

Performance technique et/ou sociale : quel impact de la certification qualité sur le système RH ?

MAKKAOUI Mohamed
Enseignant-chercheur
m.makkaoui@encg.ma

ABOUZAID Badr
Enseignant-chercheur
b.abouzaid@encgt.ma

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger
Université Abdelmalek Essaadi Maroc
Laboratoire de recherche en stratégie, management et gouvernance

Résumé : Le présent article tente d'élucider le concept de performance d'entreprise en examinant le lien entre ses volets technique et social. Ce lien est matérialisé par l'impact de la certification qualité sur le système de management des ressources humaines. L'existence de pratiques «Hard » et « Soft » au niveau des deux systèmes qualité et RH nous interpelle quant à la manière dans laquelle cet ensemble de pratiques est articulé. L'étude terrain, réalisée auprès d'un échantillon de 111 entreprises, montre que plusieurs aspects du système de management des RH sont influencés par la certification qualité. Les résultats montrent aussi que certaines certifications ont moins d'impact sur les pratiques RH que d'autres.

Mots clés : Certification qualité ; Ressources humaines ; Pratiques ; Hard ; Soft.

Abstract: This paper tries to emphasize the concept of performance through the study of relationship between its technical and social sides. This relationship is shaped by the impact of quality certification on the human resource system. Both quality and HR systems contain "hard" and "Soft" practices, which invite us to search the way of its design. The empirical results, derived from a survey conducted on 111 businesses, has shown that many HR practices were influenced by the project of quality certification. The results suggest also that some certifications have less impact on HR practices than others do.

Key words: Quality certification; Human resource; Practices; Hard; Soft.

Introduction

De nos jours, il n'est plus nécessaire de démontrer le rôle du Management de la Qualité (MQ) dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Par contre, l'impact du Management RH sur la performance fait encore couler pas mal d'encre. Les recherches peuvent être rétrospectives aussi bien que prédictives (Saridakis et al. 2017).

D'autres études montrent que le Management des RH conduit à une meilleure performance d'entreprise, mais que ce lien disparaît une fois la performance passée est confirmée (Guest et al., 2003), suggérant que cette dernière est un indicateur fort d'une performance actuelle et dépasse n'importe quel effet RH. De la même manière que la performance d'un athlète ne se réduit pas à son score réalisé, mais à sa capacité de le maintenir, voire le dépasser, nonobstant sa condition physique et/ou mentale.

Même si les concurrents réalisent que les mécanismes du système RH améliorent la compétitivité, il leur sera difficile de le dupliquer et le reproduire à cause du temps, du coût et de l'expertise en management requise dans son développement et son implémentation (Becker & Gerhart, 1996; Razouk, 2011). A contrario dans le MQ, les normes facilitent l'implémentation d'un tel esprit à travers les projets de certification à tel point qu'on assiste au phénomène d'isomorphisme à chaque fois une nouvelle norme est adoptée par les leaders d'un marché. Au-delà de l'interprétation, les deux perspectives (prédictives ou rétrospectives) suggèrent que les RH jouent un rôle critique dans la réussite des entreprises et que l'adoption des politiques et pratiques RH les plus sophistiquées, bien définies et complémentaires conduit à une performance organisationnelle supérieure. Par ailleurs, la relation à établir entre les pratiques qualité et celles RH n'est pas encore suffisamment explorée, plus spécifiquement l'impact de la certification qualité sur les pratiques RH. Une telle question nous conduit, dans un premier temps, à mettre plus de la lumière sur le lien avec la performance en partant du potentiel de perméabilité entre les deux systèmes (Qualité et RH) sur le plan théorique, avant de procéder à une étude terrain.

1. Management de la qualité et des ressources humaines au service de la performance

Les théories implicites de la performance qui émanent des limitations méthodologiques comme l'observation des liens significatifs entre les pratiques RH et la performance, peuvent être le résultat des informations subjectives provenant d'une source unique de répondants (Guest, Namey, et Mitchell, 2013).

Le rôle de la GRH devient central, en raison du caractère standard de la technologie utilisée et de l'importance de se recentrer sur le métier de l'entreprise. Plusieurs modèles théoriques ont tenté de lier la GRH avec la performance de l'entreprise en partant de son rôle aussi bien par rapport à son organisation qu'à sa stratégie. Le tableau suivant résume les apports et les limites des deux grandes tendances :

Modèles théoriques	Apports	Limites	Auteurs
Modèle Universaliste	« Meilleures pratiques RH »	Approche simpliste	(Pfeffer, 1994 ; Huselid, 1995)
Modèle contingentiel	Alignement avec d'autres facteurs de l'organisation et particulièrement avec la stratégie	Approche générique	(Huselid, 1995 ; Hunter, 1996 ; Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996)

Table 1: GRH et performance de l'entreprise

adapté de Delery et Doty (1996)

Le modèle contingentiel nous paraît, dès lors, être le plus approprié à servir les objectifs de notre recherche, malgré son caractère générique, pour au moins trois raisons :

- Sa capacité à sortir de l'impasse théorique des « meilleures pratiques », en raison de la spécificité de notre question de recherche (Quel impact de la certification qualité sur les systèmes RH ?);
- Sa puissance « systémique » matérialisée dans la nécessaire interactivité verticale (alignement) avec d'autres facteurs de l'organisation, notamment la stratégie de qualité;
- Sa dynamique et sa robustesse intégrant les changements potentiels dans les facteurs composant le système organisationnel et plus spécifiquement un projet de certification.

Cela dit, même si le débat entre les deux approches (universaliste et contingente) a été tranché depuis longtemps au profit de la dernière, la majorité des études empiriques tendent encore à supporter le modèle universaliste (Guest, 2011). Effectivement, la preuve supportant la relation directe et positive entre un set de pratiques RH et la performance d'entreprise est largement diffusée dans la littérature. Ceci probablement est à cause du construit dominant de la recherche examinant l'effet des RH sur la performance de l'entreprise en se focalisant

seulement sur des tests statistiques portant sur l'effet positif et significatif que pourrait avoir les pratiques RH, prises séparément ou de manière systémique sur la performance d'entreprise (Katou&Budhwar, 2010).

1.1 Dimensions RH au cœur des principes de la qualité

Entre théorie et pratique, une nuance s'impose sur le plan chronologique, pour pouvoir questionner l'impact potentiel d'un projet d'entreprise interne comme la certification qualité sur le système RH. En considérant cette dernière l'un des indicateurs clés de performance, ayant fait l'objet d'un consensus à tous ses niveaux, nous sommes amenés à la considérer également non seulement un résultat, mais également un processus voire une stratégie à part entière. Ceci dit, nous ne pouvons pas s'inscrire dans le futur plus que de se tourner vers ce qui est déjà réalisé et acquis à travers les pratiques sur le plan plutôt opérationnel (voir le tableau suivant).

Empirique/ Théorique	Modèle Universaliste	Modèle contingentiel
Etudes prédictives	Effet des « Meilleures pratiques »	Lien avec la stratégie d'entreprise
Etudes rétrospectives	« Meilleures pratiques » par induction	Lien avec l'organisation

Table 2: GRH et performance de l'entreprise entre théorie et pratique

Pour combler les lacunes des deux modèles, aussi bien sur le plan théorique que pratique, il nous semble important de focaliser notre regard sur les études rétrospectives, en adoptant une approche contingente, mais qui tentent de scruter le lien avec les pratiques de qualité diffusées à travers un projet de certification.

Dans la littérature sur le Management de la Qualité Totale (MQT), et plus spécifiquement ses aspects **soft** reconnus les plus vitaux pour le secteur des services (Wilkinson, A. et Allen, P., 1991), (Wilkinson, A., 1992), (Wilkinson, A., 1994), (Rees, C., 1995), (Thiagarajan, T. et Zairi, Z., 1997), (Collinson, M., Rees, C., Edwards, P. et Inness, L., 1998), des études comparatives entre MQT, marketing interne et stratégie montrent que sept dimensions ressortaient clairement et de manière récurrente : sélection et recrutement ; formation ; travail d'équipe ; empowerment ; évaluation (incluant mesure et reconnaissance) ; communication (interne et bi-directionnelle) et culture d'entreprise (Ueno, A., 2010).

En raison de la systémique dans la GRH (ses dimensions ne peuvent pas être prises en considération séparément), il importe de prêter une attention particulière à l'ensemble du système RH en vue de développer une culture de service et d'améliorer sa qualité. Cependant, il est difficile de considérer cet aspect systémique à l'intérieur du système de la qualité en se limitant uniquement à la structure des normes appliquées en la matière, sans pour autant sonder l'effet de ces dernières, dans le sens inverse (c'est-à-dire sur le système RH lui-même). Ce qui nous motive à chercher dans la direction opposée : en examinant l'effet possible d'une certification qualité sur l'évolution et la maturation d'un système RH.

Au niveau de ce dernier; les changements concernent, inéluctablement, les profils et les compétences nécessaires pour assurer la mise en place des exigences normatives et le suivi du système de MQ et la clarification des rôles et des responsabilités. Néanmoins, nous voulons à travers ce travail élucider ce changement et montrer **dans quelle mesure un projet de certification en qualité peut entraîner un effet synergique sur le système RH** en retour et que le décideur RH est concerné en premier lieu par un tel projet en le considérant au cœur de sa propre stratégie RH.

Une telle ambition nécessite avant tout une nuance à propos de l'aspect systémique dans les deux fonctions (Qualité et RH), de telle sorte à montrer qu'une prétendue symétrie systémique existe déjà intra et inter-systèmes et que cet effet de synergie prend sa source de la nature « ontologique » de ces derniers.

1.2 Hard Vs Soft dans les systèmes qualité et RH

Flynn et al. (1995) précisent dans leur modèle que les pratiques du MQ orientées-comportement supportent l'efficacité de celles orientées-techniques en vue d'aboutir à une certaine performance organisationnelle. Rahman et Bullock (2005) ont confirmé le même résultat à travers leur étude touchant plus de 261 entreprises industrielles en Australie, en montrant que cet effet est opéré indirectement.

Plus loin encore, un effet complet de médiation des pratiques du MQ orientées-comportement entre celles orientées-techniques et la performance est opéré, impliquant que les premières seront plus considérées comme ressource stratégique critique de la génération d'un avantage compétitif durable que les secondes. Hayes et al. (2005) précisent que l'amélioration de cette

performance provient plus des aspects **soft** du MQ comme l'engagement du top management, l'implication du consommateur et du personnel.

Dans la même lignée de ces travaux, les aspects comportementaux du MQ de l'entreprise, comme le leadership compétent, la GRH et le relationnel avec les clients et les fournisseurs sont typiquement des ressources cognitives non substituables que les concurrents ne peuvent imiter facilement (Barney, 1991; Lado et al. 1992; Powell, 1993; Barringer et Harrison, 2000; Barney et Hesterly, 2006). Par conséquent, les pratiques du MQ orientées-comportement doivent être perçues comme des ressources plus stratégiques que celles orientées-techniques dans la traduction et la concrétisation d'un avantage compétitif durable (Young Sink Cho et al. 2017).

La primauté donnée à l'une ou l'autre des deux types de pratiques est conditionnée par le contexte et plus spécifiquement de la maturité du système qualité dans un pays donné. L'exemple le plus significatif a été fourni à travers l'étude comparative entre les USA et la Chine (Young Sink Cho et al. 2017). Cette étude a montré que les managers américains doivent donner plus d'attention aux pratiques RH (ex : formation, empowerment, partage de la vision à travers les processus d'organisation et de la communication efficace) ainsi que les relations de coopération avec les clients et fournisseurs pour un avantage compétitif durable, tandis que les managers chinois devront investir plus dans les pratiques de la qualité ayant un aspect technique (ex : système d'information, techniques de benchmarking, outil de contrôle statistique...). La raison de ce clivage dans l'ordre des primautés est que, le volet technique est le minimum indispensable pour l'entreprise américaine en vue de survivre dans un marché mature, tandis que dans le contexte chinois et à défaut d'une certaine généralisation il constitue encore un atout compétitif. Autrement dit, la performance technique est un requis pour une certaine performance sociale et que cet ordre séquentiel est parfaitement expliqué par l'approche contextuelle.

Une autre distinction - moins structurelle- a été proposée par Storey (1987), et reprise par plusieurs auteurs (Legge, 1995a ; Truss et al. 1997 ; Pichault et Nizet, 2000) entre Modèles hard et soft de Gestion des Ressources Humaines. Différencier entre les deux Modèles requiert plutôt la prise en compte du comportement humain, selon les théories célèbres X et Y. Les deux Modèles sont diamétralement opposés, tout au long d'un certain nombre de dimensions et ont été utilisés par beaucoup d'auteurs comme dispositifs de catégorisation des approches, dont on pourrait également gérer le personnel, selon des principes de développement humaniste ou bien d'instrumentalisme utilitaire (Legge, 1995b).

- *Modèle hard*

Le Modèle hard est basé sur un contrôle stratégique plus serré et sur le modèle économique de l'homme, selon la théorie X. Il repose sur des aspects stratégiques beaucoup plus quantitatifs et calculés (Storey, 1992, p.29) en vue d'une gestion plus « rationnelle » renforcée par une étroite supervision. L'intégration de la stratégie d'affaire prend une place importante dans ce Modèle, de façon à associer toutes les pratiques de GRH aux objectifs stratégiques de l'entreprise avec cohérence et finalité instrumentale (Truss et al. 1997).

- *Modèle soft*

A contrario, le Modèle soft est plutôt associé au mouvement des relations humaines et jalonné par la théorie Y de McGregor. En insistant sur le fait que la personne a, de nature, plus de tendance vers « l'autorégulation » et « l'auto-engagement », que d'être contrôlée par des systèmes de sanctions et de pressions externes. Les relations dans l'organisation sont ainsi basées sur un niveau assez élevé de confiance et d'autonomie (Truss et al. 1997). Storey et Sisson (1993) ajoutent aussi que ce Modèle est associé beaucoup plus à des objectifs de flexibilité et d'adaptabilité, et que la communication devrait jouer un rôle central dans les politiques GRH de l'entreprise.

Truss et al. (1997), au travers leur étude, affirment que même si la rhétorique de la GRH est plutôt soft, la réalité est presque toujours hard, avec des intérêts de l'organisation qui priment sur ceux des individus. Legge (1995a, p.35) quant à elle, ne contredit pas la possibilité d'une coexistence des deux modèles (hybridation) dans un seul système de gestion des ressources humaines.

Le choix porté sur un certificat de qualité au détriment des autres ne nous concerne pas en lui-même. Il nous sera plus utile, par contre, d'étudier son effet sur la conception et la maturation d'un système RH en sachant que ça sera la clé d'un avantage compétitif par rapport au concurrent qui peut être aussi certifié. Quoique le lien nous semble évident en opposant les deux systèmes (comme le suggère le tableau suivant), mais il reste à nuancer empiriquement **dans quelle mesure le degré d'hybridation des pratiques des deux systèmes (Qualité et RH) est opéré dans les deux grandes catégories de certification (générique ou sectorielle) ? et quel effet pourrait avoir l'hybridation du premier sur le deuxième ?**

	Système Qualité	Système RH
Pratiques Hard	Orientées-Techniques	Contrôle stratégique serré
Pratiques Soft	Orientées-Comportements	« Auto-régulation » et « Auto-engagement »
Degré d'hybridation (Hard/Soft)	Certification (générique/ sectorielle)	Stratégie d'affaire (leadership des coûts/ Qualité et différenciation)

Table 3: Hybridation systémique entre GRH et qualité

L'interdépendance entre les dimensions RH impliquant une cohérence interne dans le système RH, nous conduit à distinguer entre deux socles différents en matière de pratiques RH. Le premier est mécanique (Hard ou administratif) se composant des dimensions comme le recrutement, la rémunération, l'évaluation et le temps de travail. Le deuxième socle est plutôt organique (Soft ou de développement) et composé de dimensions comme la communication, la motivation, la carrière et les relations sociales.

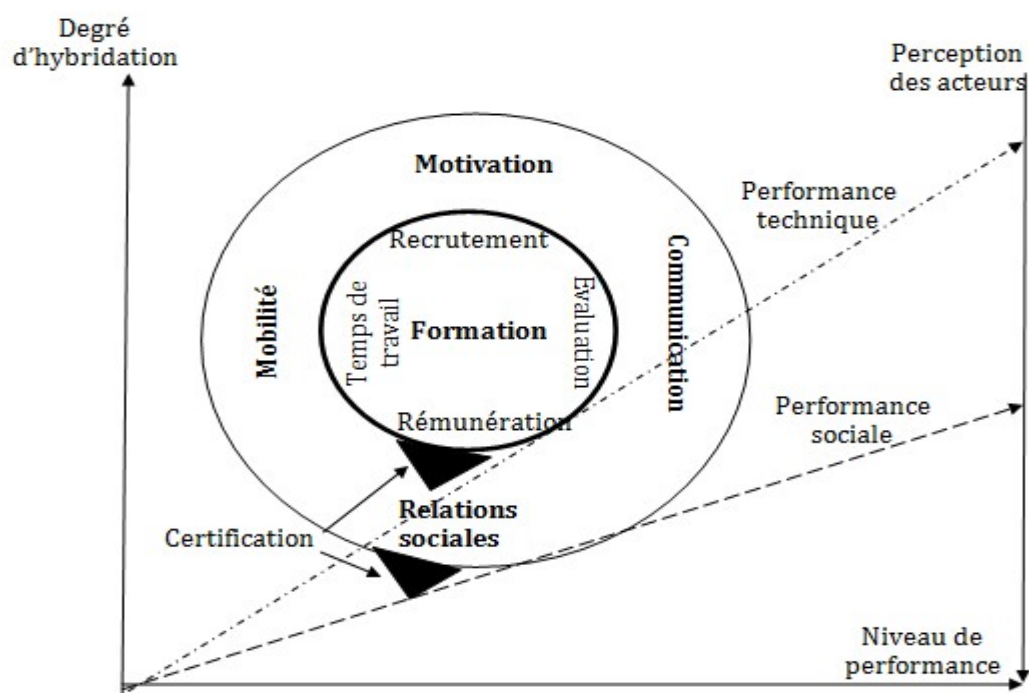


Figure 1 : Cadre conceptuel

La formation appartenant aux deux socles (à degré d'importance différent) est au centre des considérations des décideurs en matière de pratiques RH. Elle peut constituer la ligne de partage entre les deux modèles Hard et Soft quant à son statut dans le système RH et son

interdépendance avec les autres dimensions RH. Comme le montre la figure ci-dessous, cette interdépendance entre l'ensemble des dimensions s'opère à travers l'interaction entre les deux socles (mécanique et organique).

Plus on tend vers un modèle Soft, plus les dimensions Soft dans le socle organique extérieur vont être investies et corrélées avec celles du socle intérieur en créant une certaine ouverture au développement et à la professionnalisation. Plus le modèle Hard est dominant, plus le socle mécanique intérieur est présent avec un effacement progressif des dimensions soft, produisant une réduction dans le système RH aux aspects administratifs et quantitatifs. La recherche de la performance est traduite, en termes de finalité, par une recherche de maîtrise du volet technique à travers des aspects plus quantitatifs (pratiques Hard) et/ou du volet comportemental via d'autres aspects plus qualitatifs (pratiques Soft).

Pour plus d'objectivité, la perception de l'incidence du volet technique sur celui comportemental et social peut être plus crédible et nuancée aux yeux des responsables qualité au lieu de ceux de la GRH. L'examen d'une telle perception est susceptible de montrer dans quelle mesure la maîtrise du volet technique par la certification conduit à un certain changement d'attitude sur le plan comportemental et social matérialisé à travers les pratiques RH.

2. Méthodologie :

Dans la lignée des travaux du philosophe John Stuart Mill, Cook et Campbell (1979) suggèrent que l'inférence causale devra vérifier trois critères. Premièrement, il devrait y avoir une covariance entre la cause présumée et l'effet- c'est à dire que l'effet est présent quand la cause l'est aussi, et que l'effet est absent quand la cause est absente. Deuxièmement, la cause doit précéder l'effet (précédence temporelle): la cause proposée doit exister dans le temps avant le résultat proposé. Troisièmement, les explications alternatives de la relation cause à effet devraient être écartées de la règle: l'ensemble d'autres variables qui peuvent conduire au résultat focal doivent être contrôlées.

C'est la raison pour laquelle nous avons opté, dans notre étude, pour une approche rétrospective tout en prenant en considération les trois variables citées plus haut :

- La question de la contextualisation par rapport aux spécificités des secteurs d'activités (automobile et agro-alimentaire dans notre étude);
- La dualité : Universalisme Versus contingence (ISO 9001 Versus autres normes spécifiques au secteur d'activité);

- La Subjectivité des répondants en interrogeant les managers qualité à travers leur perception, au lieu des managers RH.

Dans ce sens, nous avons procédé dans un premier lieu à une comparaison purement théorique des exigences relatives aux ressources humaines au niveau de quatre certifications qualité, à savoir l'ISO 9001 (générique), l'ISO 22000 (agro-alimentaire), l'IATF 16949 (automobile) et l'EN 9100 (aéronautique). Cette comparaison, dont le résultat est synthétisé dans le tableau suivant, a porté sur les normes qualité les « plus connues »¹. Il convient de souligner à ce niveau que les trois normes sectorielles s'inspirent largement de la norme ISO 9001, ce qui justifie la ressemblance importante au niveau des exigences RH.

Norme	Exigences relatives aux ressources humaines
ISO 9001	Compétences, sensibilisation, communication
ISO 22000	Compétences, sensibilisation, formation
IATF 16949	Compétences, sensibilisation, communication, formation sur le poste de travail, motivation et responsabilisation du personnel
EN 9100	Compétences, sensibilisation, communication

Table 4: Comparatif des certifications qualité

Ensuite, nous avons effectué une étude exploratoire sous forme de 5 entretiens avec des responsables qualité dans des secteurs différents (Pétrochimie, agro-alimentaire, aéronautique, automobile, santé). Les entreprises du secteur pétrochimie et santé sont certifiées ISO 9001 (certification générique), tandis que les autres entreprises ont des certifications sectorielles. Cette étude exploratoire nous a permis de nous orienter vers les certifications où la probabilité d'impact sur les pratiques RH est importante.

Enfin, nous avons réalisé une enquête par questionnaire afin d'étudier la perception de l'impact de la certification qualité sur les pratiques RH. L'enquête a porté sur 111 entreprises de différents secteurs d'activités et sur plusieurs pays.

Les certifications qualité étudiées sont celles basées sur la norme ISO 9001, la norme IATF 16949 et la norme ISO 22000, tandis que la certification par rapport à la norme EN 9100 a été écartée faute de représentativité des réponses.

3. Résultats et discussion

Le premier constat qui découle de notre enquête est le fait que plus de 84% des répondants considèrent que la certification qualité de leurs entreprises a eu un impact sur le système RH. Cet impact est jugé positif par 79% des répondants, ce qui reflète une perception

¹ Selon l'organisation internationale de normalisation : www.iso.org; consulté le 08/06/2017.

favorable de la contribution des systèmes MQ à l'amélioration des pratiques liées au management RH.

La figure suivante synthétise les pratiques RH les plus influencées par la certification qualité :

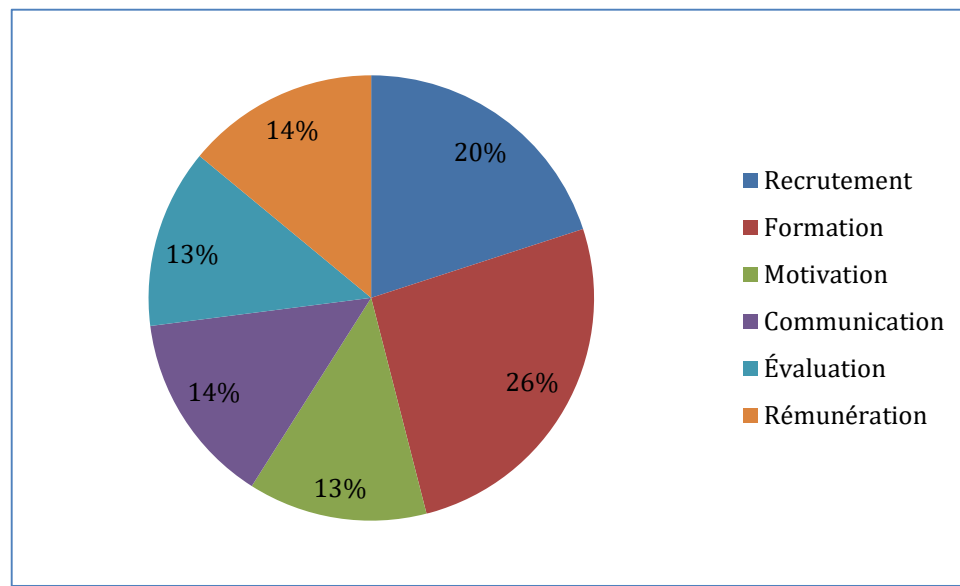


Figure 2- les pratiques RH les plus influencées par la certification qualité

D'après cette figure, issue de l'analyse des données de l'enquête par questionnaire, nous constatons que la formation est la pratique RH la plus influencée par les certifications qualité. Ces dernières ont un impact significatif aussi sur les pratiques liées au recrutement. Enfin, les autres pratiques RH (évaluation, rémunération, motivation et communication) subissent toutes, selon les répondants, le même niveau d'impact, mais toujours moins par rapport aux premières (formation et recrutement). Notons aussi que cet impact est de nature systémique car il concerne aussi bien les pratiques Hard que Soft.

Nous constatons également que les pratiques RH de type Hard (recrutement, rémunération et évaluation) sont plus concernées par l'impact de la certification qualité (47%) que les pratiques de type Soft (27%), sachant que la formation est, comme nous l'avons susmentionné, constitue une pratique hybride (appartenant aussi bien au socle Hard que Soft). Il convient de souligner que ces résultats reflètent beaucoup plus l'impact de la certification ISO 9001 car 73% des répondants appartiennent à des entreprises certifiées selon cette norme. Notre étude terrain a permis aussi d'élaborer un comparatif, fondé sur la perception des répondants, des certifications qualité selon l'importance de leur impact sur les pratiques

RH (Table 5). Ce comparatif montre clairement que la certification IATF 16949 influence plus les pratiques RH par rapport à l'ISO 9001 et l'ISO 22000.

Certification Qualité	ISO 9001	IATF 16949	ISO 22000
Pratiques du système RH			
Compétence	X	X	X
Formation	-	X	X
Motivation	-	X	-
Communication	X	X	X

Table 5: Comparatif des certifications qualité selon l'importance des impacts liés au système de management des ressources humaines

Cette distinction de la norme IATF 16949 dénote d'une parfaite conscience des managers de l'importance à accorder aux dimensions RH type Soft et par conséquent au degré d'hybridation du système RH. Cela ne peut pas être possible si une telle ambition était absente dans l'esprit des concepteurs de cette norme qui restent majoritairement orientés, pour ne pas dire contrôlés, par les acteurs les plus influençant de l'industrie automobile. Un tel degré d'hybridation des pratiques est relativement faible dans les deux autres certificats, suggérant moins d'impact des pratiques qualité sur celles RH. Notons également que même si l'aspect responsabilisation constitue une exigence explicite de la norme IATF, les répondants n'ont pas insisté sur l'impact de la certification sur cette dimension.

Conclusion

Le présent article tente de dépasser l'impasse méthodologique matérialisée dans la recherche des liens directs entre les fonctions de l'entreprise (prises séparément) et sa performance. Du moment que l'ensemble de ces fonctions contribuent significativement à la performance de manière systémique, nous estimons que ce dernier concept reste passible à une diversité d'interprétations, ne reflétant pas suffisamment cette systémique caractérisant la complexité des configurations organisationnelles de nos jours.

Par conséquent, nous avons opté pour une analyse du lien entre deux types de performances (technique et sociale), matérialisées respectivement par les deux systèmes qualité et RH. Cette analyse nous a conduit à focaliser le regard sur les pratiques de qualité à travers la certification et leur impact sur les pratiques RH. Les deux systèmes qualités et RH, ayant tous les deux des aspects Hard et Soft, renvoient à une certaine perméabilité en termes d'effets mutuels pour conduire, selon notre étude à un impact direct de la certification sur quelques pratiques RH.

Les résultats ont montré que la performance technique pourra être un levier important pour la performance sociale. Cette tendance se confirme plus dans le contexte d'une certification appartenant à un secteur d'activité potentiellement restreint et mature, comme l'industrie automobile comparativement à un secteur relativement atomisé et en cours de consolidation. Un certificat générique comme l'ISO 9001, malgré sa grande diffusion, ne supporte pas entièrement cette relation à cause de son faible degré d'hybridation des pratiques.

Il convient cependant de préciser quelques limites de notre étude ainsi que les voies de recherche futures. La première limite concerne le volet méthodologique. Nous avons étudié, dans une logique rétrospective, la perception des impacts des certifications qualité, ce qui réduit la fiabilité des informations collectées. Une étude longitudinale permettrait de comparer les pratiques RH avant et après la certification qualité. La deuxième limite concerne la qualité des répondants. En effet, nous avons concentré notre étude terrain sur les responsables qualité. Il serait intéressant de croiser les résultats par la perception des autres acteurs, notamment les responsables RH.

Enfin, nous envisagerons de compléter les résultats de notre recherche par des études de cas qui permettraient de comprendre en profondeur les impacts de la certification qualité sur les systèmes de management des ressources humaines.

Bibliographie:

Akiko U., (2014). "Developing a conceptual model illustrating how HRM practices support each other in order to improve service quality". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.148; pp. 24-31.

Barney, J.B., Hesterly, W.S., (2006), *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Pearson, Upper Saddle River, NJ.

Barringer, B.R., Harrison, J.S., (2000). "Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships". *J. Manag.* 26 (3), pp. 367-403.

Becker, B., &Gerhart, B. (1996). "The impact of human resource management on organisational performance: Progress and prospects". *Academy of Management Journal*, 39, pp. 779-801.

Collinson, M., Rees, C., Edwards, P.P. and Inness, L. (1998), "Involving employees in total quality management: employee attitudes and organisational context in unionised environments", DDI Employment Relations Research series, No. 1, London, department of Trade and Industry.

Cook, D., & Campbell, D., (1979). Quasi-experimentation. New York: Holt Rinehart.

Delery J. E., Doty D. H. (1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, vol. 39 n° 4, pp. 802-835.

Flynn, B.B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S., (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decis. Sci.* 26 (5), pp. 659–691.

Guest, D. E., (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), pp. 3–13.

Guest, D., Namey, E., & Mitchell, M., (2013). Sampling. Collecting qualitative data: A field manual for applied research. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 41-47

Guthrie, J. P.P., (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, pp. 180–190.

Hayes, R., Pisano, G., Upton, D., Wheelwright, S., (2005). Operation, Strategy, and Technology: Pursuing the Competitive Edge. Wiley, Hoboken, NJ.

Huselid M.A., (1995), "The impact of human resource management practices on turnover productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, pp. 635-672.

Katou, A., & Budhwar, P.P. S., (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28, pp. 25–39.

Lado, A.A., Boyd, N.G., Wright, P.P., (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration. *J. Manag.* 18 (1), pp. 77–91.

Legge K., (1995a), "HRM: Rhetoric, Reality and Hidden Agendas", dans J. Streoy (éd.), *Human Resource Management. A Critical Text*, Londres, Routledge, pp.33-59.

Legge K., (1995b), *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*, Basingostoke, Macmillan, coll. « business ».

Lepak D.P, SNELL S.A., (2002), "Examining the human resource architecture: The relationship among capital human, employment and human resource configuration", *Journal of Management*, 28(4), pp.517-543.

Pfeffer J., (1994), "Competitive Advantage Trough People", Harvard Business School, Press, Boston.

Pichault F., (2000), "Call Centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 5-15.

Pichault F., Nizet J., (2000). Les pratiques de gestion des ressources humaines : Approche contingente et politique, Paris, Seuil (éd.), coll. « sociologie ».

Powell, T.C., (1993), Firm-specific competitive advantage in high technology firms. *J. High Technol. Manag. Res.* 4 (2), pp. 197–209.

Rahman, S.U., Bullock, P., (2005), Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation. *Omega* 33 (1), pp. 73–83.

Razouk, A., (2011), High-performance work systems and performance of French small- and medium-sized enterprises: Examining causal order. *International Journal of Human Resource Management*, 22(2), pp. 311–330.

Saridakis G., Lai Y., Cooper C. L., (2017), Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review* 27; pp. 87–96.

Storey J., (1987), « Developments in the Management of human resources: an interim report ». *Warwick Papers in International Relations*, University of Warwick, Novembre.

Storey J., (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell.

Storey S., Sisson K. (1993), *Managing Work and Organisations*. Buckingham: Open University Press.

Rees, C., (1995), ‘Quality management and HRM in the service industry: some case study evidence’, *Employee Relations*, Vol. 17, pp. 99-109

Thiagarajan, T. and Zairi, Z., (1997), ‘A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications – part III’, *The TQM Magazine*, Vol. 9, No. 6, pp. 41-47

Truss C., Gratton L., Hope-Hailey V., McGovern P., Stilles P., (1997), « Soft and Hard Models of Human Ressource Management : A Reappraisal », *Journal Of Management Studies*, vol.34, n°1, janvier, pp. 53-73.

Ueno, A., (2010) ‘Fundamental features supporting service quality’, *Journal of Service Marketing*, Vol. 24, No. 1, pp. 74.

Wilkinson, A., (1992), ‘The other side of quality: Soft issues and the human resource dimension’, *Total Quality Management*, Vol. 3, No. 3, pp. 32-39

Wilkinson, A., (1994), ‘Managing human resources for quality’, *Managing Quality*, in Dale, B.G. (Ed), Prentice-Hall, Hemel Hempstead, pp. 273-291.

Wilkinson, A. and Allen, P., (1991), ‘TQM and the management of labour’, *Employee Relations*, Vol. 13, No. 1, pp. 24-31.

Wilson, A.M., Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. and Gremler, D.D., (2012), ‘Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm’ (2nd European ed), McGraw Hill.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J.W., Jr., & Lepak, D. P., (1996), Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Review*, 39(4), pp. 836–866.

Young Sink Cho, Joo Y. Jung, Kevin Linderman, (2017), “The QM evolution: Behavioral quality management as a firm’s strategic resource”, *International Journal of Production Economics* 191, pp. 233–249.