Belgique 2001.
- [38] Solus Hervé, Engel Chantal, « Chapitre 3. L'essentiel se joue avant le recrutement », dans : *Recrutement : un enjeu business*. Augmentez vos profits, évitez le gâchis, sous la direction de Solus Hervé, Engel Chantal. Paris, Dunod, « Ressources humaines », 2017, p. 29-38. URL : <https://www.cairn.info/recrutement-un-enjeu-business--9782100770014-page-29.htm>
- [39] Steiner, D.D., Amoroso, S., & Hafner, V. (2004). Les perceptions de la justice organisationnelle en entretien de recrutement : deux expérimentations par simulation. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, 111-130.
- [40] Terpstra, D., & Rozell, E, The relationship between staffing practices to organizational level measures of performance, *Personnel Psychology*, 3, USA, 1993, P.P.27-48.
- [41] Thiard A. (1994). Qu'est-ce que la norme ? *Culture Technique – Numéro spécial La normalisation technique*, (29), p12.
- [42] Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod. p. 78
- [43] Truxillo, D.M., Steiner, D., & Gilliland, S.W. (2004). The Importance of Organizational Justice in Personnel Selection: Defining When Selection Fairness Really Matters. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 1-2, 39-53.
- [44] Wacheux, F., 1996. *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris: Economica.