

# LE FACTEUR D'IMPACT DE LA NORME ISO 9001 SUR LA QUALITE DU RECRUTEMENT : CAS DES ENTREPRISES CERTIFIEES ISO 9001 DU SECTEUR BTP AU MAROC

**ASBAI Mustapha**

**Docteur en sciences de l'économie et de la gestion**

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale - LARCEPEM  
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 Economique et Performance Managériale - LARCEPEM  
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 :** Force est de constater que l'organisation et la structuration sont des éléments clés pour assurer la compétitivité sur le marché, et que la force de toute organisation réside dans la qualité de son capital humain. Aujourd'hui les entreprises cherchent à développer un avantage concurrentiel pour se distinguer sur le marché. Pour ce faire, les organisations développent des process pour standardiser les démarches et atteindre les objectifs de la façon la plus optimale. Quand nous associons ces deux éléments, l'importance du capital humain et l'importance de la compétitivité nous discuterons de la norme ISO 9001 comme facteur contribuant à l'assurance d'avantage compétitif au sein de l'organisation. Dans cette réflexion, nous nous intéressons au capital humain, le cœur vivant de l'organisation. En effet, la logique stipule que pour atteindre une offre de qualité, et se distinguer sur le marché, il faut avoir initialement des ressources humaines qualifiées et de qualité. D'où l'objet de notre étude qui cherche à comprendre comment la norme ISO 9001 peut impacter la qualité du recrutement dans les entreprises certifiées ISO 9001 du secteur du BTP au Maroc.

Pour répondre à cette question, nous avons conduit une étude qualitative auprès des entreprises du secteur BTP certifiées ISO 9001. Nous nous sommes intéressés au comité de direction et comité d'exécution. Les résultats ont été traités avec une méthode triangulaire à travers le logiciel Nvivo, l'analyse du contenu et la matrice conceptuelle. Les principaux résultats revendiquent que la norme ISO 9001 permet aux entreprises une meilleure organisation et permet une meilleure compréhension des procédés et des responsabilités, et permet ainsi d'améliorer la qualité du recrutement.

**Mots-clés :** Recrutement, Qualité du recrutement, Certification, ISO 9001, Ressources humaines, Secteur BTP.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.8374449>



## Introduction

« La normalisation, un gage de l'amélioration continue » telle est la devise de la certification ISO 9001 qui ambitionne de gérer les exigences du système de management de la qualité (SMQ) en interne des organisations.

Force est de constater que le marché actuel est un marché à forte compétitivité. Toute entreprise cherche à se positionner et développer sa présence pour assurer sa pérennité. Ceci dit, l'entreprise devra s'outiller pour faire face à la concurrence acharnée d'une part, et au consommateur exigeant et volatil d'autre part. Cette situation complexe a été mise en évidence par plusieurs chercheurs et auteurs, et a été théorisée en 1985 par Porter avec le principe de l'avantage concurrentiel comme solution qui permet d'assurer un point de différenciation de l'entreprise sur le marché, et donc un élément de compétitivité. Selon (Marcus, 2011) l'avantage concurrentiel est considéré comme étant une position de marché ou une performance supérieure au standard dans une industrie.

Aujourd'hui, un nombre croissant d'organisations optent pour la solution de la qualité pour générer un avantage concurrentiel. C'est dans cette logique que nous nous sommes intéressés principalement à la certification ISO 9001 comme facteur contribuant à l'assurance d'avantage compétitive au sein de l'organisation. Le cœur de toute organisation est son capital humain. La gestion des ressources humaines est basée sur la gestion des hommes au travail et l'organisation (Martory, Crozet 2015). Ainsi, nous défendons la réflexion qui stipule que pour que les entreprises parviennent à développer la variable de la qualité par la formalisation d'un certificat dans l'objectif assurer un avantage concurrentiel sur le marché, il faut qu'elles disposent d'un capital humain compétent, impliqué, et organisé pour respecter les exigences de la certification et la réussir. 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.

De là, nous ressortons l'importance de la considération du capital humain dans un projet de certification de la qualité à travers sa mise en place, son application, son maintien et son amélioration.

Ainsi, la réussite d'une certification ISO 9001 passe impérativement par une meilleure prise en considération du facteur humain (Heras et al. 2011).

## 1. L'importance du capital humain

Les moyens humains sont l'atout le plus précieux de toute entreprise. Ils sont placés au cœur des préoccupations de l'organisation et ambitionnent d'augmenter la performance, de soigner son image et instaurer une culture d'amélioration continue.

Dans le contexte concurrentiel actuel, le capital humain constitue un vrai élément de différenciation par rapport aux concurrents. Nous aborderons à ce niveau la notion de l'avantage concurrentiel qui représente une sorte d'avantage pour l'entreprise lui permettant de se différencier sur le marché.

Quand nous abordons le processus des ressources humaines, plusieurs dimensions surgissent, nous citons le recrutement, l'intégration, la formation, la gestion des compétences, la gestion de paie ... Nous nous intéressons particulièrement dans le domaine des ressources humaines au volet du recrutement qui se présente comme le premier contact entre l'entreprise et le candidat.

Le recrutement est le processus par lequel l'entreprise tend à répondre et satisfaire ses divers besoins en compétences. 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).

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 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 recrutement. 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 la première étape de ce processus qui commence tout au début de la relation entre le recruteur et le candidat (Rynes et Barber, 1990). Elle est étroitement liée à la crédibilité des valeurs relationnelles lors d'un processus de recrutement. Il s'agit des qualités relationnelles d'échange d'informations lors de l'entretien d'embauche sur l'entreprise et le profil et le poste proposé ainsi que des comportements du candidat en interview (Breaugh, 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.

Nous retenons de cette revue de littérature que le recrutement est la première phase dans la gestion du processus des ressources humaines, ainsi, pour parvenir à concrétiser la clause de la qualité revendiquée dans le cadre de la norme ISO 9001, il faudra commencer par la qualité du recrutement comme étant le premier point du processus.

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).

## 2. La normalisation de la qualité du recrutement

Benjamin Chaminade (2005) annonce que la norme ISO 9004 :2018 (*Management de la qualité — Qualité d'un organisme — Lignes directrices pour obtenir des performances durables*) permet de guider l'entreprise à passer de son organisation actuelle, classique « Gestion des ressources humaines » à une gestion des ressources humaines développée, orientée qualité.

Au cours de notre recherche bibliographique, nous avons pu identifier des travaux de recherche traitant la question de relation entre la normalisation du management – en particulier la norme ISO 9001 - et le management des ressources humaines. Ces travaux présentent des résultats soulignent que les effets de la normalisation sur l'entreprise sont amplement nuancés : la normalisation a au même temps des bons impacts et d'autres négatifs sur l'entreprise. Vu que la norme est la cause de plusieurs contraintes dont il est difficile de déterminer la valeur ajoutée de cette normalisation (Graziani 2014; Sampaio, Saraiva, et Guimarães Rodrigues 2009; Rolland, 2009, p. 32). Malgré l'ampleur de ces contraintes, il y a des auteurs qui défendent l'impact positif de cette normalisation sur l'entreprise, en externe et en interne également (Boiral, 2012; Eve, Ghier, et Sprimont, 2017). Plusieurs études traitent le volet normalisation, mais suite à notre revue de littérature, nous avons trouvé qu'il y a une étude qui en relation directe avec la recherche que nous menons en interrogeant sur les effets de la mise en place des normes dans le domaine des ressources humaines. Cette étude porte exactement sur l'impact de la normalisation du management des ressources humaines sur l'entreprise lors de la mise en application de la norme du système de management de la qualité ISO 9001 (Cappelletti, Noguera, et Plane, 2012). Avant de passer ce qu'est la normalisation du management ressources humaines, nous allons zoomer sur cette recherche qui nous a servi d'appui car elle a un rôle important pour notre recherche car elle permet en premier de mettre en relation la normalisation du management de la qualité et la normalisation de la GRH à travers l'utilisation

de la norme l'ISO 9001 en tant que norme de management ressources humaines. En effet, l'ISO 9001 « tend à normaliser également la gestion des ressources humaines » (Cappelletti, Noguera, et Plane, 2012, p. 36 ; Bessire, Cappelletti, et Pigé, 2010). Ensuite, cette étude nous apporte des résultats (en termes de bénéfices et de contraintes) sur la question de l'effet de la normalisation du management RH à partir du référentiel ISO 9001. Si nous allons résumer les principaux impacts positifs, nous pouvons commencer premièrement par une meilleure prise en compte de la place de la GRH, « notamment en mettant en relation la qualité externe (satisfaction des clients) à la qualité interne (organisation, fonctionnement, management et GRH) », puis « le fait de favoriser la mise en place de dispositif RH et d'activer une logique de développement des compétences » (Cappelletti, Noguera, et Plane, 2012, p. 49). Enfin, plusieurs auteurs soulignent les manquements de l'ISO 9001 pour la mise en place d'une démarche de normalisation de la gestion des ressources humaines.

Pour un service de qualité, il est nécessaire d'investir au niveau de la qualité du recrutement et de la formation (Hambrick et Crozier, 1985 ; Amaury, 2011). Ainsi, Khalouki (2015), annonce que la qualité du recrutement et de la formation ont un impact sur la qualité de la production, de l'équipe des vendeurs et sur la satisfaction du client.

Le respect des exigences de la norme assure la qualité du recrutement (Christian Bessy, 2009) sur la base « de bonnes pratiques » neutre et transparente. La norme permet à travers ses exigences de sélectionner des profils adaptés à satisfaire les besoins de l'organisme et de ses parties intéressées (Adla & Gallego-Roquelaure, 2016 ; Boislandelle, 2015), en atténuant les phénomènes de sélection sur des critères subjectifs.

Pour améliorer la qualité d'un processus de recrutement, il est primordial de veiller pour que chaque étape du processus de recrutement doit être conçue de manière à maximiser la probabilité que le candidat qui est finalement sélectionné répond aux attentes du gestionnaire de recrutement. La qualité doit être atteinte non pas comme un accident, mais comme une question de conception (Yves et Alice, 2005). Finalement, pour garantir ainsi une qualité du recrutement, il est recommandé que le processus de recrutement ne dépend pas uniquement de la seule phase de son recrutement, mais s'étale jusqu'à la phase d'intégration (Aurore, 2015).

### 3. Méthodologie de recherche

Dans le cadre de cette étude, nous nous focalisons sur la méthode de l'étude de cas. Yin (1994) présente la méthode d'étude de cas comme une enquête empirique qui cherche à étudier un phénomène dans son contexte. Stake (2005) déclare que la méthode des études de cas est l'une des méthodes les plus utilisées pour conduire des études qualitatives. En effet, plusieurs auteurs témoignent de sa pertinence (Eisenhardt 1989 ; Yin 1994 ; Yin 2003 ; Guba & Lincoln 1994).

Nous rappelons que notre problématique ambitionne d'apporter un éclairage pour comprendre comment la norme peut-elle avoir une incidence sur la qualité du recrutement. L'échantillon objet d'étude est constitué d'entreprises certifiées ISO 9001.

Tableau 1 : Présentation des cas d'études

Raison sociale	Processus de recrutement certifié ISO 9001	Secteur d'activité	Villes
COTER	OUI	Travaux et projets de construction	Rabat
PROTELEC	OUI	Projet d'éclairage et aménagement urbain	Casablanca
EMB	OUI	Travaux et projets de construction	Rabat

Source : Elaboration de l'auteur

Pour justifier la taille de notre échantillon, deux enjeux se présentent : celui de la diversification et celui de la saturation. Ainsi, notre échantillon est déterminé selon l'approche de la diversification et de la saturation.

Glaser et Strauss, (1967) revendiquent que le principe de la diversification est un critère très utilisé dans la détermination des échantillons qualitatifs par cas multiples. Ce qui nous a motivées à adopter la méthode de diversification.

Pour ce qui est de la cible de nos entretiens, nous nous sommes intéressés en premier au comité de direction de l'organisation à savoir les dirigeants (Directeurs généraux, gérants, directeurs adjoints...) et le responsable qualité, dans la mesure où ils ont une vision globale sur le système de management de la qualité. Par la suite, nos entretiens ont concerné le comité exécutif, et le personnel administratif (principalement le responsable RH, administratif, les autres responsables de département...). L'objectif est donc de comprendre les perceptions des différentes parties prenantes quant à l'étude des incidences de la certification ISO 9001.

Tableau 2 : La cible et le nombre des entretiens effectués.

Cas d'études	Outil	Cible	Nombre d'entretiens
COTER	Entretiens semi-directif	Directrice administrative et RH Responsable qualité Coordinateur RH	3
EMB		Directrice administrative et financière Responsable RH Responsable qualité	3
PROTELEC		Directeur général Responsable RH Responsable qualité	3

Source : Elaboration de l'auteur

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons conduits des entretiens semi-directifs sur le terrain auprès des entreprises cibles.

La structure du guide d'entretien est articulée autour de quatre volets, d'abord le volet entreprise pour cerner le choix de la certification ISO 9001 et ses avantages et limites, puis un deuxième axe sur le volet des ressources humaines pour comprendre la relation entre la norme ISO 9001 et les ressources humaines. Le troisième axe d'étude porte sur le processus de recrutement et finalement le quatrième axe sur la qualité du recrutement.

Pour le traitement des données qualitatives, nous avons procédé à une alternance entre l'analyse de contenu, l'analyse sémantique par les formats ordonnés par concept, puis une analyse faite par un traitement par logiciel Nvivo 12.

#### 4. Résultats et discussion

##### 4.1 Les motivations du choix de la certification ISO 9001

Nous analysons d'abord le projet de lancement de la certification ISO 9001 au sein des entreprises de bâtiment et travaux publics (BTP) suivantes COTER, EMB, PROTELEC. Selon le comité de direction, ce projet avait comme principales motivations, l'aspect organisationnel et la structuration en interne, la possession d'un label de qualité et l'amélioration de l'image de marque pour être plus compétitif et conquérir de nouveaux marchés.

Pour le comité d'exécution, les principales motivations du choix de la certification ISO 9001 sont l'organisation, la satisfaction des clients externes et internes (ressources humaines de l'entreprise), la gestion de la concurrence, le développement d'une meilleure image de marque, et développement des compétences des ressources humaines.

Présentant dans ce qui suit les résultats de l'analyse des motivations de la certification que nous avons obtenu grâce au logiciel NVivo 12.

Figure 1 : Motivations de choix de la certification

concurrence	client	compétitivité	positionnement	référence
	commerciale	exigences	réputation	structuration
activité				

Source : Sortie NVIVO 12

#### 4.2 Les principaux avantages de la mise en place de la norme ISO 9001

Les interviewés des sociétés certifiées ISO 9001 ont annoncés plusieurs avantages. Le comité de direction a souligné les avantages suivants : une traçabilité des actions des différents postes, la réalisation des processus pour les activités des entreprises, l'organisation en interne, et le respect des délais. Pour le comité d'exécution, il a souligné les avantages suivants : d'abord l'aspect organisationnel dans la mesure où avec la certification ISO 9001 toute action est exécutée selon une procédure écrite et claire. Ensuite, le suivi pour pouvoir évaluer les indicateurs et l'exigence des formulaires et des fiches standards pour une vision commune. En plus des avantages cités, il y a également une amélioration de la qualité des travaux réalisés par les équipes techniques et une maîtrise du poids de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaires par la mise en place d'indicateurs de suivis. Également le comité d'exécution souligne l'image de marque soignée sur le marché, l'identification comme fournisseur short listé (le fournisseur idéal pour les maîtres d'ouvrages), et le développement d'un sens d'appartenance et de productivité comme des avantages de la norme.

Figure 2 : Avantages de la certification ISO 9001

appartenance	traçabilité	critères	exigence	marque	performanc	productivité	réalisation
		deadlines	formations	mesure	rentabilité	structuratic	suiv
organisation	aspect	encadrement	formulaires	opportunités	sensibilisation		
	confiance					vision	

Source : Sortie NVIVO 12

#### 4.3 Les principales limites de la certification ISO 9001

Il faut signaler que les entreprises certifiées ISO 9001 ont rencontré des limites lors du processus de mise en place du système de management qualité. Les différents acteurs du comité d'exécution des

sociétés certifiées ISO 9001 ont souligné les limites suivantes : la lourdeur documentaire (mais avec l'idée de refonte du système pour l'alléger), la résistance au changement car c'est difficile d'inculquer la culture de la qualité auprès des acteurs surtout les équipes techniques en réalisation de projets, l'inadaptation du système d'information avec le système de management de la qualité, et une surcharge de travail causée par le nombre important des exigences et des audits.

Présentant dans ce qui suit les résultats de l'analyse des limites de la certification que nous avons obtenu grâce au logiciel NVivo 12.

Figure 3 : Limites de la certification ISO 9001

exigences	adaptation	culture	mentalité	sanctions
	audites	documentation		
			travail	

Source : Sortie NVIVO 12

### 5. Les ressources humaines et la norme ISO 9001

Les résultats des entretiens du comité de direction montrent que la colonne vertébrale de toute structure c'est le capital humain. La motivation du personnel impacte l'avancement du projet de mise en place d'un système de management de la qualité. L'engagement et la motivation sont des éléments importants pour faire face à la résistance au changement.

Le comité d'exécution souligne que les ressources humaines doivent respecter les procédures et travailler sur les indicateurs pour apprécier la performance et proposer les actions correctives. Chaque collaborateur doit remonter les non conformités au responsable et le pilote. Le système est établi par l'ensemble des acteurs de l'entreprise et les pilotes proposent des procédures de travail, s'il y a un accord le service de la qualité va valider et va officialiser la production des documents.

Présentant dans ce qui suit les résultats de l'analyse de la relation ressources humaines et la certification que nous avons obtenu grâce au logiciel NVivo 12.

Figure 4 : Les ressources humaines et la norme ISO 9001

implication	collaborateurs	documents	impliquée	pilotes
	documentation	forme	respecter	réunions
accompagne				

Source : Sortie NVIVO 12

### 5.1 La norme ISO 9001 et l'exigence des compétences nécessaires

Nos résultats mettent en évidence que la mise en place du projet de la certification ISO 9001 au sein de l'entreprise oblige l'entreprise de disposer des compétences nécessaires pour le faire aboutir. Le comité de direction des entreprises certifiées ISO 9001 souligne que la certification ISO 9001 est un projet de structuration managériale. Donc, il a besoin des compétences managériales et techniques et également dans le domaine de la qualité pour pouvoir atteindre l'objectif de la mise en place du système de management de la qualité, sinon il y aura que la résistance au changement par des collaborateurs incompetents. Il est important de souligner également qu'une directrice administrative et ressources humaines a annoncé que les ressources humaines sont la colonne vertébrale de toute entreprise, donc il faut recruter les meilleures compétences pour faire maintenir ce système de management de la qualité. En se basant sur les verbatim du comité d'exécution, nous constatons que les compétences sont nécessaires pour maintenir la performance du système de management de la qualité car c'est eux qui vont participer au respect des exigences du système.

Présentant dans ce qui suit les résultats de l'analyse de la norme et l'exigence des compétences nécessaires ISO 9001 et de la certification que nous avons obtenu grâce au logiciel NVivo 12.

Figure 5 : La norme et l'exigence des compétences nécessaires

accompagnement	évolution	valeur
évaluation	gestion	

Source : Sortie NVIVO

### 5.2 Le pouvoir de la norme ISO 9001 pour développer le capital humain

Les résultats de notre étude montrent que 100% des interviewés des entreprises certifiées ISO 9001 (comité de direction et comité d'exécution) confirment que la mise en place de la norme ISO 9001 permet de développer le capital humain de l'entreprise.

A partir des verbatim du comité de direction, nous soulignons effectivement que la norme ISO 9001 permet de développer les compétences des ressources humaines par la mise en place des plans de formations et de sensibilisations et en utilisant également des indicateurs pour évaluer les performances, c'est la chose qui va poser les collaborateurs de chercher à développer leurs compétences.

Nous estimons que 83.33 % des acteurs du comité d'exécution des entreprises certifiées ISO 9001 annoncent que la mise en place de la norme ISO 9001 a permis de changer les comportements des collaborateurs par des formations et des sensibilisations et que chacun d'entre eux cherche à montrer sa performance par une amélioration continue de ses indicateurs. Nous rappelons que la norme ISO 9001 exige la formation des salariés comme outil pour développer leurs compétences.

Présentant dans ce qui suit les résultats de l'analyse du pouvoir de la norme ISO 9001 pour développer le capital humain de la certification que nous avons obtenu grâce au logiciel NVivo 12.



Figure 6 : L'analyse du pouvoir de la norme ISO 9001 pour développer le capital humain

accompagnement	carrières	compétence	évolution

Source : Sortie NVIVO 12

### 5.3 La formation comme outil de l'ISO 9001 pour l'amélioration des compétences

100 % des acteurs interrogés au sein des entreprises certifiées ISO 9001 indiquent que la formation est un outil important de la norme ISO 9001 pour l'amélioration des compétences des ressources humaines.

Le comité de direction à justifier ses verbatim par le fait que la norme ISO 9001 a un principe important qui est l'amélioration continue.

### 5.4 L'amélioration retenue de la certification du processus de recrutement

D'après les résultats des acteurs interviewés, l'amélioration retenue suite à la mise en place de la norme ISO 9001 sur le processus de recrutement est généralement positive.

D'après les résultats des acteurs du comité de la direction, le processus de recrutement certifié a permis à l'entreprise de détecter les besoins en compétences. Tandis qu'avant la mise en place d'un système de management de la qualité ISO 900, le processus de recrutement était purement administratif et les supérieurs hiérarchiques ne cherchent pas des candidats qui apportent une valeur ajoutée mais seulement des personnes pour occuper des postes vacants. Il est important de souligner qu'avant le processus de recrutement les entreprises fonctionnent avec le système de la bouche à oreille sans aucune procédure à respecter, chose qui a donné lieu à des recrutements négatifs.

L'élément le plus important et positif annoncé par le comité de direction c'est une nette amélioration de la qualité du recrutement et que la certification ISO 9001 a permis d'avoir un processus plus organisé avec des fiches détaillées du besoin en recrutement et que le cabinet de conseil a fait un bon accompagnement pour atteindre une certaine qualité du recrutement.

Les résultats des acteurs du comité d'exécution viennent pour confirmer ceux du top management, commençant par la première amélioration retenue relative à la mise en place d'une procédure qui oblige de suivre des étapes bien définies pour atteindre un résultat positif de la qualité du recrutement. En plus, la normalisation a obligé les différents acteurs de ces entreprises certifiées ISO 9001 à respecter le processus et éviter le risque de faire des recrutements de « salariés fantômes ». En fin, après la certification, les entreprises ont mis en place des indicateurs pour évaluer la performance.

## 6. Le processus de recrutement et les exigences de la norme ISO 9001

L'analyse des entretiens du comité de direction souligne que le processus de recrutement est un outil qui permet de répondre aux exigences de la norme en recrutant les meilleurs profils qui vont les respecter. La certification ISO 9001 a permis à ces entreprises certifiées objet de notre étude, de recruter de meilleures compétences, des personnes qualifiées et de faire ainsi de bon choix de recrutement dans l'objectif de répondre à ses exigences. Les résultats des acteurs du comité d'exécution ont montré que pour satisfaire les exigences de la norme et de satisfaire les besoins clients, le capital humain doit être impliqué.

### 6.1 La variable humaine et la performance du processus de recrutement

A partir des résultats concernant le sous thème de la variable humaine et la performance du processus de recrutement, nous constatons que 100% des acteurs (comité de direction et comité d'exécution) annoncent que la variable humaine bloque la performance et les résultats du processus de recrutement. Donc, il faut vraiment prendre en considération cette variable pour éviter tout risque liée au choix d'un mauvais candidat qui va ruiner le système de management de la qualité.

Le comité de direction a souligné que cette variable est difficile à détecter lors d'un processus de recrutement. Il est important de signaler que cette variable est bloquante et que ces sociétés certifiées ISO 9001 n'acceptent pas une personne avec une mauvaise variable humaine. Grâce aux procédures d'intégration et de suivi lors de la période d'essai, ces entreprises parviennent à éviter les risques liés à cette variable et licencier la personne concernée.

Pour le comité d'exécution, il annonce que la variable humaine bloque la performance du processus de recrutement car elle peut engendrer des non conformités. Les entreprises certifiées ISO 9001 font face à cette variable par la mise en place de matrices pour recenser les risques liés aux différentes variables et surtout la variable humaine et par la mise en place d'un système d'évaluation bien verrouillé pendant la période d'essai pour diagnostiquer les nouvelles recrues et ne garder que les personnes motivées pour faire réussir et maintenir le système de management de la qualité.

### 6.2 La norme ISO 9001 et l'intégration de nouveaux employés

A partir des résultats du comité de direction concernant comment la norme ISO 9001 aide à l'intégration des nouveaux employés au sein de la société NABILUM, nous pouvons citer les éléments suivants :

Le comité de direction souligne que pour intégrer d'une manière efficiente les nouveaux collaborateurs, il faut mettre en place un planning d'intégration avec le programme des tournées, des formations et des séances de sensibilisation. Le responsable qualité communique la documentation nécessaire aux nouvelles recrues avec les indicateurs de performance.

Le comité d'exécution partage les mêmes résultats. Il ajoute également des éléments importants comme l'encadrement personnalisé pour familiariser le nouveau collaborateur avec son environnement de travail. Aussi, ces entreprises disposent de fiches de poste, de fiches métiers, et des procédures qui permettent aux collaborateurs de connaître leurs périmètres d'intervention, leurs missions et leurs responsabilités.

### 6.3 Les indicateurs d'évaluation de l'efficacité du processus de recrutement

En ce qui concerne les indicateurs relatifs à l'évaluation de l'efficacité du processus de recrutement, nous présentons les trois indicateurs les plus utilisés par les différentes sociétés, il s'agit du délai de recrutement, du coût de recrutement et de la qualité du recrutement.

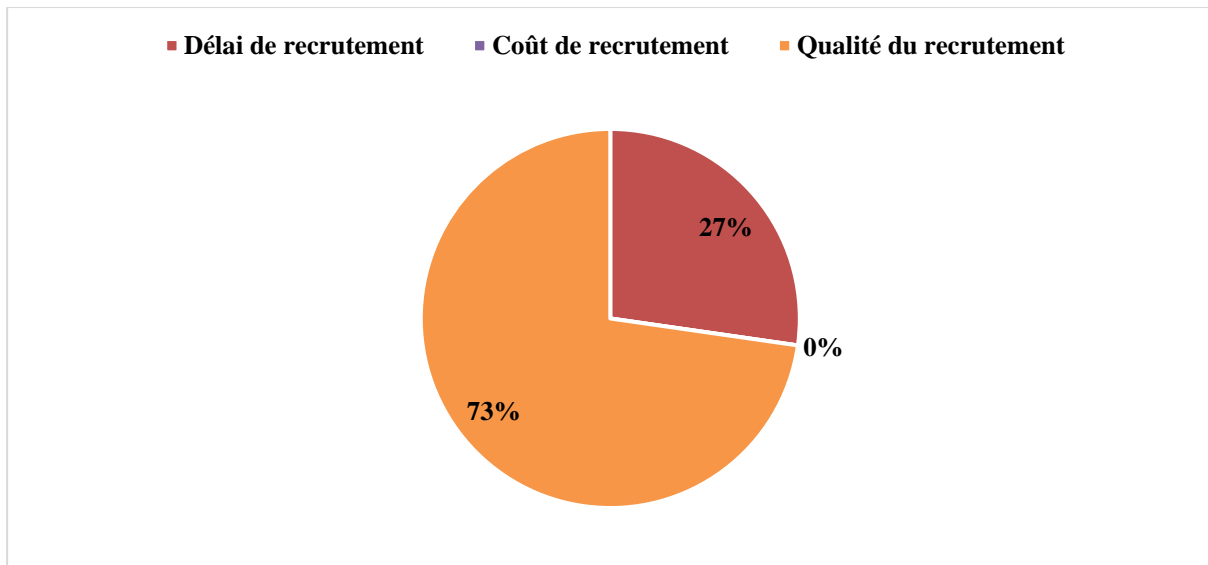
Nous précisons dans le tableau et la présentation graphique suivants, les résultats obtenus pour le cas des entreprises engagées dans un processus de certification.

*Tableau 3 : Résultats des indicateurs relatifs à l'évaluation de l'efficacité du processus de recrutement des entreprises certifiées ISO 9001.*

Indicateurs	Nombre de réponses
Délai de recrutement	3
Coût de recrutement	0
Qualité du recrutement	8

Source : Elaboration de l'auteur

Figure 7 : Résultats des indicateurs relatifs à l'évaluation de l'efficacité du processus de recrutement des entreprises certifiées ISO 9001.



Source : Elaboration de l'auteur

En se basant sur les résultats des acteurs interviewés des entreprises certifiées ISO 9001 (comité de direction et comité d'exécution), nous constatons que l'indicateur le plus évalué au sein de ces entreprises est la qualité du recrutement avec un pourcentage de 73%. Pour le deuxième indicateur on a enregistré une fréquence de 27% et pour l'indicateur du coût de recrutement il est nul vu que tout recrutement a son budget étudié à l'avance et les entreprises certifiées ne laissent pas la place au hasard et au gaspillage des budgets et en cas de défaillances, elles font le nécessaire pour les pallier.

#### 6.4 Le processus de recrutement certifié et son influence sur la qualité du recrutement

En se basant sur les verbatim, le comité d'exécution souligne qu'avec un processus de recrutement certifié les entreprises peuvent atteindre une meilleure qualité du recrutement et parviendront à stabiliser le poste. Bien sûr, pour réussir un recrutement, il faut que toutes les étapes de la procédure soient respectées. Ce processus permet d'avoir un impact positif sur la qualité du recrutement par la mise en place d'une procédure claire, des fiches de postes, ainsi le détail des descriptifs de postes qui permet d'identifier les critères d'exigences d'un poste donnée et faire donc un bon recrutement

Les résultats du comité de direction confirment ceux du comité d'exécution car un processus de recrutement certifié nécessite des étapes à suivre en utilisant une procédure déjà établie et validée par l'ensemble des parties prenantes concernées. Nous présentons dans ce qui suit les résultats du processus de recrutement certifié et son influence sur la qualité du recrutement que nous avons obtenu grâce au logiciel NVivo 12.

Figure 8 : Processus de recrutement certifié et son influence sur la qualité du recrutement

missions	claire	évaluation	structuré
	essaie	fiche	

Source : Sortie NVIVO 12

### 6.5 Une meilleure qualité du recrutement et sa relation avec le taux de turnover

L'analyse des entretiens des entreprises certifiées ISO 9001 fait ressortir qu'une meilleure qualité du recrutement permet de réduire le taux du turnover.

Le comité de direction souligne que la qualité du recrutement permet d'avoir le bon profil au bon poste. Sauf pour un cas d'étude qui a déclaré un turnover important dû à la restructuration de l'entreprise et à la crise du covid 19. Cependant, ce turnover ne concerne pas les postes stratégiques au sein de l'entreprise mais plutôt le personnel non qualifié.

La qualité du recrutement fait toute la différence car lorsqu'on recrute mal, on perd des ressources temporelles et numéraire. Pour confirmer, la qualité du recrutement permet de réduire le taux de turnover.

### 6.6 Le processus de recrutement certifié et le développement d'un climat de confiance

Les verbatims du comité de direction permettent de confirmer qu'un processus de recrutement permet d'instaurer un climat de confiance au sein de l'entreprise à condition de respecter les procédures et d'avoir des recruteurs responsables de leur décision de recrutement.

A partir de l'analyse des résultats des interviewés du comité d'exécution, le fait d'avoir un processus de recrutement certifié ISO 9001 permet de créer au sein de l'entreprise un climat de confiance par la mise en place des exigences de recrutement qui sont définies par les différentes parties prenantes (pilotes de différents services). Ainsi, lorsque le recruteur respecte ces conditions et ces procédures de recrutement les autres demandeurs de profils à recruter vont faire confiance aux résultats de ce processus en termes de compétences.

### 6.7 La normalisation ISO 9001 pour une meilleure compréhension des procédés et des responsabilités

A partir des résultats du comité de direction des entreprises certifiées concernant comment la norme ISO 9001 aide pour une meilleure compréhension des procédés et des responsabilités, nous pouvons citer les éléments suivants :

La structuration des démarches dans le cadre de la normalisation ISO 9001 permet d'atteindre une meilleure compréhension des processus, procédés et responsabilités. Le fait d'avoir une documentation claire et détaillée permet au collaborateur généralement d'avoir des réponses à toute question.

Le comité d'exécution partage les mêmes résultats que ceux du comité de direction. Il ajoute également un point important pour faire comprendre à un collaborateur ses responsabilités et ses missions, l'entreprise utilise des procédures, des fiches de postes, des instructions de poste, des réunions périodiques pour discuter les réalisations, des indicateurs de performance, les fiches métiers et des fois même des versions électroniques sous forme de vidéos ou flash-infos.

Présentant dans ce qui suit les résultats de l'analyse la normalisation ISO 9001 pour une meilleure compréhension des procédés et des responsabilités que nous avons obtenu grâce au logiciel NVivo 12.

Figure 9 : la normalisation ISO 9001 pour une meilleure compréhension des procédés

fiche	caneva	formatio	instruction	modèle
	flash	formulaire	réunions	vidéos

Source : Sortie NVIVO 12

### 6.8 Les indicateurs utilisés pour évaluer la qualité du recrutement

En ce qui concerne les indicateurs relatifs à l'évaluation de la qualité du recrutement, nous présentons les cinq les plus utilisés par les différentes entreprises, il s'agit de l'indicateur de la performance moyenne des nouveaux embauchés, l'indicateur de la satisfaction des supérieurs hiérarchiques, l'indicateur du taux de rétention des nouveaux au bout d'1 an, l'indicateur de la satisfaction des candidats embauchés et en fin l'indicateur de la satisfaction des candidats écartés (questionnaires).

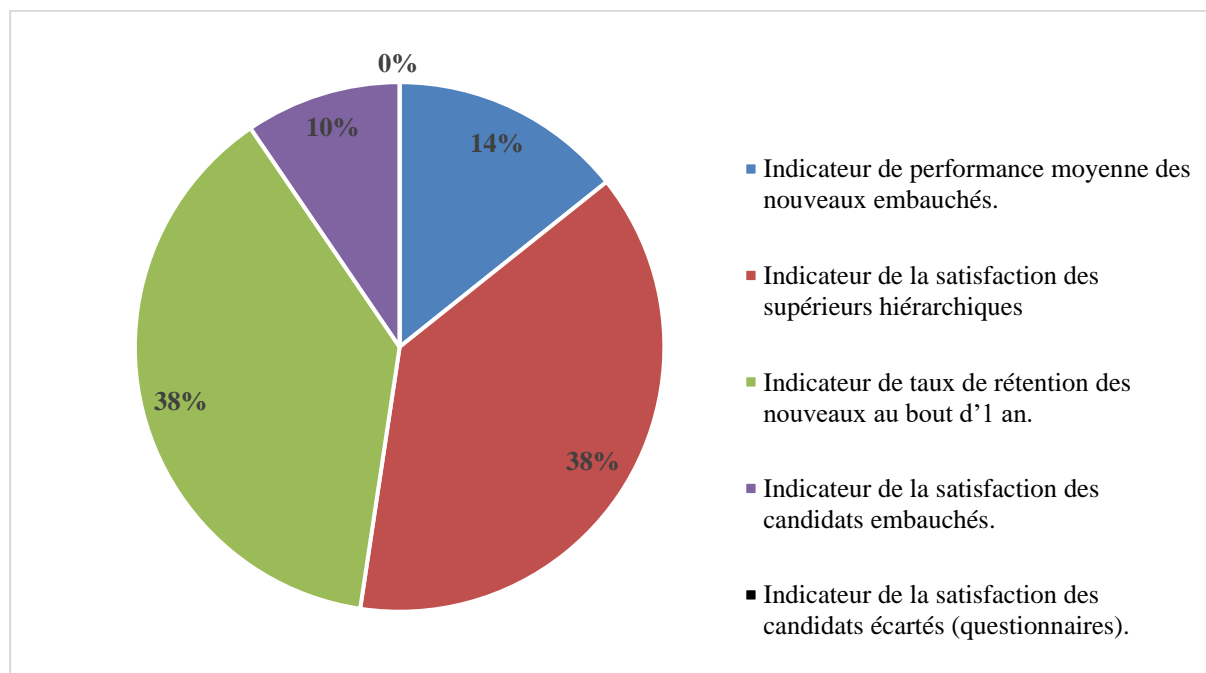
Nous précisons dans le tableau et la présentation graphique suivants, les résultats obtenus pour le cas des entreprises engagées dans un processus de certification ISO 9001.

Tableau 5 : Résultats des indicateurs relatifs à l'évaluation de la qualité du recrutement des entreprises certifiées ISO 9001

Indicateurs	Nombre de réponses
Indicateur de performance moyenne des nouveaux embauchés.	3
Indicateur de la satisfaction des supérieurs hiérarchiques	8
Indicateur de taux de rétention des nouveaux au bout d'1 an.	8
Indicateur de la satisfaction des candidats embauchés.	2
Indicateur de la satisfaction des candidats écartés (questionnaires).	0

Source : Elaboration de l'auteur

Figure 10 : Résultats des indicateurs relatifs à l'évaluation de la qualité du recrutement des entreprises certifiées ISO 9001



Source : Elaboration de l'auteur

En se basant sur les résultats des acteurs interviewés au sein des sociétés certifiées ISO 9001, les deux indicateurs les plus évalués (sur même pied d'égalité) au sein des différents services sont l'indicateur de la satisfaction des supérieurs hiérarchiques et l'indicateur de taux de rétention des nouveaux salariés au bout d'une année avec un pourcentage de 38% pour chaque indicateur. Ensuite vient l'indicateur de la performance moyenne des nouveaux embauchés avec un pourcentage de 14%. A ces trois indicateurs s'ajoute un quatrième relatif à la satisfaction des candidats embauchés avec un taux de 10%. Concernant l'indicateur de la satisfaction des candidats écartés, il n'est utilisé par aucune de ces entreprises engagées dans un processus de certification ISO 9001.

## 7. Conclusion

Les principaux résultats de l'étude stipulent que pour les entreprises certifiées ISO 9001, les principales motivations pour lancer un projet de certification qui dure dans la démarche de sa mise en place sont liées à l'accès aux marchés spéciaux en mettant la certification ISO 9001 comme une barrière à l'entrée pour les entreprises non certifiées, ceci permettra en effet de faire face à la concurrence et doter l'entreprise d'un niveau de compétitivité sans rival. Aussi, parmi les motivations recensées de notre étude l'image de marque et la réputation de l'entreprise sur le marché grâce à la mise en place d'exigences organisationnelles dans l'objectif ultime d'atteindre la satisfaction client. Concernant les avantages, notre étude a montré que pour les entreprises engagées dans un processus de certification, la certification ISO 9001 a permis plus d'organisation qui stipule le développement du capital humain pour pouvoir pérenniser le système de management de la qualité au sein de l'entreprise. Ainsi, en accordant un intérêt pour le capital humain par le biais de la formation, le sentiment d'appartenance sera développé, chose qui contribuera à la création d'un climat de confiance chez les salariés. La norme ISO 9001 a permis d'inculquer une culture basée sur les procédures, la traçabilité, les deadlines et un développement de productivité et de performance. Tout projet a des avantages mais aussi des limites.

Les principales limites relevées de notre étude concernant le projet de certifications se réfère au nombre important des exigences de la norme ISO 9001 dans la mise en place du système de management de la qualité. Aussi, le projet nécessite une adaptation de l'ensemble du système, un élément qui crée une forte résistance au changement qui risque de contraindre l'avancement du projet de certification. Aussi, plusieurs comités d'exécution ont signalé une charge de travail supplémentaire à cause de la paperasse documentaire. Plusieurs chercheurs soulignent que cette norme de management de la qualité ISO 9001 développe une charge de travail supplémentaire (Lambert et Ouedraogo, 2010) constituant ainsi une faible flexibilité de l'entreprise (Debruyne, 2002).

Concernant le volet du management des ressources humaines, notre étude a confirmé que les ressources humaines sont la colonne vertébrale pour la mise en place de ce projet de certification dans la mesure où ils participent par leur implication concernant le respect des exigences de la norme, des processus d'activité dans l'objectif de satisfaire le client et en proposant des pistes d'améliorations et la remonte des non conformités au comité organisationnelle concernée. D'une façon générale, la démarche qualité a une dimension sociale (Fekari Abderrahim, 2011) et demande un fort degré d'implication et de participation de tous les acteurs de l'organisation. Il est important dans le cadre de cette démarche de souligner que l'acceptation par les équipes d'une charge de travail supplémentaire et d'un changement dans la nature de leur travail, oblige souvent l'entreprise à activer des actions d'accompagnement. Ces dernières concernent essentiellement le développement de la politique de gestion des ressources humaines. A partir de nos résultats, nous constatons que la mise en place de la norme ISO 9001 permet de développer le capital humain par le biais de la formation exigée par cette norme dans le cadre du développement des compétences. Aussi, parmi les exigences de la norme, accompagner les collaborateurs et développer leurs compétences par la formation et la sensibilisation pour une meilleure évolution de

carrière pour pouvoir au final respecter les exigences de la norme et répondre au critère de l'audit annuel régulier.

Ainsi au regard de la littérature, 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.

## REFERENCES

- [1] Adla, I., & Gallego-roquelaure, V. (2016). La transformation des pratiques de GRH en PME innovantes. @GRH, n° 21(4), 47-69.
- [2] Amaury, Grimand. (2011), la dynamique de croissance des PME et les tensions induites sur la fonction ressources humaines : une étude comparative de cas, actes du congrès de l'AGRH.
- [3] 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
- [4] Benjamin Chaminade, RH & compétences dans une démarche qualité, éd AFNOR, France, 2005.
- [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 éd. (3e éd.). Economica.
- [7] Boje, D., & Rosile, G.-A. (2010). L'éthique et les ailes de la tétranormalisation : proposition ontologique du réalisme agentiel, in Bessire D., Cappelletti L., Pigé B. 297 (coord.). Recherche en gestion. Normes : origines et conséquences des crises (p. 206-212). Paris: Economica.
- [8] Breugh, J.A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment : so many studies, so many remaining questions. Journal of management, 26, 405-434.
- [9] Breton Laurence - Kuenyfatma Bensalem, « les normes internationales pour accompagner la transformation des RH », AFNOR éditions, 2018.
- [10] Cadin I. Et Guerin F. (2010) la gestion des ressources humaines (3e éd.), Paris : Dunod.
- [11] Cappelletti, L., Noguera, F., & Plane, J.-M. (2012). La normalisation du management des ressources humaines : le cas des professions libérales réglementées. Revue de gestion des ressources humaines, (85), 36-52.
- [12] Debruyne M. (2002). La certification qualité selon les normes ISO : contribution à une analyse théorique. La revue des sciences de gestion, 194, 57-72.
- [13] Delobbe, N., & Dulac, T. (2005). Contribution respective des pratiques de recrutement/sélection et des tactiques de socialisation organisationnelle à l'adaptation des jeunes recrues, congrès de l'association française de gestion des ressources humaines, Paris.
- [14] Eisenhardt, K.M., 1989. Building theories from case study research. Academy of management review, 14(4), pp.532-550
- [15] Eve, A., Ghier, I., & Sprimont, P.-A. (2017). Perception de la norme de management de la qualité ISO 9001 et son influence sur l'attitude des salariés du secteur du transport routier de marchandises : une approche exploratoire. In, Le Goff J. Et al. (dir.), Puissances de la norme : défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains (p. 73-91). Caen, France : éditions EMS, Management & Société.
- [16] Fekari Abderrahim, « la certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME », Management & Avenir, 2011/3 (n° 43), p. 164-177. Doi : 10.3917/mav.043.0164. Url : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-3-page-164.htm>
- [17] Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory strategies for qualitative research. Mill Valley, CA: Sociology Press
- [18] Graziani, M. (2014). L'impact de la normalisation sur le management de l'entreprise. Consulté à l'adresse <https://creg.ac-versailles.fr/l-impact-de-la-normalisation-sur-le-management-de-l-entreprise>

- [19] Guba, e. & lincoln, y., 1994. Competing paradigms in qualitative research. In n. K. Denzin & y. S. Lincoln, eds. Handbook of qualitative research. London : sage publications, pp. 105–117
- [20] Hambrick, d.c. Et l.m. Crozier (1985), « stumblers and stars in the management of rapid growth », journal of business venturing, vol.1, n°1, p. 31-45.
- [21] Heras i., casadesús m., dick g. P.m. (2002). Iso 9000 certification and the bottom line : a comparative study of the profitability of basque region companies. Managerial auditing journal, 17(1/2), 72-78.
- [22] Hervé solus et chantal engel, « recrutement : un enjeu business augmentez vos profits, évitez le gâchis », 2017, dunod
- [23] Lambert g., ouedraogo n. (2010). Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise. Revue française de gestion, (201), 65-85.
- [24] Lawler iii e.e. (2008) talent : making people your competitive advantage, san francisco : jossey bass.
- [25] Pascal M., « 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-ressourceshumaines-2014-3-page-18.htm>
- [26] Rolland, s. (2009). Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification iso 9000 par les managers. Management avenir, n° 29(9), 31-51.
- [27] Sampaio p., saraiva p., guimarães rodrigues a. (2009). Iso 9001 certification research : questions, answers and approaches. International journal of quality & reliability management, 26(1), 38-58.
- [28] Stake, r.e., 2005. Qualitative case studies. In n. K. Denzin & y. S. Lincoln, eds. Handbook of qualitative research. Thousand oaks : sage publications, pp. 443–466
- [29] Terpstra, d., & rozell, e. (1993). The relationship between staffing practices to organizational level measures of performance. Personnel psychology, 46(3), 27-48.
- [30] Yves lermusiaux and alice snell, 2005 « quality of hire », ilogos
- [31] Yin, r.k., 1994. Case study research: design and methods second., sage publications