

# LES DÉFIS DE MAÎTRISE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES DU SECTEUR DU 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 :** Le tissu économique marocain est riche par sa diversité sectorielle. Ceci dit, le secteur du BTP revêt une importance particulière compte tenu de sa forte contribution dans la réduction du taux de chômage et l'augmentation du taux d'employabilité. Le secteur absorbe une masse salariale assez importante qu'il faudra bien organiser. Nous parlons du capital humain et de sa gestion.

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. L'objet de ce présent travail est de comprendre comment l'entreprise du secteur BTP réussit son recrutement sinon quels sont les principaux défis.

Pour répondre à notre problématique, nous avons conduit une étude qualitative auprès de trois entreprises. L'analyse des résultats a été élaborée avec une triangulation de méthode en utilisant l'analyse de contenu, le logiciel Nvivo 12, et la matrice conceptuelle.

Les principaux résultats revendiquent que les entreprises du secteur BTP doivent structurer leur processus de recrutement. Pour arriver à une qualité du processus de recrutement, ces entreprises doivent opter pour des normes internationales comme la norme ISO 9001 (Systèmes de management de la qualité — Exigences).

---

**Mots-clés :** Ressources humaines ; Recrutement ; processus recrutement ; ISO 9001 ; secteur BTP.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.10041615>



## 1. Introduction

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.

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 la relation entre ces deux composantes phares de recrutement va se développer (Gilliland et Steiner, 2001 ; Steiner, Amoroso et Hafner, 2004 ; Truxillo, Steiner et Gilliland, 2004 ; Delobbe et Dulac, 2005).

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 : le premier est lié aux talents professionnels et l'autre 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).

Il est important de signaler l'existence d'une réelle différence entre l'approche qualité et l'approche classique des Ressources Humaines. Cette différence est constatée au niveau de l'activité du recrutement car, là où le candidat se faisait, autrefois, embaucher en se basant sur ses compétences techniques pour satisfaire les besoins d'un poste bien défini, tandis que dans nos jours, le candidat est recruté comme étant une capacité avec des différentes compétences, il a la possibilité également de faire évoluer sa carrière au fur et à mesure. La différence existante entre les deux approches, c'est que l'approche classique des RH prévoyait le recrutement, uniquement par le service RH, avec l'utilisation d'outils basiques, tandis que l'approche qualité implique plusieurs personnes (des managers, collaborateurs...) selon un processus de recrutement équitable.

Avant l'organisation avait comme objectif, uniquement, de travailler sur ses compétences techniques et à essayer d'améliorer ses savoir-faire. Mais, actuellement avec cette approche orientée qualité, elle pointe sur le développement de nouvelles compétences pour s'adapter aux besoins des marchés et des clients, en plus de celles déjà acquises.

## 2. La gestion des ressources humaines

Il est important de souligner que la gestion des ressources humaines (GRH) est relativement récente, couvrant les pratiques suivantes, le recrutement, la formation, la paie, la négociation sociale, l'appréciation ou évaluation, la gestion des carrières, la gestion du temps de travail, etc., mais en même temps, elle a une place bien entretenue dans le domaine du management.

En tant que branche ou discipline scientifique, elle se situe au centre des sciences humaines dont dérivent plusieurs modèles et théories.

Le concept de GRH a une relation étroite au développement de la notion de « ressource humaine » qui a longtemps souffert de marginalisation et de dévalorisation. Selon Marciano (1995), « le concept de ressource humaine aurait été créé par Drucker (1954) ». Il a donné une valeur au concept du travailleur pour avoir le sens de ressource humaine et de la mettre sur le même niveau d'importance que les autres ressources importantes de l'entreprise.

Les travaux de recherche de Bakke (1958), ont mis la GRH qui est une fonction de gestion au même pied d'égalité que les autres fonctions de l'entreprise. La fonction GRH, selon Bakke, regroupe à la fois plusieurs activités et pratiques RH commençant par la gestion du personnel, de relations humaines, d'organisation du travail et de formation. Il a encore poussé la réflexion plus loin en considérant que le rôle principal du gestionnaire serait de permettre d'utiliser d'une manière efficace son capital humain et de façon à atteindre les objectifs opérationnels et stratégiques fixés par l'entreprise.

Miles (1956) dans son article scientifique de recherche, a parlé de deux modèles, celui des relations humaines « Human Relations » et celui des ressources humaines « Human Resources ».

La différence majeure entre les propositions des travaux de Miles et l'« Organisation Scientifique du Travail (OST) » réside dans le principe du « travailleur heureux » au lieu du « travailleur qui œuvre vite

et bien » (Leclair, 2004). En d'autres termes, « encourager le collaborateur à être plus productif mais en le rendant plus satisfait et heureux ».

Selon le chercheur Marciano (1995), il était obligatoire d'attendre les années 1980 pour que la dimension élargie de la GRH conçue par Drucker et Bakke voit le jour. Il a essayé alors de développer une théorie qui intègre le capital humain à la stratégie globale des entreprises.

C'est de ce fait que la notion de « gestion stratégique des ressources humaines » fait son apparition pour la différencier de celle de gestion des ressources humaines classique ou gestion du personnel (Marciano, 1995).

Les années deux mille tracent un temps important de remise en réflexions sur la place des ressources humaines. Pendant cette période, des postures très contrastées ont vu le jour mais qui ont une même vision sur la position stratégique développée des RH. Donc, d'un côté des chercheurs comme Baron et Kreps (1999) signalent que dans la perception de la fonction ressources humaines par les supérieurs hiérarchiques, les tâches administratives (gestion administrative du personnel, paie, gestion des litiges et conflits, etc.) ont plus d'importance que les tâches avec un aspect stratégique. D'un autre côté, des chercheurs comme Jackson et Schuler (1995, 2005), Peretti (1990, 2006), Bayad (2001) se placent dans une vision actualisée dans laquelle les diverses pratiques de la gestion des ressources humaines ne sont pas seulement la finalité d'une orientation stratégique des organisations, car elles ont la possibilité également de les définir en partie. Les pratiques de Gestion Ressources Humaines -GRH- sont notamment des avantages qui permettent le développement de compétences spéciales qui, en effet, participent à la formulation des stratégies de l'organisation.

### **3. Le recrutement comme investissement stratégique**

Force est de constater qu'il y'a quelques décennies, le processus de recrutement durent en moyenne quelque jours, à plusieurs mois, et le processus de recrutement est développé conformément au profil recherché.

La gestion des ressources humaines englobe le volet recrutement pour couvrir le besoin de l'entreprise en capital humain. « Le recrutement est une phase primordiale pour l'organisation qui cherche à répondre aux besoins en ressources humaines de l'entreprise » (Lethielleux, 2012 : p 59). Le recrutement a beaucoup évolué avec le temps. Nous exposons un aperçu de la revue de littérature. En 1691, recruter était utilisé dans le domaine militaire pour compléter les troupes. Le terme "recruter" signifie le fait d'attirer (des personnes) dans une association, ou un parti » (Beranger, p239). Ainsi, le recrutement s'est présenté comme « un ensemble d'actions menées par l'entreprise pour attirer des profils ayant les compétences pour les employer dans l'immédiat ou au futur. » (Sekiou et al. 2011)

Le recrutement doit suivre un processus avec un enchaînement d'étapes pour répondre aux exigences. Peretti (2011), annonce cinq étapes. On cite la politique de recrutement, l'organisation du recrutement, la recherche des profils, la sélection des profils et enfin, l'accueil et l'intégration.

La littérature révèle que l'investissement en recrutement améliore la performance de l'entreprise (Terpstra et Rozell, 1993). Un recrutement répond à plusieurs besoins, on cite entre autres le remplacement ou le départ en vue de maintenir l'effectif interne pour le développement de l'entreprise (Barabel et Meier, 2010).

La logique stipule qu'une politique de recrutement efficace donnera de bons résultats en termes de recrutement pour sélectionner les profils adaptés aux exigences (Sekiou, 2001). Ceci dit, une politique efficace devra contenir des moyens nécessaires pour éliminer les mauvais profils (Marchington et Grugulis, 2000). Force est de constater que le seul investissement en recrutement n'est pas suffisant dans la mesure où il faut qu'il soit encadré et intégré et ce dès l'embauche.

Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet (2005) ont souligné qu'avoir des opportunités de promotion interne est signe d'engagement des employés.

Un processus de recrutement et d'intégration nécessite un investissement en temps. Cependant, un bon recrutement fera gagner du temps en vue des bons profils sélectionnés.

Un recrutement non réussi, aura un impact sur l'équipe mais aussi sur l'organisation de l'entreprise. Pour éviter les erreurs qui risquent de conduire à un mauvais recrutement, il est recommandé de sélectionner les profils avec le plus grand soin, en utilisant d'outils adaptés aux besoins réels.

#### 4. Méthodologie

L'objectif de notre étude de recherche vise à comprendre quels sont les défis des entreprises du secteur du BTP dans le cadre du déroulement de leur processus de recrutement. Pour répondre à cet objectif, nous avons conduit une étude exploratoire qualitative auprès de trois entreprises du secteur. Les entretiens se sont déroulés auprès du comité de direction et du comité d'exécution.

Dans le cadre des études qualitatives, Pirès (1997) atteste que la démarche d'échantillonnage s'annonce comme une démarche où le chercheur décide de travailler sur un cas unique (acteur, lieu, événement) ou des cas multiples. Nous rappelons que dans notre recherche, nous avons choisi de travailler avec la méthode des cas multiples.

Les études de cas permettent un approfondissement pour une meilleure compréhension d'un phénomène. Yin, (2003) atteste que la représentativité dépendra de la cohérence des résultats obtenus suite à des études de cas différents.

**Tableau 1** : La cible et le nombre des entretiens effectués.

CAS D'ETUDES	OUTIL	CIBLE	NOMBRE D'ENTRETIENS
<b>SOCIETE CASEP</b>	Entretiens semi-directif	Directeur financier et administratif Responsable RH Responsable marché et appel d'offre	3
<b>CAS A*</b>		Directeur général associé Responsable RH	2
<b>CAS B*</b>		Directeur général associé Directeur technique Responsable RH	3

**Source** : Elaboration de l'auteur

\* Les entreprises **CAS A** et **CAS B** ont opté pour l'anonymat de leurs raisons sociales pour des raisons de confidentialité.

Le traitement des résultats a été conduit avec une triangulation de méthodes : l'analyse de contenu, le logiciel Nvivo 12 et la matrice à groupement conceptuel.

#### 5. Discussion

Nous présentons le résultat des sous-thèmes en nous appuyant sur les points ayant été présentés lors de l'analyse des entretiens semi-directifs avec le comité de direction et d'exécution. Ces points sont illustrés par des verbatims des interviewés concernés des entreprises (Société CASEP, CAS A, CAS B).

##### 5.1. A la recherche d'une performance du processus de recrutement

###### 5.1.1. 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.

Le comité de direction a souligné que les CVs ne permettent pas de refléter la réalité d'un candidat. La personne cache beaucoup de choses derrière un CV (des comportements, des attitudes...). Il est difficile de détecter les compétences personnelles pour un bon climat social au sein de l'entreprise. Il est important de signaler qu'il y a toujours un risque qu'un recruteur va prendre une décision sur la base d'un préjugement, chose qui va donner de mauvais résultats et finalement un blocage de la performance du processus de recrutement.

Pour le comité d'exécution, il annonce que la variable humaine bloque la performance du processus de recrutement car il est difficile de la mesurer par un entretien de recrutement.

### 5.1.2. La satisfaction vis-à-vis du processus d'intégration de nouveaux employés

Les résultats du comité de direction concernant la satisfaction du processus d'intégration de nouveaux collaborateurs, stipulent que ce comité n'est pas satisfait de son processus d'intégration actuel car il faut plus d'accompagnement et de suivi pour intégrer la personne embauchée. Presque la totalité des réponses des acteurs interrogés annonce le problème de disponibilité des ressources humaines pour accompagner les nouvelles recrues car la plupart ne sont pas organisées.

Le comité d'exécution ajoute également des éléments importants comme l'encadrement personnalisé mais c'est bloquant car il demande beaucoup de temps et de disponibilités des pilotes du processus.

*«Pour structurer l'entreprise ça demande beaucoup de temps et de cohésion et d'ouverture d'esprit, et on a beaucoup de problèmes en interne. [...] » ; – Comité d'exécution-*

### 5.1.3. 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, le coût de recrutement et la qualité du recrutement.

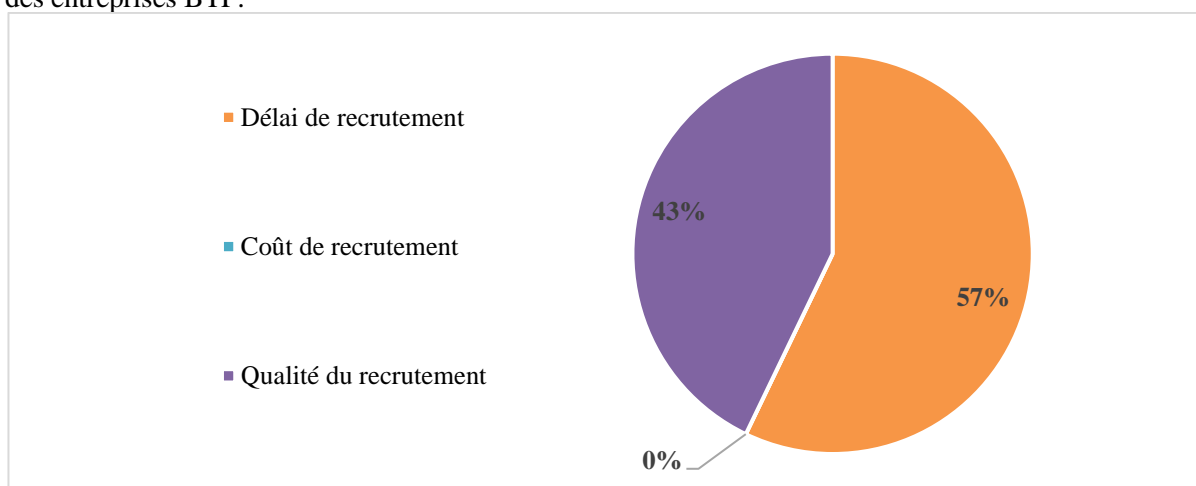
Nous précisons dans le tableau et la présentation graphique suivants, les résultats obtenus pour les entreprises BTP, objet de notre étude.

**Tableau 2 :** Résultats des indicateurs relatifs à l'évaluation de l'efficacité du processus de recrutement des entreprises BTP.

INDICATEURS	NOMBRE DE REPONSES
Délai de recrutement	4
Coût de recrutement	0
Qualité du recrutement	3

Source : Elaboration de l'auteur

**Figure 1 :** Résultats des indicateurs relatifs à l'évaluation de l'efficacité du processus de recrutement des entreprises BTP.



Source : Elaboration de l'auteur

En se basant sur les résultats des acteurs interviewés de ces entreprises (comité de direction et comité d'exécution), nous constatons que l'indicateur le plus évalué est "le délai de recrutement" avec un pourcentage de 57%. Pour le deuxième indicateur "la qualité du recrutement" est utilisé avec une fréquence de 43% et pour l'indicateur de "coût de recrutement" est nul.

## 5.2. Vers une amélioration du processus de recrutement

### 5.2.1. Le processus de recrutement et son influence sur la qualité du recrutement

Dans le cas des entreprises BTP, tous les répondants ont une perception favorable concernant l'influence positive d'un processus de recrutement structuré et organisé sur la qualité du recrutement.

« Un processus de recrutement structuré, organisé par des étapes peut avoir un impact positif [...] » ; – Comité de direction- Directeur Administratif et Financier  
 « [...] Un processus adapté aura un impact sur la qualité du recrutement » ; – Comité de direction-

En se basant sur les verbatims, le comité de direction souligne qu'avec un processus de recrutement organisé et structuré les entreprises peuvent atteindre une meilleure qualité du recrutement.

De l'autre côté les résultats du comité de direction confirment ceux du comité d'exécution en organisant des étapes de recrutement, les entreprises peuvent avoir un impact positif sur la qualité du recrutement.

Présentant dans ce qui suit les résultats de l'analyse du processus de recrutement et son influence sur la qualité du recrutement nous avons obtenu grâce au logiciel NVivo 12.

**Figure 2 :** Processus de recrutement et son influence sur la qualité du recrutement

qualité	structuré	processus

Source : Sortie NVivo 12

Nous constatons que le processus du recrutement permet une structuration de la démarche qui assure au final une meilleure qualité pour le recrutement.

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

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

Le comité de direction souligne que la qualité du recrutement permet de faire le bon choix en recrutant le bon profil au bon poste. En ajoutant que les postes adaptés aux compétences des candidats permettent de réduire le taux de turnover avec une amélioration des conditions de travail, de rémunération et des actions sociales.

En se basant sur les résultats du comité d'exécution, nous constatons que le bon choix des candidats permet d'améliorer le taux de la qualité du recrutement au sein de l'entreprise car faire un recrutement adapté aux besoins du poste permet d'avoir un collaborateur motivé pour exécuter son travail et s'intégrer rapidement et va rester longtemps au sein de la société chose qui a réduire le taux de turnover.

### 5.2.3. La confiance en processus de recrutement et ses résultats

Les interviewés ont annoncés qu'ils font confiance à leur processus de recrutement et ses résultats mais ils cherchent toujours à faire des améliorations.

« Oui [...], vu le nombre de personnes recrutées mais reste à améliorer - Directeur Administratif et Financier  
 « Oui [...], mais on cherche toujours l'amélioration [...] » ; – Comité de direction- Gérant

«Oui, [...] parce que les résultats de nos recrutements sont bien [...],» ; – Comité d'exécution-

A partir de l'analyse des résultats des interviewés du comité d'exécution, nous constatons qu'il partage la même vision que le comité de direction.

#### 5.2.4. Les techniques utilisées pour une meilleure compréhension des procédés et des responsabilités

A partir des résultats du comité de direction des entreprises concernant les techniques utilisées pour une meilleure compréhension des procédés et des responsabilités, nous pouvons citer les éléments suivants : Lors des entretiens de recrutement les recruteurs font le nécessaire pour faire comprendre les missions des candidats chose qui demande du temps et des fois cette action est vouée à l'échec faute de temps. Des réunions après le recrutement et un suivi personnalisé s'organisent pour accompagner la nouvelle recrue.

Le comité d'exécution partage les mêmes résultats que ceux du comité de direction. Il ajoute également un point important qui liste des tâches non signées par la personne embauchée.

« Liste des tâches non signée ni par la direction ni par le candidat [...] Le suivi personnalisé régulier qui demande beaucoup de temps [...] » ; – Comité d'exécution-

#### 5.2.5. 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 indicateurs 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 de "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).

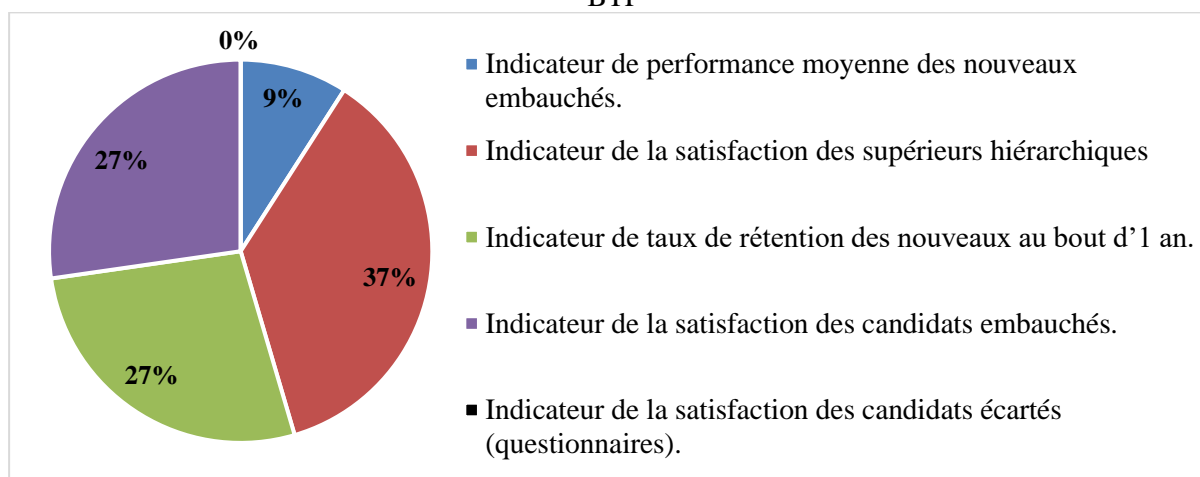
Nous précisons dans le tableau et la présentation graphique suivants, les résultats obtenus.

**Tableau 3 :** Résultats des indicateurs relatifs à l'évaluation de la qualité du recrutement des entreprises BTP.

INDICATEURS	NOMBRE DE REPONSES
Indicateur de performance moyenne des nouveaux embauchés.	1
Indicateur de la satisfaction des supérieurs hiérarchiques	4
Indicateur de taux de rétention des nouveaux au bout d'1 an.	3
Indicateur de la satisfaction des candidats embauchés.	3
Indicateur de la satisfaction des candidats écartés (questionnaires).	0

Source : Elaboration de l'auteur

**Figure 3 :** Résultats des indicateurs relatifs à l'évaluation de la qualité du recrutement des entreprises BTP



**Source :** Elaboration de l'auteur

En se basant sur les résultats des acteurs interviewés, l'indicateur le plus utilisé est celui du taux de satisfaction des supérieurs hiérarchiques avec un pourcentage de 37% et ensuite vient les deux indicateurs suivants (sur même pied d'égalité) l'indicateur de la satisfaction des candidats embauchés et l'indicateur du taux de rétention des nouveaux salariés au bout d'une année avec un pourcentage de 27 % pour chaque indicateur. A ces trois indicateurs s'ajoute un quatrième qui est l'indicateur de la performance moyenne des nouveaux embauchés avec un pourcentage de 9 %. Concernant l'indicateur de la satisfaction des candidats écartés, il n'est utilisé par aucune de ces entreprises.

### 5.2.6. Les tests psychotechniques de recrutement et leur impact sur la qualité du recrutement

L'analyse des entretiens fait ressortir que les tests psychotechniques de recrutement permettent d'avoir un impact positif sur la qualité du recrutement.

Le comité de direction souligne que les tests psychotechniques de recrutement permettent de filtrer les compétences techniques et humaines des candidats. Donc, l'entreprise va obtenir une meilleure qualité du recrutement en les utilisant.

*« [...] Dernièrement, on a fait des tests de recrutement surtout les mises en situation. Donc, exactement les tests psychotechniques de recrutement permettent d'augmenter la qualité du recrutement [...], » ; – Comité de direction- Directeur Administratif et financier*

*« Je pense que c'est un outil qui donne les résultats, mais ce n'est pas fiable [...], » ; – Comité de direction- Directeur général associé*

En se basant sur ces verbatims, nous constatons que le fait d'utiliser un test psychotechnique adapté permet de recruter un bon candidat pour un poste donné. Mais, il faut avoir des compétences pour analyser les résultats de ces tests pour plus de fiabilité.

## 5.3. La maîtrise du processus de recrutement à travers une certification ISO 9001.

### 5.3.1. Les raisons de la non certification du processus de recrutement

D'après les résultats des acteurs interviewés, la non certification du processus de recrutement au sein des entreprises BTP est lié à la non utilité de la certification du processus de recrutement. Selon les



résultats, il faut certifier l'organisation dans son ensemble et que le problème de la qualité du recrutement va rester même avec l'existence d'un système de management de la qualité certifié.

« [...] Parce que le jour quand on va certifier [...], on va certifier l'entreprise dans sa globalité [...] » ; – Comité d'exécution -  
 « [...] Ce n'est pas utile d'avoir un processus de recrutement certifié » ; – Comité de direction-  
 Directeur Administratif et Financier

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

**Figure 4 :** Raisons de la non certification du processus de recrutement

compétences	processus	recrutement

Source : Sortie NVivo 12

Nous constatons que la réflexion stipule que parmi les contraintes ou encore les raisons de non certification des entreprises d'abord le manque des compétences, l'exigence des processus, et aussi le recrutement qui est des fois perçues comme un coût à gérer.

### 5.3.2. Les principales raisons qui empêchent la mise en place de la certification ISO 9001

Les principales contraintes qui ont empêché les entreprises (Société CASEP, CAS A, CAS B) d'opter pour la certification sont d'une part liée à la concurrence directe qui ne détient pas de certifications et d'autres part la certification n'est pas une exigence pour accéder aux marchés publics. Le comité de direction ajoute également que ces entreprises n'ont pas un budget pour cette certification et surtout avec la période de crise sanitaire. Le même comité souligne également que l'entreprise n'a pas la maturité organisationnelle pour mettre en place un système de management de la qualité certifié ISO 9001.

« [...] L'entreprise n'est pas structurée et n'a pas les moyens pour répondre aux exigences de la norme. » ; – Comité de direction- Directeur Général associé  
 « L'entreprise n'a pas de budget pour la certification [...] » ; – Comité de direction- Directeur Administratif et Financier

Pour le comité d'exécution, il rejoint les verbatims du comité de direction en soulignant les contraintes suivantes : la maturité organisationnelle et le manque de budget à cause de la conjoncture actuelle. Présentant dans ce qui suit les résultats de raisons qui empêchent la mise en place de la certification ISO 9001 que nous avons obtenu grâce au logiciel NVivo 12

**Figure 5 : raisons qui empêchent la mise en place de la certification ISO 9001**

recrutement	certification	qualité	l'intégration	norme
	processus		compétences	structuré
		conditions		délai
		culture		indicateur

Source : Sortie NVivo 12

Nous constatons que la réflexion s'articule sur le fait que la certification pourra avoir des avantages sur le recrutement, la mise en place des processus et relativement la qualité et la compétence. Nous concluons que les entreprises non certifiées ISO 9001 ont une petite connaissance de l'impact de la certification qui reste à approfondir.

### 5.3.3. L'intérêt pour la mise en place d'une norme ISO

75% des interviewés ont annoncé leur intérêt pour la mise en place d'une norme ISO parmi les normes proposées par les acteurs interrogés, nous avons ISO 45001 : 2018 (Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail) et ISO 9001 : 2015 (Systèmes de management de la qualité) et ISO 14000 (Management environnemental).

Nous constatons que la réflexion s'articule autour du mot clé de la qualité. Ainsi, les entreprises voient tout l'intérêt de la certification dans la concrétisation de la qualité au sein de leur organisation.

### 5.3.4. La préférence pour l'adoption de la norme ISO 9001

Il faut signaler que 75% des interviewés des sociétés non certifiées ISO 9001 ont confirmé leur préférence pour la mise en place du système de management qualité ISO 9001. Tandis que les 25% qui restent ont opté pour d'autres normes dans le domaine de sécurité, hygiène.

*« Par rapport à notre activité et aussi les contraintes que nous avons c'est plus intéressant d'opter pour la norme d'hygiène sécurité [...], » –Comité de direction -*

Présentant dans ce qui suit les résultats de l'analyse de la préférence pour l'adoption de la norme ISO 9001 que nous avons obtenu grâce au logiciel NVivo 12.

**Figure 6 : La préférence pour l'adoption de la norme ISO 9001**

9001	qualité
------	---------

Source : Sortie NVivo 12

Nous constatons que la majorité a une préférence pour la norme ISO 9001 et la norme de qualité. Cependant nous citons que certains cas d'études ont partagé leur intérêt pour la norme d'hygiène, sécurité et qualité.

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

Selon la perception des acteurs interrogés, 100 % des 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. Donc, il faut penser soit à recruter ou à former les ressources en interne.

Le comité de direction de ces entreprises souligne que la certification ISO 9001 nécessite des personnes compétentes pour assurer le suivi de la mise en place d'un système de management de la qualité.

*«Oui [...] je pense que pour assurer le suivi d'un processus de qualité il faut bien des personnes compétentes pour s'en occuper.»—Comité de direction - Gérant*

*«Oui [...], il faut avoir les compétences nécessaires pour faire aboutir le projet de certification donc il faut penser soit à recruter ou à former les ressources humaines en interne [...],»— Comité d'exécution—Responsable marchés et appels d'offres -*

En se basant sur les verbatims du comité d'exécution, nous constatons que les compétences sont nécessaires pour faire aboutir et maintenir le bon fonctionnement d'un système de management de la qualité.

### 5.4. Matrice conceptuelle

La matrice à groupement conceptuel permet de tracer d'une manière synthétique et globale les différents résultats de l'étude exploratoire. Selon Huberman (2003), la matrice permet de remplir plusieurs fonctions dont la mise en place et le regroupement de toutes les informations sur une seule feuille.

Concernant la matrice conceptuelle des cas non certifiées ISO 9001, nous avons regroupé l'ensemble des données de la matrice en catégorisant au niveau des lignes les groupes interrogés et au niveau des colonnes les axes de l'étude.

### 5.4. Matrice conceptuelle

Matrice à groupement conceptuel des entreprises non certifiées ISO 9001

VOLET ENTREPRISE	RESSOURCES HUMAINES	PROCESUS DE RECHERCHES	QUALITE DE RECHERCHES
<p>1. Objectif de la recherche et développement (R&amp;D) : développer de nouveaux produits et services innovants.</p> <p>2. Objectif de la recherche et développement (R&amp;D) : améliorer les processus de production existants.</p> <p>3. Objectif de la recherche et développement (R&amp;D) : réduire les coûts de production.</p> <p>4. Objectif de la recherche et développement (R&amp;D) : améliorer la qualité des produits et services.</p> <p>5. Objectif de la recherche et développement (R&amp;D) : améliorer la satisfaction des clients.</p> <p>6. Objectif de la recherche et développement (R&amp;D) : améliorer la compétitivité de l'entreprise.</p> <p>7. Objectif de la recherche et développement (R&amp;D) : améliorer l'efficacité des processus de production.</p> <p>8. Objectif de la recherche et développement (R&amp;D) : améliorer la sécurité des produits et services.</p> <p>9. Objectif de la recherche et développement (R&amp;D) : améliorer l'écologie des produits et services.</p> <p>10. Objectif de la recherche et développement (R&amp;D) : améliorer l'éthique des produits et services.</p>	<p>1. Compétences et savoir-faire des employés.</p> <p>2. Formation et développement des employés.</p> <p>3. Motivation et engagement des employés.</p> <p>4. Culture d'entreprise et valeurs.</p> <p>5. Structure organisationnelle et communication.</p> <p>6. Gestion des ressources humaines.</p> <p>7. Recrutement et sélection des employés.</p> <p>8. Évaluation des performances des employés.</p> <p>9. Planification de la main-d'œuvre.</p> <p>10. Gestion des conflits et des relations de travail.</p>	<p>1. Définition des objectifs de la recherche et développement.</p> <p>2. Planification de la recherche et développement.</p> <p>3. Allocation des ressources de la recherche et développement.</p> <p>4. Mise en œuvre de la recherche et développement.</p> <p>5. Suivi et évaluation de la recherche et développement.</p> <p>6. Communication et collaboration entre les équipes de la recherche et développement.</p> <p>7. Gestion des risques de la recherche et développement.</p> <p>8. Innovation et créativité dans la recherche et développement.</p> <p>9. Gestion des brevets et de la propriété intellectuelle.</p> <p>10. Gestion des fournisseurs et des sous-traitants de la recherche et développement.</p>	<p>1. Qualité des données de la recherche et développement.</p> <p>2. Fiabilité des résultats de la recherche et développement.</p> <p>3. Pertinence des résultats de la recherche et développement.</p> <p>4. Efficacité des processus de la recherche et développement.</p> <p>5. Satisfaction des clients de la recherche et développement.</p> <p>6. Compétitivité de la recherche et développement.</p> <p>7. Efficacité des processus de production de la recherche et développement.</p> <p>8. Sécurité des produits et services de la recherche et développement.</p> <p>9. Écologie des produits et services de la recherche et développement.</p> <p>10. Éthique des produits et services de la recherche et développement.</p>

## 6. Conclusion

Le processus de recrutement est un moyen qui permet de bien filtrer les qualités des personnes en fonction des exigences de la norme concernée par notre étude. Pour résumer, nous pouvons constater que la réflexion s'articule autour des mots clés suivants : filtrer, meilleur choix, qualifié et éviter les risques pour répondre aux exigences. Ainsi, au regard de la littérature, la logique stipule qu'une politique recrutement efficace donnera de bons résultats en termes de recrutement pour sélectionner les profils adaptés aux exigences (Sekiou, 2001).

Les processus de qualité impliquent l'ensemble des acteurs, car ce sont les personnes qui créent la qualité effective et utile, le premier aspect de la qualité est l'aspect humain. Il s'agit pour l'entreprise de s'inculquer la supériorité de l'Homme (Quinn, 1994 ; Gagne et Lefevre, 1995 ; Durant, 2001) comme première source de qualité.

Le capital humain devient la clé de voûte de toute aspiration à la compétitivité (Viargues, 2004). C'est une ressource rare (Viargues, 2004), chère et intelligente qui assure, à elle seule, la survie de l'entreprise (De Terssac, 1996 : p 198).

La variable humaine est un élément important pour atteindre la performance du processus de recrutement et comme il peut détruire ou encore bloquer cette performance.

Les résultats de notre étude des entreprises non certifiées ISO 9001 du secteur BTP ont confirmé que la variable humaine peut bloquer la performance du processus de recrutement. Ceci dit, qu'il est important de prendre en considération cette variable pour prévenir les risques de choisir de mauvais candidats qui vont perturber la performance du système de management de la qualité.

Les entreprises non certifiées, confirment également le blocage de la variable humaine, cependant, ils n'arrivent pas à faire face à la gestion de cette variable dans la mesure où ils ne disposent pas de moyens pour y remédier, chose qui impacte négativement la satisfaction des supérieurs hiérarchiques. Il est donc important à signaler que cette insatisfaction crée des problèmes entre les managers et leurs collaborateurs.

L'intégration est une phase importante de fois négligée par les entreprises dans leur processus de recrutement. Cette phase semble importante pour les entreprises, mais engage peu d'efforts pour cette étape, chose qui impacte négativement la qualité du recrutement. Les entreprises qui définissent des processus et des mesures cohérents autour de la qualité du recrutement bénéficieront d'un avantage concurrentiel net à l'avenir (Hervé et Chantal, 2017).

La certification ISO 9001 permet une meilleure organisation en interne, une meilleure relation avec les parties prenantes de l'entreprise ainsi qu'avec les ressources humaines. Elle est un gage de sérieux, de qualité et d'organisation qui permet à l'entreprise d'avoir une meilleure visibilité pour sa pérennité (Asbai, al. 2023).

## REFERENCES

- [1] Asbai, M., Alaoui, L. L..., & Ghilane, H. (2023). L'impact de la norme ISO 9001 sur le processus de recrutement : Cas de l'entreprise NABILUM du secteur BTP. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 3(2), 515–529. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7805762>
- [2] Bakke, E. W. (1958). *The human resources function*. New Haven : Yale Labor Management Center. Excerpts reprinted in E. W. Bakke, C. Kerr, & C.W. Anrod (Eds.), 1967. *Unions, management, and the public : 197-201*. New York: Harcourt Brace.
- [3] Barabel, M. Meier, O. (2010). *Manageur*, (2ème éd), Donod. Paris.
- [4] Baron, J.N. et Kreps, D.M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general manager*. John Wiley.
- [5] Bayad, M. (2001). *Gestion Stratégique des Ressources Humaines : fondements et modèles*, Communication ESA-Grenoble, Séminaire de recherche jeudi 22 Mars 2001.
- [6] Beranger (1829), *Chans*, t.1,
- [7] Cadin L. et Guerin F. (2010) *La gestion des ressources humaines* (3e éd.), Dunod.
- [8] De Terssac G. (1996). *L'implicite et le décrit – de l'organisation des systèmes de production ; Qualité : changement d'organisation et performance*, éditions ANACT ; p : 198.
- [9] 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.
- [10] Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.
- [11] Durant T. (2001). *Savoir, savoir-faire et savoir être : repenser les compétences de l'entreprise*. AIMS, Actes de la VI conférence internationale sur le management stratégique, vol1, Montréal, HEC, p 377-393.
- [12] Gagne P Lefevre M. (1995). *Le futur présent : l'individu et l'organisation dans la future économie*, public-Relais.
- [13] Hervé Solus et Chantal Engel, (2017). *Recrutement : un enjeu business Augmentez vos profits, évitez le gâchis*. DUNOD
- [14] Lawler III E.E. (2008). *Talent : making people your competitive advantage*, San Francisco : Jossey Bass.
- [15] Leclair, P. (2004). *Brève histoire des tumultueux rapports entretenus par la fonction RH avec l'organisation*, illustrée par sept photographie, in Bournois F et Leclair P, Editions Economica, 2004 : *gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*.
- [16] Lethielleux Laëtitia, (2012). *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino Editions, 6è Edition, p59
- [17] Marciano, V. (1995). *The origins and development of human resource management*, *Academy of Management Proceedings*, p223-227
- [18] Marchington, M., & Grugulis, I., (2000). *Best practice human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion ?* *Journal of Human Resource Management*, 11(6) 1004-1024.
- [19] Martin Pascal, (2014). *La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne*, *Revue de gestion des ressources humaines*, (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>
- [20] Miles, R. (1965). *Human relations or human resources?* *Harvard Business Review*, 43: 148-163.
- [21] Miles M.B. & Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 2e édition
- [22] Peretti, JM. (1990). *Fonction personnel et management des ressources humaines*. Editions, Paris : Vuibert.
- [23] Peretti, JM. (2006). *Ressources humaines*. Editions, Paris : Vuibert
- [24] Peretti J-M., (2011). *Ressources Humaines*, Editions Vuibert, 13ème édition
- [25] Quinn J. B (1994). *L'entreprise intelligente : savoir, service et technologie*, paris, Dunod
- [26] Schuler, R.S. et Jackson, S.E., (2005). *A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective*. *Management Revue*, 16, 1-25.
- [27] Sekiou, et al. (2011). *Gestion des Ressources Humaines*, Edition De Boeck
- [28] Sekiou. L, (2001) *Gestion des ressources humaines*, édition de Boek Université. Bruxelles

- [29] Terpstra, D., & Rozell, E. (1993). The relationship between staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(3), 27-48.
- [30] Tremblay et al., (2005), *Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail*. Gestion, 1, France, P.P.69-78.
- [31] Viargues J-L. (2004). *Le guide du manager d'équipe, Les clés pour gérer vos ressources humaines*. Editions d'organisation
- [32] Yin, R.K., (2003), *Case Study Research, Design and Methods*. 3 rd Ed. London: Sage Publications
- [33] Yin, R.K., (2003). *Applications of Case Study Research (Applied Social Research Methods)*, Sage Publications, Inc.