

**L'impact du système de management de la qualité certifié ISO 9001
sur la gestion des ressources humaines
- Etude comparative dans 35 entreprises industrielles de l'ouest Algérien -
The impact of the certified quality management system ISO 9001
on human resources management
- Comparative study in 35 industrial companies in western Algeria -**

Seif Eddine BOUMENAD (*)
Doctorant en Développement des ressources humaines,
Université Mohamed BEN AHMED- Oran; Algérie

Résumé : Cette étude vise à souligner l'impact des systèmes de management de la qualité sur les pratiques de la gestion des ressources humaines, dans les entreprises industrielles de la wilaya d'Oran (Algérie). Trois types de pratiques sont cernées : le recrutement, la formation et le développement des compétences, et enfin la communication et le partage de l'information. Pour cela, une enquête a été menée auprès de 75 Gestionnaires en Ressources Humaines. Les résultats montrent que les entreprises certifiées ISO 9001 mettent plus fréquemment en place une politique globale en matière de recrutement, de formation et de partage de l'information, et développent ainsi progressivement une culture de l'audit RH.

Mots clés : Certification, Entreprises, Algériennes, Recrutement, Formation, Partage de l'information.

Jel Classification Codes : L22, L23, L25, M12, M52.

Abstract: This study highlights the impact of quality management systems on practices management of human resources in industrial companies in western Algeria (Oran city). Three types of practices are identified: recruitment, training and skills development, and finally the communication and sharing of information. For this, a survey was conducted among 75 Human Resources Managers. The results show that companies certified ISO 9001 put more frequently in place a comprehensive policy on recruitment, training and information sharing, and gradually develop a culture of HR audit.

Keywords: Certification, Algerian Companies, Recruitment, Training, Information Sharing.

Jel Classification Codes : L22, L23, L25, M12, M52.

I- Introduction:

En Algérie, deux étapes ont jalonné l'évolution de l'audit social;

- A partir des réformes managériales des années 1990-2000, les cabinets conseils et d'audits se sont multipliés et la profession de consultant a fait son apparition, en particulier pour les certifications aux normes ISO. En effet, la norme ISO 9001-système de management de la qualité- exige des audits périodiques de diverses fonctions managériales de l'entreprise, notamment la fonction RH et ses pratiques (a) le recrutement, (b) la formation et le développement des compétences et (c) la communication et le partage de l'information.

- L'AASA (association algérienne d'audit social) fut créée en 2005, en tant que déclinaison de l'IAS (Institut Internationale de l'audit social). Les échanges fructueux entre l'IAS et l'AASA se sont concrétisés par des Universités de printemps et d'été de l'IAS.

eMail : (*) : Boumenad-seifeddine@hotmail.fr

Ainsi l'Algérie a abrité la 3^{ème} Université de printemps de l'IAS à Alger en 2001, la 11^{ème} Université de printemps de l'audit social à Alger en 2009 et la 14^{ème} Université de printemps de l'audit social à Oran en 2012. Notons que cette date a coïncidé avec les trente ans de l'IAS.

Les entreprises algériennes sont ainsi de plus en plus nombreuses à opter pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité certifié ISO 9001 au sein de leur organisation. Même si ce choix stratégique touche toutes les fonctions de l'entreprise, il constitue un changement organisationnel tout particulièrement important dans les services de gestion des ressources humaines. Notre recherche se propose d'évaluer l'impact d'un système de management de la qualité sur trois pratiques de gestion des ressources humaines (le recrutement, la formation et le développement des compétences, et la communication et le partage de l'information).

I.1. Système de management de la qualité et norme ISO 9001:

Les organisations sont soumises à de multiples forces économiques, politiques, technologiques ou sociales qui les contraignent à se transformer. Le terme « système de management » désigne un dispositif qui permet à une entreprise de gérer ses processus ou ses activités, de sorte que ses produits ou services répondent aux objectifs qu'elle s'est fixée. Notre recherche portera sur le système de management de la qualité ou SMQ qui peut être défini comme un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ; il comprend à la fois la maîtrise de la qualité et l'assurance de la qualité, ainsi que les concepts de la politique qualité, la planification de la qualité et l'amélioration de la qualité.

Un système de management peut être normalisé. La norme fournit alors un modèle à suivre dans la mise en place et le fonctionnement de ce système. Elle inclut les caractéristiques qui ont fait l'objet d'un consensus des experts sur l'état de l'art international. La norme qui traite du système de management de la qualité est la norme ISO 9001. Elle permet aux entreprises de s'assurer de la satisfaction de leurs clients, de la conformité de leur produit ou de l'efficacité de leur organisation et vise ainsi l'amélioration permanente de l'efficacité de son système de management (Rolland, 2009)⁽¹⁾.

Selon l'ISO (International Standards Organisation), la certification peut se définir comme la « procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel ». Elle se rapporte à la délivrance d'une assurance écrite (le certificat) par un organisme extérieur indépendant qui audite le système de management et vérifie qu'il est conforme aux exigences spécifiées dans la norme. Ainsi, la certification ISO 9001 atteste qu'une organisation a un système de management conforme à la norme ISO 9001.

La mise en œuvre d'un système de management au sein d'une entreprise, et notamment d'un MSQ, représente un changement organisationnel important. Ce choix stratégique doit faire l'objet d'une concertation dans une démarche participative. En effet, s'il est imposé aux salariés par les dirigeants, il peut provoquer des tensions si le système de représentations et de valeurs partagées par les salariés s'oppose aux valeurs véhiculées par le management qui veut instaurer un SMQ. Prendre en compte la dimension culturelle, et notamment les valeurs véhiculées par la culture algérienne (Labaronne et Meziane, 2010)⁽²⁾, est alors essentiel.

I.2. Certification et pratiques de gestion des ressources humaines:

En termes de gestion des ressources humaines, la norme ISO 9001 pointe notamment quatre préconisations:

- identifier les compétences requises pour effectuer un travail en conformité;
- identifier les compétences disponibles dans l'entreprise;
- évaluer les écarts et d'identifier les éventuelles carences en compétences;
- développer et maintenir les compétences.

Ce qui a des retentissements sur les pratiques (a) de recrutement, (b) de formation et de développement des compétences, et (c) de communication et de partage de l'information.

I.2. 1. Les pratiques de recrutement:

La littérature révèle que le fait d'investir dans le recrutement peut améliorer la performance organisationnelle (Terpstra et Rozell, 1993)⁽³⁾. Un recrutement peut correspondre à divers besoins, les deux principaux étant le recrutement de remplacement suite au départ d'un collaborateur afin de maintenir l'effectif en place et le recrutement de croissance lié au développement de l'entreprise (Barabel et Meier, 2010)⁽⁴⁾. En matière de mobilisation, une stratégie de recrutement efficace permettra de choisir les candidats qui posséderont les qualités nécessaires pour répondre aux exigences normales de leur emploi, de même que les compétences nécessaires pour adopter les comportements de mobilisation désirés (Sekiou, 2001)⁽⁵⁾. Mais surtout une stratégie de recrutement efficace devra se «doter» des moyens nécessaires pour écarter les candidats qui risquent de nuire à la mobilisation des autres (Marchington et Grugulis, 2000)⁽⁶⁾. On peut ainsi citer l'importance des dispositions personnelles telles que l'affectivité positive, la conscience personnelle, l'empathie et l'orientation envers les autres ainsi que les valeurs prosociales et collectivistes (Moorman et Blakeley, 1995)⁽⁷⁾ dans le processus de mobilisation.

L'investissement dans le recrutement et les moyens de sélection mis en œuvre par l'organisation ne sont toutefois pas suffisants pour que les employés se soient mobilisés. Il importe aussi que ces derniers soient correctement encadrés et intégrés dès leur embauche. Par ailleurs, en offrant des possibilités de carrière à ses employés, l'organisation les encourage à s'engager dans une relation d'emploi à long terme. Il s'agit le plus souvent de stratégies de promotion interne qui, de plus, favorisent la transmission des valeurs organisationnelles à travers les différents niveaux hiérarchiques. Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet (2005) ont ainsi montré que la perception d'avoir des possibilités de promotion interne a été associée à différentes formes d'engagement des employés.

I.2. 2. Les pratiques de la formation et de développement des compétences:

Le monde économique n'a d'existence qu'avec l'apport de la formation professionnelle, notamment pour les secteurs à fort potentiel humain et technique. La formation peut être définie comme un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux

du travailleur pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002)⁽⁸⁾.

Le développement des compétences des employés par la formation est particulièrement important pour les organisations qui ont des taux de productivité stagnants ou décroissants mais également pour celles qui intègrent des nouveaux systèmes de management tel que le SMQ.

L'impact de la formation sur le développement des compétences et sur la productivité est plus important lorsque des mesures incitatives gouvernementales accompagnent les stratégies des organisations (Dolan, Saba, Jackson, & Schulers, 2002)⁽⁹⁾.

Les efforts consentis par l'organisation pour développer les compétences du personnel indiquent la volonté de l'employeur d'établir un contrat psychologique à long terme avec ses salariés et montrent que l'organisation considère son capital humain comme une source d'avantages concurrentiels (Morrison, 1996)⁽¹⁰⁾. Mais développer des compétences ne suffit pas, il faut que cette pratique soit accompagnée d'une utilisation judicieuse de ces compétences et ce, pour influencer positivement la mobilisation, l'engagement, la confiance et le soutien (Allen, Shore et Griffeth, 2003)⁽¹¹⁾.

Une gestion des compétences propice à la mobilisation doit donc à la fois éviter la sous-utilisation des compétences et pallier le déficit des compétences. En effet, leur sous-utilisation mine la motivation intrinsèque alors que leur déficit réduit le sentiment du pouvoir d'agir (empowerment) et la motivation à se mobiliser. Pour aider les autres et pour contribuer à l'amélioration continue de la qualité du travail, encore faut-il que les personnes aient les compétences pour le faire (Tremblay et al, 2005)⁽¹²⁾.

L'audit de formation appelé aussi diagnostic est « l'acte de connaissance ou de reconnaissance d'un état, d'un fonctionnement, et de détermination, à partir de signes et de constat, des origines et des causes des dysfonctionnements » (Khat, 2009)⁽¹³⁾.

I.2. 3. Les pratiques de communication et de partage de l'information:

L'expression « communication RH et Marketing RH » a été relativement banalisée ces dernières années par les professionnels en ressources humaines et en communication. Pour Bernard Floris, cette communication institutionnelle « participe d'un ensemble de démarches d'ingénierie sociale et symbolique, caractérisées par des techniques de manipulation et de persuasion » (Yao, 2013)⁽¹⁴⁾. Elle intègre trois caractéristiques à savoir : la dimension managériale, la poursuite et la fabrication des opinions, et la recherche de conformité.

Les pratiques de communication et de partage de l'information regroupent l'ensemble des pratiques organisationnelles utilisées pour diffuser (top-down) et recevoir (bottom-up) de l'information. Elles jouent deux rôles importants, soit un rôle de considération et d'écoute des préoccupations des employés, soit un rôle de transmission des communications et de clarification des attentes (Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1993)⁽¹⁵⁾. Dans le premier cas, l'employé sera d'autant plus mobilisé qu'il aura l'impression que l'organisation est à l'écoute de ses préoccupations, de ses opinions, de ses recommandations et souhaite réellement en tenir compte et y répondre de façon adéquate. Dans le second cas, il mobilisera ses compétences et s'engagera dans son travail, mais uniquement s'il comprend clairement ce que l'on attend de lui. La diffusion d'informations aux employés est également perçue comme une marque de confiance à leur égard. Citons également les travaux de La coursière, Fabi, St-Pierre et Arcand (2004) qui ont montré que

la pratique RH correspondant à la diffusion de l'information permet de façon significative de diminuer le taux de départs volontaires des employés.

D'ailleurs, les outils de communication (séances d'information, journal d'entreprise, etc.) et le type d'information diffusée (sur la mission, la performance financière, etc.) ont contribué à mieux cerner le rôle de la communication bidirectionnelle dans les attitudes et les comportements au travail. À cet effet, le partage de l'information a été relié positivement à la perception de la justice procédurale (Paré et Tremblay, 2004)⁽¹⁶⁾ et à l'engagement organisationnel.

Les technologies de l'information ont radicalement modifié la méthode de communication dans l'entreprise. Elles améliorent de manière significative le suivi des performances, permettent aux employés d'être mieux renseignés et d'accélérer ainsi la prise de décision, et favorisent la collaboration et l'échange d'informations au sein du personnel (Robbins, DeCenzo et Coulter, 2011)⁽¹⁷⁾. Mais en fait comment communiquer en matière de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise-RSE ?

Communiquer sur la RSE devra être appréhendé comme une volonté de faire de l'anti-communication. Il s'agira clairement de se situer à l'opposé d'une communication au service d'une pure stratégie d'image ou de différenciation de l'offre, par rapport à la concurrence. Une communication sur la RSE devra assurer une véracité des propos, une crédibilité, une authenticité, une garantie du respect des engagements dans les pratiques. En conséquence, les outils de communication de la RSE ne seront surtout pas de type publicitaire, considérés par le grand public comme de la communication au service du marketing. Le choix des outils devra conforter un positionnement tourné vers la crédibilité, la transparence et la véracité des propos (Fabienne, 2007)⁽¹⁸⁾

I.3. Problématique:

Ce travail souhaite explorer la relation existant entre l'intégration d'un système de management de la qualité certifié ISO 9001 et trois pratiques utilisées en gestion des ressources humaines, à savoir (a) le recrutement, (b) la formation et le développement des compétences et (c) la communication et le partage de l'information. Une démarche longitudinale étant très difficilement réalisable, nous avons opté pour une étude comparative entre les entreprises algériennes certifiées ISO 9001 et celles qui n'ont pas choisi cette certification. Nous pensons en effet que l'existence d'indicateurs spécifiques à la mesure de la gestion sociale découlant de la mise en place et du fonctionnement d'un SMQ impacte les pratiques utilisées en gestion des ressources humaines. Nous nous proposons de montrer que la certification ISO 9001 génère des pratiques RH différentes de celles majoritairement adoptées par les entreprises algériennes qui n'ont pas fait ce choix.

Comme nous l'avons exposé précédemment, notre problématique s'articule autour du questionnement suivant : les entreprises certifiées ISO 9001 appliquent-elles des pratiques de la gestion des ressources humaines différentes de celles adoptées par les autres entreprises ?

II. Méthodologie:

Deux études ont été menées, une enquête par entretien auprès d'un responsable des services des ressources humaines de chaque entreprise et une enquête par questionnaire auprès du personnel travaillant dans chaque service des ressources humaines.

II.1. L'enquête par entretien auprès d'un responsable des services des ressources humaines de chaque entreprise:

Trente-cinq entreprises industrielles implantées dans la wilaya d'Oran-Nord-ouest de l'Algérie, ont participé à cette recherche. Elles ont accepté de nous recevoir et de répondre à quelques questions concernant leurs caractéristiques (statut juridique, type d'industrie, type de certification, statut...), celles des employés (statut, âge, genre, type de contrat...) et celles de la structure gérant les ressources humaines (type de structure, effectif...). L'entretien s'est achevé par deux questions visant à repérer la finalité principale et la mission principale de la fonction RH dans chacune des entreprises.

II.1. L'enquête par questionnaire auprès du personnel travaillant dans chaque service des ressources humaines:

Notre échantillon est composé de 75 gestionnaires des ressources humaines interrogés travaillant dans les 35 entreprises industrielles implantées dans la wilaya d'Oran-Nord-ouest de l'Algérie. 53% sont des hommes et 69% sont en CDI. 82% sont cadres dirigeants ou cadres supérieurs. 67% ont moins de 10 ans d'expérience professionnelle et 23% plus de 20 ans d'expérience.

Chaque gestionnaire a répondu à un questionnaire comprenant un volet signalétique et trois questions portant sur les pratiques du service ressources humaines en matière de recrutement, de formation et de partage de l'information.

III. Résultats et discussion:

III.1. Résultats descriptifs:

54% des entreprises sont certifiées Iso 9001 contre 46% qui ne le sont pas. La comparaison de pourcentages montre qu'il y a autant d'entreprises certifiées que non certifiées ($p > .20$).

Les entreprises certifiées ISO 9001 ont davantage d'employés en CDI que celles non certifiées (χ^2 (ddl=1)=6.31, $p < .05$). Aucune autre variable socio-démographique ou organisationnelle n'est impactée par le fait que l'entreprise soit certifiée ISO 9001 ou non.

III.2. Analyse des questions concernant la fonction ressources humaines:

La finalité de la fonction RH

Les résultats, regroupés dans le tableau 2, montrent que 58% des entreprises considèrent que la finalité principale de la fonction RH est de « Satisfaire les besoins en RH de l'entreprise ». Ce résultat est davantage prégnant dans les entreprises non certifiées (χ^2 (ddl=1)=3.84, $p = .05$).

Les missions de la fonction RH

Globalement, les gestionnaires sont aussi nombreux à considérer que la mission de la fonction RH est de « Développer et motiver le personnel » (43%) que d'« Assurer la gestion administrative » (46%). Cependant les gestionnaires travaillant dans des entreprises certifiées mettent davantage en avant la mission « Développer et motiver le personnel » (χ^2 (ddl=1)=6.99, $p < .05$) alors que ceux travaillant dans des entreprises non certifiées évoquent essentiellement la mission « Assurer la gestion administrative » (χ^2 (ddl=1)=10.19, $p < .05$).

III.3. Les pratiques de la gestion des ressources humaines:

Rappelons que trois types de pratiques ont été relevés: les pratiques de recrutement, de formation et de partage de l'information RH.

Les pratiques de recrutement au sein des entreprises

Quel que soit le type d'entreprise, les nouveaux recrutés doivent passer la période de mise en situation professionnelle ($\text{Chi}^2 (ddl=1)=3.42, p=0.056$). Dans les entreprises non certifiées ISO 9001, les besoins des structures référentes sont plus souvent formulés par écrit ($\text{Chi}^2 (ddl=1)=35.88, p<.01$) alors qu'il existe plus fréquemment une politique de matière de recrutement dans les entreprises certifiées ISO 9001 ($\text{Chi}^2 (ddl=1)=11.93, p<.01$).

Selon les chiffres officiels, l'économie algérienne aurait généré, entre 2003 et 2010, 2.5 millions de nouveaux emplois, soit une moyenne de 360 000 emplois par an. Les employeurs doivent pratiquer des politiques et des méthodes de sélection plus organisées et efficaces pour atteindre l'objectif d'une embauche réussie : renforcer le capital humain de l'entreprise par les meilleurs candidats sélectionnés. A l'évidence les indicateurs de qualité définis par une entreprise certifiée ISO peuvent permettre de mettre en place des procédures efficaces pour le recrutement des ressources humaines au sein de cette entreprise.

Les pratiques de formation au sein des entreprises

Pour les trois critères, les entreprises certifiées ISO 9001 recueillent des réponses positives plus élevées ($p<.01$). Notons par ailleurs le taux de non réponses non négligeable dans les entreprises non certifiées, traduisant probablement une non connaissance ou une non formalisation des procédures de formation.

La formation se présente à l'entreprise comme une obligation : toute entreprise de plus de dix salariés doit consacrer au moins 1.5% de sa masse salariale brute à la formation professionnelle continue de ses salariés. En effet, les formations doivent pouvoir anticiper pour que les salariés puissent s'adapter aux changements à venir et les entreprises qui ont la certification ISO sont les mieux placées pour développer les compétences de ses ressources humaines.

Les pratiques de partage de l'information au sein des entreprises

Le partage de l'information RH passe plus fréquemment par la participation à des évènements externes dans les entreprises certifiées ($p<.01$) et par l'utilisation de supports de communication (affichage, courriers électroniques.) et un système de recueil les doléances des employés ($p<.01$).

La littérature nous apprend que les pratiques de Ressources Humaines à forte implication ('High-Involvement Human Resources Practices') ont un impact sur des variables comportementales et attitudeles. Mais les auteurs insistent sur le fait que ces pratiques RH, en particulier celles du partage de l'information, ne sont efficaces que si les employés prennent conscience de leur existence et s'ils sont suffisamment intégrés dans le processus de prise de décision et d'initiative (Guéguen, Granjean et Meineri, 2011)⁽¹⁹⁾

IV. Conclusion:

Les résultats montrent que les gestionnaires, que leur entreprise soit certifiée ISO 9001 ou non, considèrent que la mission de la fonction RH est à la fois de « Développer et motiver le personnel » et d' « Assurer la gestion administrative ». Cependant les gestionnaires travaillant dans des entreprises certifiées accordent d'avantage d'importance à la mission « Développer et motiver le personnel » contrairement à ceux travaillant dans des

entreprises non certifiées qui soulignent principalement la mission « Assurer la gestion administrative ». La fonction ressources humaines au sein des entreprises qui n'ont pas un système de management qualité est encore perçue par les gestionnaires comme étant centrée sur des activités « classiques » telles que la gestion de la paie des employés, de leurs congés et leurs absences et à être l'intermédiaire entre eux et la sécurité sociale. En revanche les gestionnaires employés dans les entreprises certifiées ISO 9001 perçoivent la gestion des ressources humaines comme couvrant l'évaluation des besoins stratégiques en ressources humaines, l'identification des compétences, la gestion du recrutement et de l'intégration des employés, la formation et le développement des compétences... Il n'est cependant pas possible de savoir si c'est l'introduction de la certification ISO 9001 qui a modifié la vision des gestionnaires sur la gestion des ressources humaines ou si cette vision existait au préalable et a conduit les entreprises à s'engager dans la certification ISO 9001.

Ce travail avait pour objectif d'explorer les liens entre la certification ISO 9001 et trois pratiques utilisées en gestion des ressources humaines : le recrutement, la formation et le développement des compétences et enfin la communication et le partage de l'information. Les entreprises certifiées mettent plus fréquemment en place une politique globale en matière de recrutement et de formation. Le partage de l'information RH passe plus fréquemment par la participation à des événements externes et par l'utilisation de supports de communication papier ou électronique.

Notons enfin que le taux d'employés en CDI y est supérieur, pouvant suggérer une politique de stabilisation, voire de fidélisation du personnel, qui ne peut être que bénéfique pour l'entreprise et pour les employés qui y travaillent.

Il serait par ailleurs intéressant d'approfondir ces résultats en comparant les entreprises en fonction de leur ancienneté dans le processus de certification afin de mesurer plus finement l'impact.

Parmi les audits auxquels recourent les entreprises, l'audit RH n'est pas le plus utilisé parce que son apport direct au système de management n'est pas toujours explicite. Cependant, les entreprises certifiées ISO 9001 ont clairement une culture de l'audit RH et, comme l'a montré notre recherche, ce n'est pas le cas des entreprises non certifiées.

- ANNEXES :

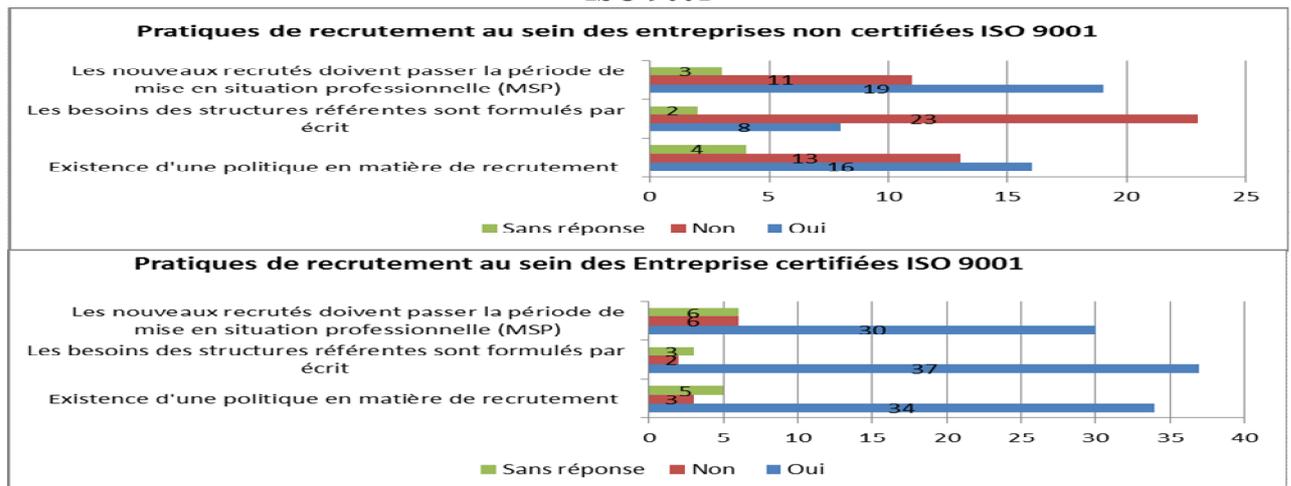
Tableau 1: Répartition de la finalité de la fonction RH en fonction du type d'entreprise

	Entreprises certifiées (n=19)	Entreprises non certifiées (n=15)	Total
Maintenir et développer le capital humain de l'entreprise	8	3	11/32%
Contribuer à l'image et l'identité de l'entreprise en externe	3	1	4/11%
Satisfaire les besoins en RH de l'entreprise	8	12	20/57%

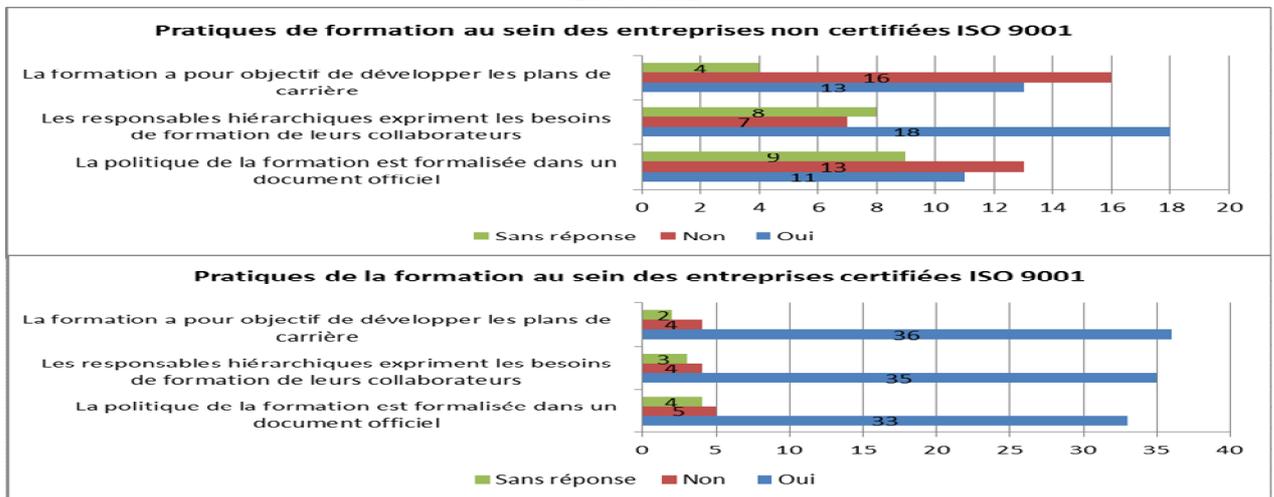
Tableau 2: Répartition des missions de la fonction RH en fonction du type d'entreprise

	Entreprises certifiées (n=19)	Entreprises non certifiées (n=15)	Total
Participer au partage de l'information en interne	3	1	4/11%
Développer et motiver le personnel	12	3	15/43%
Assurer la gestion administrative	4	12	16/46%

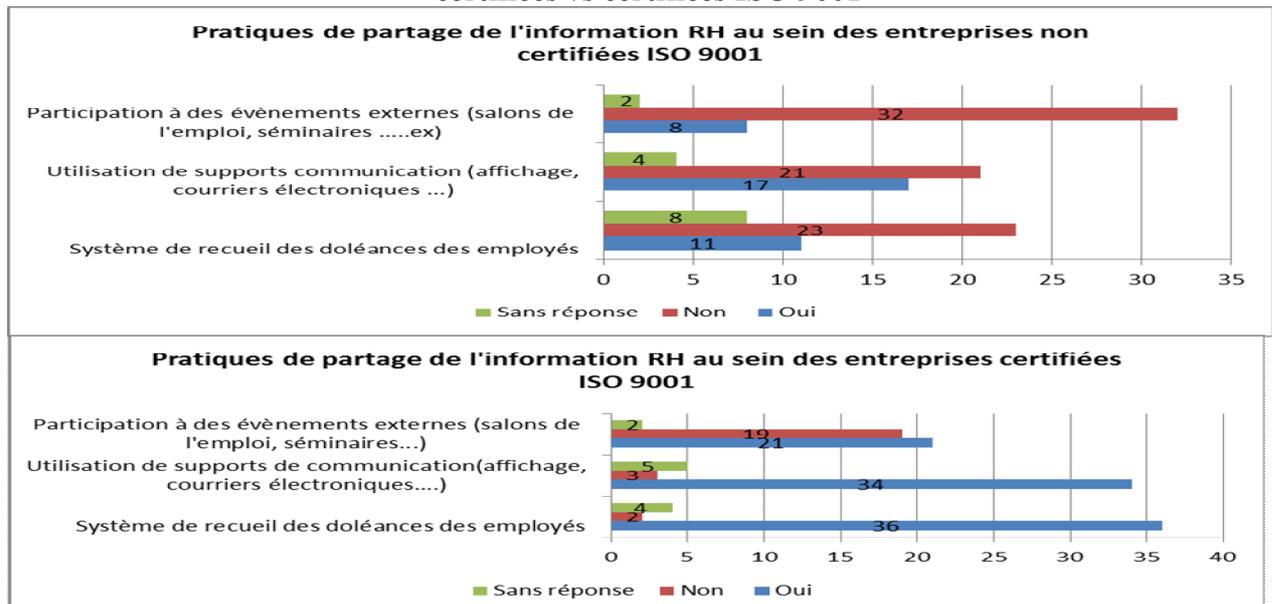
Graphique 1 : Les pratiques de recrutement au sein des entreprises non certifiées vs certifiées ISO 9001



Graphique 2 : Les pratiques de Formation au sein des entreprises non certifiées vs certifiées ISO 9001



Graphique 3 : Les pratiques de partage de l'information RH au sein des entreprises non certifiées vs certifiées ISO 9001



Liste des entreprises concernées par cette étude

- ALFATRON Electronic Industries-Groupe ENIE
- Algérienne des fonderies d'Oran-ALFON
- Algérienne des produits Phytosanitaires-ALPHYT
- Cevital Construction-CEVICO
- Complexe GP2Z-Sonatrach
- Entreprise de montage et maintenance industrielle-TARSI
- Entreprise de réalisation des infrastructures ferroviaire-INFRAFER
- Entreprise de récupération industrielle de l'ouest-ERIO
- Entreprise d'industrie Alimentaire, céréalières et Dérive-ERIOD
- Entreprise d'industrie des non-tissés par hydroliage- SARL INOTIS
- Entreprise Nationale de Peinture-ENAP
- Entreprise nationale de tubes et transformation de produits plats-TUBREFIL
- Entreprise nationale des verres et abrasives-ENAVA
- EURL Toutalim
- Général Emballage Spa
- Linde Gaz Algérie
- Raffinerie-RA1Z-Sonatrach
- SARL Ametal
- SARL C.GRES
- SARL ES-SAADA Peintures
- SARL Etoile plastique
- SARL Ghozlane Soft Drinks-GSD
- SARL Hydropompes
- Société Algérienne des matelas ATLAS
- Société de construction de structures Métalliques industrialisées-BATICIM
- Société de Fabrication des matériaux de construction-SARL FMCO
- Société de Gestion du Réseau de Transport de Gaz-GRTG
- Société de l'impression de l'ouest-SIO
- Société de transformation et de tréfilage d'acier d'Oran-TREFILOR
- Société des Travaux et Montage électrique- KAHRAKIB
- Société Industrielle de Matières Plastiques-SARL SIMAP
- Société nationale des produits pharmaceutiques-SAIDAL
- Société Nationale du Tabac et Allumette-SNTA
- Sonatrach Orascom Fertilise Algérie -SORFERT Algérie
- SOTEXHEM-TEXALG

- Notes et Références Bibliographiques:

- ¹ Rolland, S. **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, 9, France, 2009, P.P.31-51.
- ² Labaronne, D, & Meziane, M, **Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes**, Management & Avenir, 7, France, 2010, P.P.34-52.
- ³ Terpstra, D., & Rozell, E, **The relationship between staffing practices to organizational level measures of performance**, Personnel Psychology, 3, USA, 1993, P.P.27-48.
- ⁴ Barabel, M, & Meier, O, **Manageor**, Donod , Paris, 2010.
- ⁵ Sekiou. L, **Gestion des ressources humaines**, édition de Boek Université, Belgique 2001.
- ⁶ Marchington, M., & Grugulis, I, **Best practice human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion**, Journal of Human Resource Management, 11, USA, 2000, P.P.1004-1024.
- ⁷ Moorman, R., & Blakeley, G, **Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior**, Journal of Organizational Behavior, 1, USA, 1995, P.P.127-142.
- ⁸ Schermerhorn, J.R., Hunt, J. G., & Osborn, R, **Comportement humain et organisation**, Village mondial, France, 2002.
- ⁹ Dolan, L. S., Saba, T., Jackson, E. S., & Schuler S. R, **La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles**, édition du Renouveau pédagogique, Paris, 2002.
- ¹⁰ Morrison, E.W, **OCB as a critical link between HR practices and service quality**, Human Resource Management, 4, USA, 1996, P.P.493-512.
- ¹¹ Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R, **The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process**, Journal of Management 1, United States of America, 2003, P.P.99-118.
- ¹² Tremblay, M, Chênevert, D, Simard, G, Lapalme, ME, & Doucet, O, **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, 2005, P.P.69-78.
- ¹³ Khat, A, **Analyse économique et GRH**, Dar El Adib, Algérie, 2009.
- ¹⁴ Yao, N, **Communication de recrutement et/ou marque employeur ?**, Communication & management. 2 , France, 2013, P.P.73-85.
- ¹⁵ Rondeau, A., Lemelin, & M., Lauzon, N, **Pouvoir et mobilisation : rôle stratégique du vice-président aux ressources humaines**, Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 1, France, 1993, P.P.13-17.
- ¹⁶ Paré, G., & Tremblay, M, **The impact of human resource management practices on IT personnel commitment, citizenship behaviors, and turnover intentions**, International Conference on Information System, Brisbane, Australie, 2004.
- ¹⁷ Robbins, S. DeCenzo, D. & Coulter, M, **Management: L'essentiel des concepts et pratiques**, Nouveaux Horizons, France, 2011.
- ¹⁸ Fabienne, J-M, **Communication des entreprises sur la responsabilité sociale : constat du décalage français**, Les Enjeux de l'information et de la communication 1, France, 2007, P.P.35-49.
- ¹⁹ Guéguen, N. Granjean, I. & Meineri, S, **Adhésion de salariés à un projet d'entreprise par le biais d'actions de communication engageante**, Revue de gestion des ressources humaines, 4, France, 2011, P.P.19-32.